



Rapport Annuel 2016

**TOUTE UNE BANQUE
POUR VOUS**



مصرف المغرب
CRÉDIT DU MAROC

Toute une banque pour vous

www.cdm.co.ma



RAPPORT ANNUEL

2016 

Partie 01

ENTRETIEN AVEC SAÏDA LAMRANI KARIM

PRÉSIDENT DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE

La banque de
demain devra être
digitale, humaine et
participative

06

Partie 01

ENTRETIEN AVEC BALDOMÉRO VALVERDE

PRÉSIDENT DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE

2016, une année
rythmée par les
réalisations liées au
plan de transformation
stratégique de la
banque

08

Partie 01

PROFIL DE LA BANQUE

La pluri-spécialité au
service de nos clients

L'adossement à un
groupe leader, fer de
lance de Crédit du
Maroc

Une gouvernance
éclairée pour atteindre
l'excellence

10

Partie 02

ACTIVITÉS

2016 en chiffres

Revue des activités :
Que retenir de l'année
2016

Réalisations
et temps forts

2020, nouveau cap pour Crédit du Maroc

De cap 2018 à cap
2020, une évolution
riche de sens

Les projets CAP2020 :
Éclairages

30

Partie 03
DÉVELOPPEMENTS

Crédit du Maroc,
 toute une banque
 pour vous.

Digitalisation,
 vecteur primaire du
 développement de
 Crédit du Maroc

Responsabilité Sociétale
 des Entreprises,
 l'engagement d'une
 banque pour une
 croissance durable

60

Partie 04
**LA COMMUNICATION
 AU SERVICE
 DE L'IMAGE
 DE MARQUE**

82

Partie 05
COUVERTURE

Réseau

88

SOMMAIRE

ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

SAÏDA LAMRANI KARIM

LA BANQUE DE DEMAIN DEVRA ÊTRE DIGITALE, HUMAINE ET PARTICIPATIVE



année 2016 a été marquée par un ralentissement de l'économie marocaine. Quelle est votre lecture des performances

économiques du Royaume ?

La croissance enregistrée en 2016 est globalement en baisse par rapport à 2015. Notre économie a été impactée par la faiblesse des précipitations enregistrées à l'automne 2015, ce qui a compromis la production céréalière de 2016. Le plan d'urgence établi par le Gouvernement pour protéger les ressources naturelles et soutenir les revenus ruraux a permis de maîtriser le fléchissement du PIB agricole en dessous de 10%.

La croissance du PIB non-agricole (autour de 2,5%) n'a pu compenser cette baisse qui confirme que notre économie reste encore dépendante de la pluviométrie.

Sur le plan industriel, les réformes du plan d'accélération industriel ont été poursuivies et ont permis de dégager de réelles valeurs ajoutées grâce aux écosystèmes notamment dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique. Le Royaume jouit de la confiance des opérateurs internationaux qui s'engagent dans des programmes à long terme accompagnés de transfert de technologie, d'intégration locale et de création nette d'emplois.

Concernant la consommation des ménages, on assiste à un net ralentissement dans le secteur de l'immobilier. Le secteur de l'automobile a, quant à lui, enregistré une croissance historique dépassant les 160 000 unités vendues en une seule année.

Globalement, l'économie marocaine

se caractérise par sa stabilité macro-économique associée à une légère inflation.

Quel est le positionnement de Crédit du Maroc eu égard à l'évolution de l'économie marocaine ?

La faible croissance économique de 2016 ne remet pas en cause les réformes fondamentales menées par le Maroc. Ces réformes structurelles commencent à porter leurs fruits et le FMI a salué en 2016 la gestion macro-économique du Royaume.

De ce fait, l'attractivité économique du Maroc demeure positive malgré un environnement international et régional instable.

L'organisation de la COP 22 a permis au Maroc d'affirmer sa place parmi les États précurseurs d'une stratégie de développement des énergies propres et de réduction de la dépendance vis-à-vis des hydrocarbures.

Dans ce contexte, notre positionnement en tant qu'institution bancaire de référence est de continuer à être le partenaire des opérateurs institutionnels et économiques, mais également des PME-TPE et des ménages. Il ne suffit plus de prêter de l'argent ; il faut accompagner nos clients, faciliter la gestion opérationnelle et être proactif dans un environnement en mutation permanente.

Quels sont donc les principaux enseignements de l'année écoulée que vous partagerez avec le Conseil de Surveillance et le Directoire ?

En premier lieu, nous sommes satisfaits des réalisations du plan stratégique qui a débuté en 2014 ; Crédit du Maroc a trouvé la bonne équation entre la nécessaire gestion du

risque et l'accompagnement des opérateurs économiques et des ménages. Notre coût du risque a d'ailleurs été considérablement réduit en 2016. Nous avons également révisé en profondeur nos processus internes pour dégager davantage de temps pour les clients et leur proposer une large gamme de prestations allant du crédit à la consommation jusqu'au financement d'unités industrielles - en passant par des formules compétitives de crédit immobilier - et la bancassurance.

Forts de nos choix stratégiques, nous enregistrons en 2016 un très net rebond de nos performances financières et de la rentabilité de Crédit du Maroc.

Pour nous, la banque de demain devra être digitale, humaine et participative. Crédit du Maroc compte bien devenir un acteur de référence dans cette vision prospective.



**L'ATTRACTIVITÉ
ÉCONOMIQUE
DU MAROC
DEMEURE POSITIVE
MALGRÉ UN
ENVIRONNEMENT
INTERNATIONAL
ET RÉGIONAL
INSTABLE.**

ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

BALDOMÉRO VALVERDE

2016, UNE ANNÉE RYTHMÉE PAR LES RÉALISATIONS LIÉES AU PLAN DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE DE LA BANQUE

2

2016 a constitué la troisième année d'exercice du plan stratégique CAP 2020. Quelles sont les principales réalisations et les prochaines échéances ?

CAP 2018 a été lancé en 2014 avec 4 orientations majeures de transformation de Crédit du Maroc :

- Accroître significativement notre efficacité commerciale,
- Mettre l'efficacité opérationnelle au service de la satisfaction de nos clients,
- Viser l'excellence de nos ressources humaines,
- Créer une gouvernance efficace et améliorer les performances financières.

Ces quatre axes ont fait l'objet de plans d'action ambitieux pilotés par des équipes projets engagées et performantes.

Nous avons poursuivi en 2016 le rythme des réalisations dans le souci de l'anticipation d'un environnement externe en mutation permanente. L'échéance du plan à moyen terme CAP 2018 a été prorogée de deux années pour correspondre à « Ambition stratégique 2020 », le plan moyen terme du Groupe Crédit Agricole S.A, mais également pour pouvoir inclure dans ces quatre orientations de nouveaux projets qui ont émergé à la lumière de la conjoncture récente. Ainsi, CAP 2020 fait l'objet d'un accompagnement régulier de notre actionnaire et maison mère le Groupe Crédit Agricole S.A. Ce plan porte les fortes ambitions du Groupe et de ses filiales à travers le monde, pour relever les nouveaux défis qui se dessinent dans un contexte de changements importants.





Sur le plan de la compétitivité, nous avons entrepris un programme d'optimisation de nos coûts et processus ; les économies réalisées nous ont permis de dégager davantage de ressources pour investir et rendre plus compétitives nos offres produits destinées aux particuliers et aux entreprises. Ce programme d'efficacité opérationnelle, baptisé Phoenix, est planifié sur 3 années. Notre système d'information fera d'ailleurs l'objet d'une amélioration considérable en 2017 avec un budget d'investissement estimé à 100 millions de dirhams chaque année.

L'ensemble de ces changements, s'apparentant à une véritable rupture dans le fonctionnement de la banque, s'appuiera sur l'intégration du digital dans les processus internes et dans la relation clients.

Sur le volet des ressources humaines, nous avons déployé un référentiel des métiers propre à Crédit du Maroc ; l'objectif étant d'offrir plus de visibilité à nos collaborateurs sur les familles d'emplois et les postes repères. Nous avons également débuté le déploiement d'une nouvelle politique de rémunération basée davantage sur l'expertise technique, l'efficacité opérationnelle et un comportement professionnel et managérial approprié.

NOUS AVONS POURSUIVI EN 2016 LE RYTHME DES RÉALISATIONS DANS LE SOUCI DE L'ANTICIPATION D'UN ENVIRONNEMENT EXTERNE EN MUTATION PERMANENTE.

Quels sont les principaux indicateurs de performance de Crédit du Maroc sur l'exercice 2016 ?

En 2016, tous nos indicateurs de performance sont au vert tant sur le plan commercial que financier.

Notre Produit Net Bancaire a augmenté de 3,4% par rapport à 2015. Notre Résultat Brut d'Exploitation progresse de 13,1%. Le Résultat Net a été pratiquement multiplié par 4.

L'encours des créances en souffrance a baissé de 6,7% contre une augmentation de 8,3% pour l'ensemble de la profession. Nous avons nettement amélioré notre coût du risque qui a diminué de 35% (500 millions de dirhams) tout en hissant le taux

de couverture des créances en souffrance à 78 %, signe que nous avons maintenu notre rigueur en matière de politique de risque. Crédit du Maroc a également déployé un plan ambitieux de prospection et de conquête de nouveaux clients afin d'accroître la base de clients actifs et d'augmenter la part des commissions dans le Produit Net Bancaire. Par conséquent, notre portefeuille client a évolué de + 3% en 2016.

Quelles sont les perspectives pour 2017 ?

La poursuite de notre plan à moyen terme restera la pierre angulaire de notre stratégie.

Nous ambitionnons de devenir la banque de référence du financement des ménages en maintenant des offres attractives et taillées sur mesure.

Le partenariat stratégique conclu avec Saham Assurance a vocation à ériger la bancassurance - qui représente aujourd'hui, 2,5% de notre Produit Net Bancaire et va s'accroître très significativement - en tant que second métier de Crédit du Maroc.

Nous allons également développer une activité de finance participative et proposer une offre crédible et compétitive répondant aux attentes d'une partie de la population marocaine.

Les besoins de la clientèle haut de gamme et entreprises évoluant régulièrement, nous avons décidé de développer une nouvelle offre de banque privée alliant proximité géographique, dimension humaine mais aussi performance digitale et efficacité opérationnelle.

Note réseau d'agences sera également adapté pour accroître davantage les compétences et la proximité avec nos clients. Un programme de développement de l'excellence relationnelle est déployé auprès de nos équipes commerciales pour mieux satisfaire les attentes de nos clients. L'engagement et l'adhésion de nos ressources humaines représentent des éléments clés. Je suis convaincu que l'année 2017 renforcera le positionnement de Crédit du Maroc en tant que banque experte, performante, ancrée dans son environnement local avec une stature de banque internationale grâce au support du Groupe Crédit Agricole S.A.

PROFIL DE LA BANQUE

La pluri-spécialité au service de nos clients

L'histoire de Crédit du Maroc commence en 1929, date à laquelle sa première succursale a été ouverte. Depuis lors, Crédit du Maroc connaît une constante évolution pour devenir aujourd'hui la banque universelle et généraliste qui s'adresse aux particuliers, professionnels et entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité.



on organisation s'appuie sur un réseau commercial de 320 agences de proximité, 10 espaces Maskane et 10 centres d'affaires répartis sur le territoire

national et adressant l'ensemble des marchés. Crédit du Maroc propose des offres conçues pour répondre à chaque besoin spécifique, des services bancaires au quotidien jusqu'aux solutions de financement de l'exploitation et de l'investissement. Sa politique de croissance s'appuie sur une forte capacité d'innovation tournée vers la satisfaction de ses clients.

Crédit du Maroc réaffirme ainsi son engagement à accompagner et anticiper les demandes de son marché en apportant des réponses adéquates et ciblées à travers un service de qualité sur tous ses canaux de distribution. Un engagement porté par la signature de la Banque « Toute une banque pour vous ».

Dans une optique de globalisation de ses services et de ses expertises, le Groupe Crédit du Maroc a créé des filiales spécialisées dans différents domaines :

- Crédit du Maroc Leasing et Factoring pour le financement en crédit-bail mobilier et immobilier et pour la création de solutions d'affacturage à destination des entreprises et professionnels marocains,
- Crédit du Maroc Assurances qui est chargé de commercialiser les produits d'assurance dommage et de développer l'activité bancassurance en collaboration avec notre partenaire Saham Assurance,
- Crédit du Maroc Patrimoine en charge de la gestion des fonds

**POUR CRÉDIT DU MAROC,
LA RESPONSABILITÉ
D'ENTREPRISE N'EST
PAS UNE MODE,
UN ENGOUEMENT
PASSAGER, MAIS
LA CRISTALLISATION
DE SA FOI EN L'AVENIR.**

et commercialise les OPCVM avec son partenaire Wafa Gestion,
- Crédit du Maroc Capital, société de bourse intermédiaire et dépositaire sur la place de Casablanca,
- Crédit du Maroc Banque OffShore qui offre un financement en devises aux sociétés non-résidentes.

Crédit du Maroc place le sens du service au cœur de son action. Cette priorité émane de l'ADN de la banque et se traduit en quatre engagements fondamentaux

qui guident les efforts quotidiens de ses forces vives et les inscrivent dans une vision commune : la proximité relationnelle, la responsabilité, l'utilité des services proposés et la satisfaction client.

Parce que la confiance mutuelle et l'écoute sont le socle de la relation client, Crédit du Maroc s'engage à assurer une proximité relationnelle à toute épreuve et tient à offrir un service optimal qui s'adapte aux attentes de chacun.

Pour Crédit du Maroc, la responsabilité d'entreprise n'est pas une mode, un engouement passager, mais la cristallisation de sa foi en l'avenir. Pour cela, il intègre le sens de la responsabilité à ses processus décisionnels et exécutifs parce que la croissance n'est pérenne que si elle est responsable en termes économique, social et environnemental. La participation de Crédit du Maroc à la construction d'une société plus équitable est primordiale et va de pair avec son développement économique.

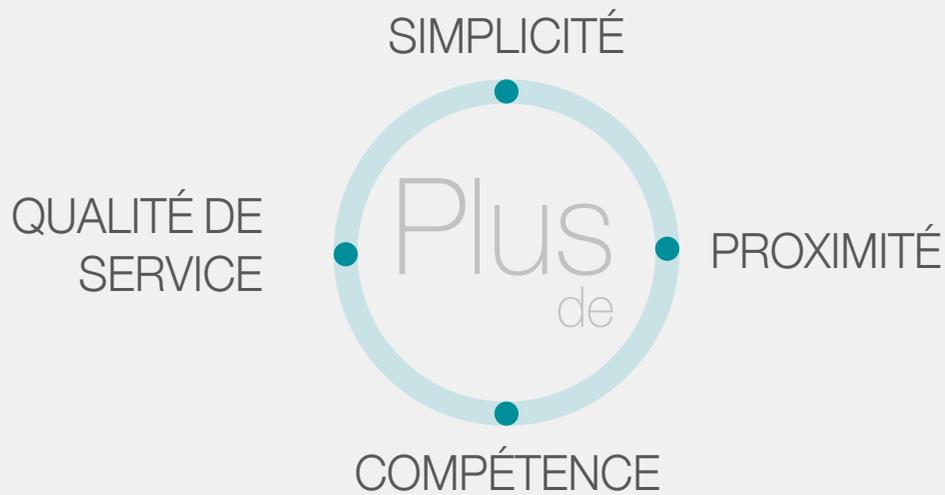
Crédit du Maroc s'engage à faire prévaloir l'utilité parce qu'il place le conseil juste et l'intérêt du client au cœur de son offre de services. La recherche de l'utilité au quotidien et sur un plus long terme est garante d'un avenir serein pour la banque et pour ses partenaires.

بنك المغرب
CRÉDIT DU MAROC



RÉSEAU ET MÉTIERS

LA TRANSFORMATION DIGITALE, UNE NOUVELLE VISION DU SERVICE



BANQUE DE RÉSEAU



Dans un souci de proximité et d'utilité envers sa clientèle individuelle, Crédit du Maroc s'efforce de doter son réseau entier de conseillers spécialisés et de compétences pointues qui sauront faire preuve d'un grand sens du relationnel, du service et de l'écoute.

Les particuliers, professions libérales, entreprises de petite taille (commerçants, artisans...), les collectivités locales et associations trouvent ainsi chacun des services adaptés à leurs besoins spécifiques.

340

Agences

10

Espaces Maskane
dédiés au financement
de l'habitat

1

Filiale Offshore, CDM
Offshore – Banque
Offshore

320

Agences de proximité

10

Centres d'affaires

1

Banque privée



BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT

La Banque de Financement et d'Investissement de Crédit du Maroc regroupe l'ensemble des activités et métiers à forte valeur ajoutée destinés à accompagner les grandes entreprises, PME-PMI, investisseurs institutionnels et collectivités territoriales dans leurs opérations financières importantes et complexes. Des structures spécialisées dans des secteurs tels que l'ingénierie

financière, l'industrie, les services, l'immobilier et les BTP ou encore l'agriculture et l'agro-business ont été mises en place. Destinées à servir la clientèle corporate de Crédit du Maroc, elles proposent des solutions de financement, de gestion des risques, du fonctionnement et de l'investissement adaptées, accompagnées de conseils d'experts dans chacun de ces domaines.

Des centres d'expertise :

- Services
- Immobilier et BTP
- Industrie
- Agri-Agro
- Multinationales

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

À travers ses Services Financiers Spécialisés, Crédit du Maroc accompagne ses grands clients corporate en remplissant ses attributions de conseiller, d'intermédiaire et d'exécutant des opérations d'introduction en bourse, d'émission de dettes, de fusion/acquisition ainsi que le financement de la promotion immobilière. Les activités de bancassurance, de financement par crédit-bail, de gestion des fonds et d'affacturage s'intègrent également dans le cadre des services spécialisés proposés par Crédit du Maroc et sont gérées chacune par une filiale spécifique.

Des centres d'expertise :

- Assurance
- Leasing
- Promotion Immobilière
- Trade Finance
- Gestion d'actifs
- Intermédiation Boursière
- Ingénierie Financière
- Marchés de capitaux

815 580

Clients

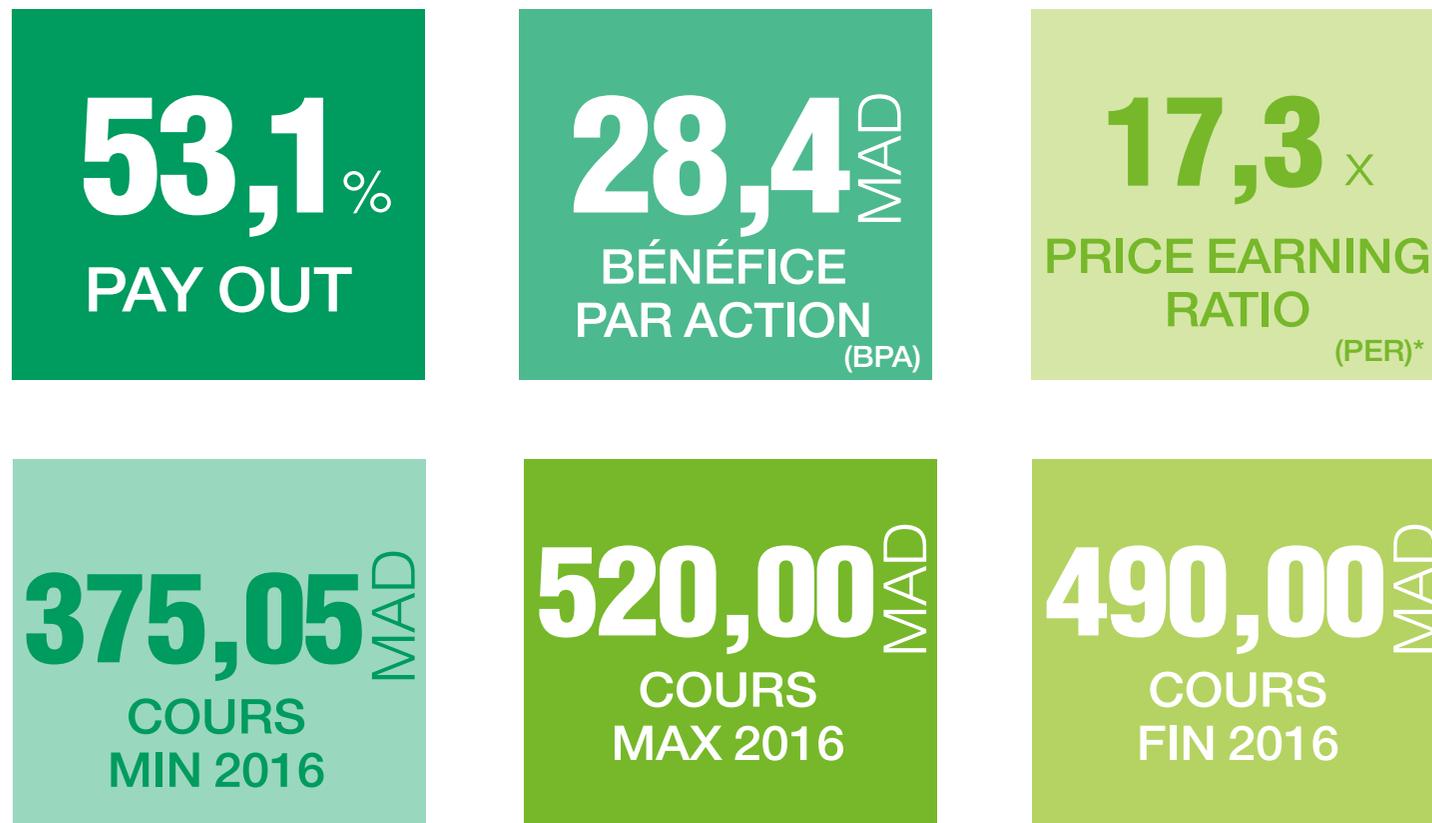
362

Guichets
automatiques
bancaires

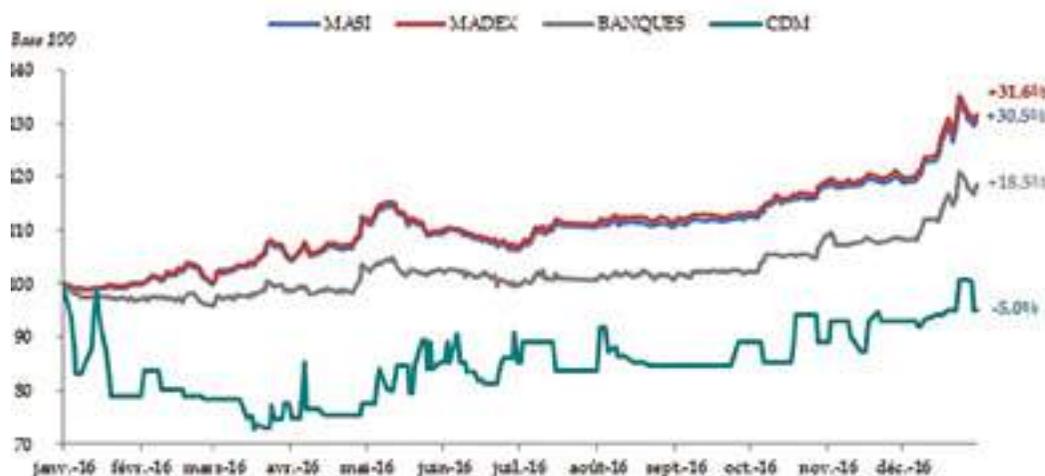
2 522

Collaborateurs

TABLEAU DE BORD DE L'ACTIONNAIRE



ÉVOLUTION DU COURS (BASE 100 À FIN 2016) :



Source: CDM Analyse & Recherche Groupe, SVC

ELITE
Thinking long term

ELITE, un programme qui aide les entreprises à accélérer leur croissance

Bienvenue aux 12 entreprises de la 1ère cohorte

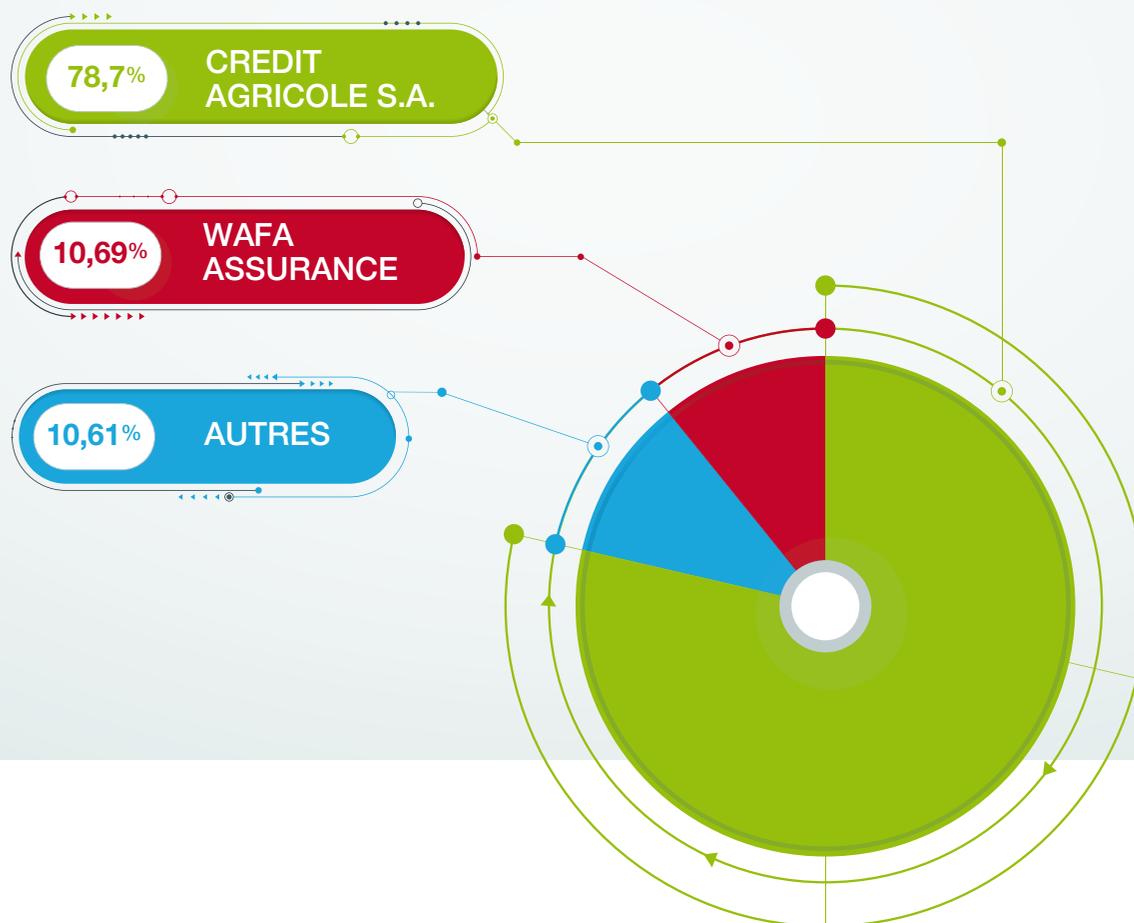
KITEA **TAMACOM**

MEDACTIS

14.35,00
0
4,00
0,00
663,00
59,90
20,02
241,00
36,80
51,80
95,20
2 445,00
0,00 (- %)
SOTHEMA: 1 181,00 (- %)
A)

2016 en chiffres

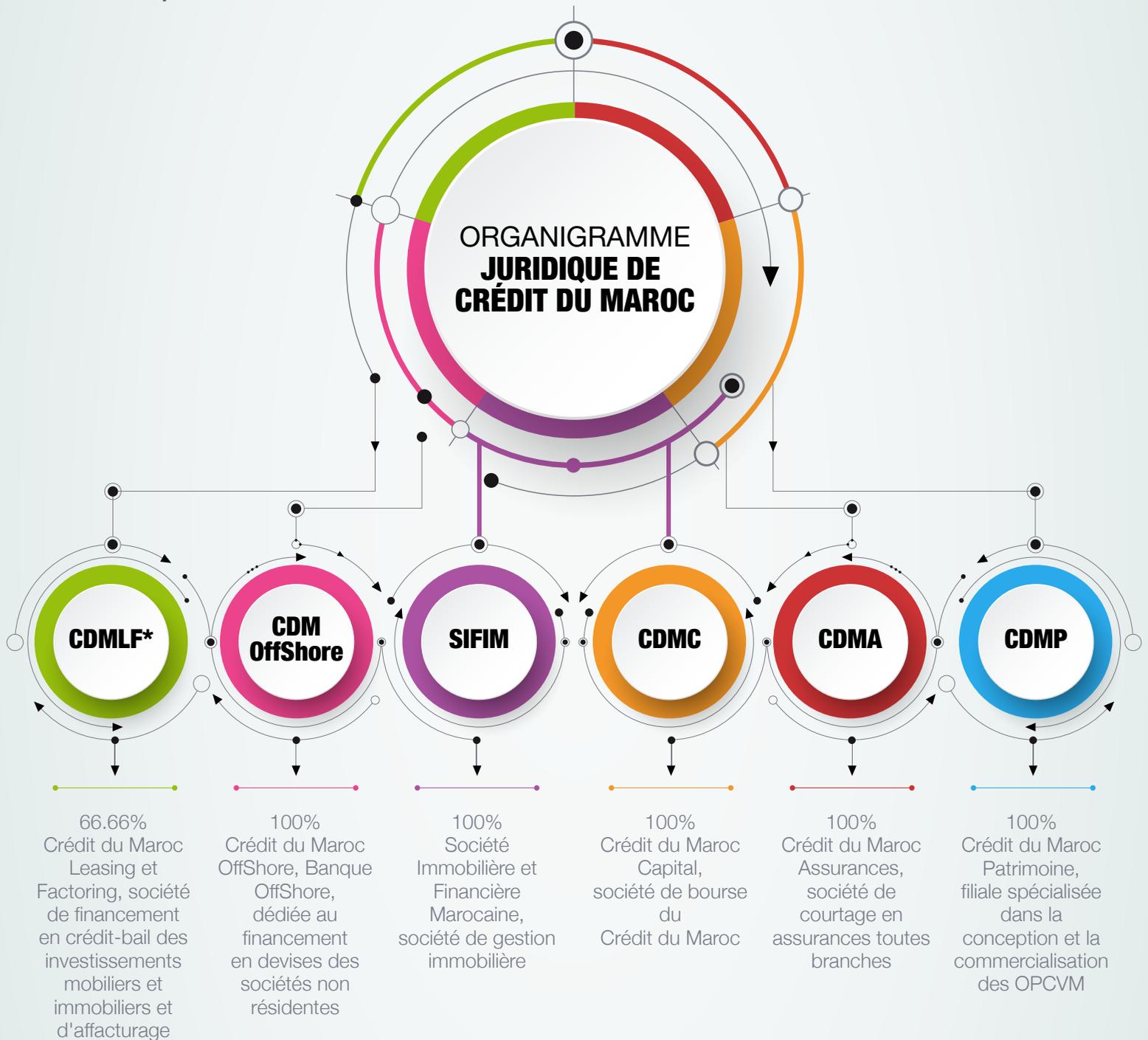
RÉPARTITION DU CAPITAL



CHIFFRES CLÉS

DÉPÔTS CLIENTÈLE	46 086 MDHS (+3,2%)
CRÉDITS À LA CLIENTÈLE	37 182 MDHS (+0,52%)
TOTAL BILAN	51 596 MDHS (+0,41%)
PRODUIT NET BANCAIRE	2 164 MDHS (+3,37%)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	309 MDHS (+100%)
RATIO DE SOLVABILITÉ (TIER 1 + TIER 2)	14,9% (MINIMUM 12%)

ÉVOLUTIONS PAR RAPPORT À DÉCEMBRE 2015
CHIFFRES IFRS CONSOLIDÉS



*Le 1/3 restant du capital de CDMLF est détenu par Crédit Agricole Leasing et Factoring

L'ADOSSEMENT À UN GROUPE LEADER, FER DE LANCE DE CRÉDIT DU MAROC

Son appartenance au groupe Crédit Agricole S.A procure à Crédit du Maroc un savoir-faire et une expertise éprouvés, issus d'un groupe qui a su s'implanter et proposer un riche portfolio de services dans plus de 70 pays. Ainsi, il prend appui sur les synergies et le partage d'expérience entre Crédit du Maroc et sa maison mère afin d'offrir à ses clients une réelle compréhension de

leurs attentes, une anticipation des tendances du marché et une qualité de service qui ne cesse de croître au fil de la relation. Crédit du Maroc s'engage ainsi à viser l'excellence pour la satisfaction de ses clients car elle est sa motivation première et le moteur même de ses efforts quotidiens, le but ultime de ses forces vives.

TOUTE UNE BANQUE POUR VOUS

Grâce à son modèle de **banque universelle de proximité** – l'association étroite de ses banques de proximité avec ses métiers spécialisés –, réaffirmé par sa nouvelle signature « Toute une banque pour vous », le Crédit Agricole accompagne ses clients dans tous leurs projets personnels et professionnels en leur proposant une large gamme de services : banque au quotidien, crédits, épargne, assurances, gestion d'actifs, immobilier, crédit-bail, affacturage, banque de financement et d'investissement, services aux émetteurs et aux investisseurs.

Au service de **50 millions de clients dans le monde**, il se distingue également par son modèle distributif, la Banque multicanale de proximité, et la mobilisation de ses **138 000 collaborateurs** qui font du Crédit Agricole la Banque de la relation client.

Fort de ses fondements coopératifs et mutualistes, portés par ses **9,3 millions de sociétaires** et près de **31 000 administrateurs** de Caisses locales et régionales, le Crédit Agricole dispose d'un modèle d'organisation qui lui assure stabilité et pérennité. Il puise également sa force dans ses valeurs de transparence, proximité, responsabilité et ouverture sur le monde et les territoires, qu'il cultive depuis 120 ans.

La politique de responsabilité sociale d'entreprise du Crédit Agricole est au cœur de son identité de banque utile et loyale dans la durée. Elle s'intègre à son offre et irrigue tous ses métiers. Elle est un facteur clé de performance globale et un puissant vecteur d'innovation.

Ainsi, le groupe Crédit Agricole renforce année après année ses positions de leader. Il est le premier financeur de l'économie française et le premier assureur en France. Il est également le premier bancassureur en Europe, le premier gestionnaire d'actifs européen et le deuxième acteur mondial en financements verts.



50 M
DE CLIENTS
DANS LE MONDE



138 000
COLLABORATEURS

9,3 M
DE SOCIÉTAIRES

31 000
ADMINISTRATEURS

ORGANISATION DU GROUPE

9,3 millions de sociétaires sont à la base de l'organisation coopérative du Crédit Agricole. Ils détiennent sous forme de parts sociales le capital des **2 471 Caisses locales** et désignent chaque année leurs représentants : près de **31 000 administrateurs** qui portent leurs attentes au cœur du Groupe.

Les Caisses locales détiennent l'essentiel du capital des **39 Caisses régionales**.

Les Caisses régionales sont des banques régionales coopératives qui offrent à leurs clients une gamme complète de produits et services. L'instance de réflexion des Caisses régionales est la Fédération Nationale du Crédit Agricole, lieu où sont débattues les grandes orientations du Groupe.

À travers **SAS Rue La Boétie**, les Caisses régionales sont l'actionnaire majoritaire, à 56,6 %, de **Crédit Agricole S.A.** qui coordonne, en liaison avec ses filiales spécialisées, les stratégies des différents métiers en France et à l'international.

LA BANQUE DE PROXIMITÉ

LA BANQUE UNIVERSELLE DE PROXIMITÉ

LES MÉTIERS SPÉCIALISÉS



Autres filiales spécialisées :
 Crédit Agricole Capital
 Investissement & Finance
 (Idia, Sodica), Uni-éditions

UNE GOUVERNANCE ÉCLAIRÉE POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE

INTERVENTION DE MYRIAM NASROLLAH
SECRETAIRE GÉNÉRAL & DIRECTEUR JURIDIQUE



Quels sont les maîtres mots de la gouvernance au Crédit du Maroc ?

La gouvernance au Crédit du Maroc se résume autour du vocable « ETRE » :

- **Efficiency** : la recherche des résultats et de l'excellence dans les différents domaines de l'activité ainsi que l'optimisation des ressources dans le respect de l'environnement et de la qualité de vie ;
- **Transparence** : pour permettre aux actionnaires et aux parties prenantes (collaborateurs, clients, administrations, etc.) de prendre les décisions et d'exercer leurs droits en toute connaissance de cause ;
- **Responsabilité** : une gouvernance responsable devant les actionnaires et toutes les parties prenantes ;
- **Équité** : un traitement équitable et loyal de tous les actionnaires - y compris les minoritaires - et des parties prenantes.

Quel bilan dressez-vous du mode de gouvernance de la banque ?

Depuis 1999, Crédit du Maroc a opté pour une structure de gouvernance duale reposant sur un Directoire et un Conseil de Surveillance, dissociant ainsi les pouvoirs de gestion et de contrôle. Le Directoire, composé de quatre membres,



dirige et gère la Banque sous le contrôle du Conseil de Surveillance dans les limites du cadre fixé par la loi relative aux sociétés anonymes et les statuts de la banque.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance s'appuie sur trois comités spécialisés : le Comité d'Audit, le Comité des Risques et le Comité de Nomination et Rémunération. Ils l'aident à appréhender en profondeur les différents aspects de l'activité de la banque et exercer pleinement ses prérogatives. En sus, le Directoire a instauré le Comité de Direction Générale qui comprend, outre les membres du Directoire, les six Directeurs Généraux

Adjoints. Chacun d'entre eux, dans son domaine de compétence, l'assistent et assurent la coordination entre les différents pôles de gestion en termes de stratégie, de politique de développement et de supervision du fonctionnement de la banque. Le Directoire a également constitué des comités stratégiques et des groupes de travail transversaux composés des différentes compétences et expertises de la banque qui se réunissent selon un calendrier préétabli. Enfin, il est à relever la position de Crédit du Maroc quant à l'aptitude et aux compétences des femmes dans la prise de décision et leur place dans



ISMAÏL
FASSI-
FIHRI

FRANÇOIS
PINCHON

NAZIHA
BELKEZIZ

SAÏDA
LAMRANI
KARIM

MARC
OPPENHEIM

GÉRARD
OUVRIER
BUFFET

MICHEL
MATHIEU

PHILIPPE
CARAYOL

MARC
POUZET

la gouvernance. Crédit du Maroc considère, en dehors des notions de créativité et d'innovation auxquelles est associée la diversité, que la présence des femmes à toutes les strates de la pyramide peut susciter une meilleure adhésion et implication des personnes dans l'organisation. Ainsi, le Directoire est composé de quatre membres dont une femme et le Conseil de Surveillance comporte deux femmes à des postes centraux, la Présidente du Conseil et le membre indépendant. Par ailleurs, une femme assume la charge de secrétaire général et, à ce titre, remplit les fonctions de secrétaire du Conseil de Surveillance et du Directoire, fonctions désormais reconnues comme celles d'un vrai professionnel de la gouvernance.

Comment le système de gouvernance a-t-il évolué au courant de l'année 2016 ?

Le système de gouvernance a évolué notamment par l'adoption de corpus de règles propres au Conseil de Surveillance et à chacun de ses comités spécialisés en se basant sur les meilleures pratiques de gouvernance inspirées du Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance

LA GOUVERNANCE AU CRÉDIT DU MAROC SE RÉSUME AUTOUR DU VOCABLE « ETRE » : EFFICIENCE, TRANSPARENCE, RESPONSABILITÉ, ÉQUITÉ.

d'Entreprise. Ainsi, le règlement intérieur du Conseil de Surveillance édicte d'une part les modalités d'organisation, le mode de fonctionnement, les pouvoirs et les attributions du Conseil de Surveillance et, d'autre part, les règles de déontologie qui s'imposent à ses membres. Le règlement intérieur consacre notamment des dispositions sur la formation et la compétence des membres, l'indépendance, le cumul des mandats et la limitation du nombre de renouvellement des mandats, les droits et obligations des membres (en termes de disponibilité, d'assiduité et de respect de la politique de prévention et de gestion des conflits d'intérêts), l'évaluation du fonctionnement du Conseil ainsi que l'information des actionnaires.

Quelles perspectives pour 2017 ?

Les perspectives pour 2017 sont nombreuses. Nous y retrouvons la question de la diversité du genre dans le Conseil de Surveillance et dans ses comités spécialisés. À cette volonté de féminisation s'ajoute également la mise en place d'un programme de formation des membres du Conseil ainsi que la question de l'auto-évaluation annuelle du Conseil de Surveillance inscrite, pour la première fois, à l'ordre du jour de la réunion du Conseil de Surveillance du 27 avril 2017. La dernière perspective, et non des moindres, est une communication plus prononcée sur la politique sociale, sociétale et environnementale de la banque. Cela comprend les règles éthiques et déontologiques ainsi qu'une intégration des enjeux stratégiques RSE dans la gouvernance de la banque pour enrichir sa performance globale grâce à la valeur sociétale que l'entreprise contribue ainsi à créer.

Ainsi, à compter de 2017, le Conseil de Surveillance intégrera des critères de responsabilité sociétale de l'entreprise dans la rémunération des membres du Directoire.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE



Organe d'administration de la banque, le Conseil de Surveillance assure le contrôle de la gestion assurée par l'exécutif de la banque. Il valide les grandes orientations stratégiques et la politique globale des risques.

1. SAÏDA LAMRANI KARIM

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Madame Saïda Lamrani Karim a été Administrateur Délégué de 1978 à 1990 puis, Vice-Président Directeur Général Délégué du Groupe Safari, présent dans les principaux secteurs économiques du Royaume (industrie des matériaux du BTP : plâtre-béton-acier-panneaux de bois, distribution de véhicules automobiles, distribution et fabrication de matériels pour l'agriculture, industrie textile, fabrication de compteurs d'eau, logistique...).

Madame Saïda Lamrani Karim est Vice-Président de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc « CGEM » de 2002 à 2015, Membre du Conseil d'Administration à la CGEM de 1998 à 2002, Co-Président du Club de Chefs d'entreprises France-Maroc depuis 2010, Membre de la Cour Marocaine d'Arbitrage depuis 2008, Administrateur de la Chambre de Commerce Britannique au Maroc depuis 1994, Membre du Conseil d'Affaires Marocco-Britannique depuis 2001, Administrateur de la Fondation Marocco-Américaine, créée en 1982, Membre fondateur de l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises au Maroc « AFEM » créée en 2000, Membre fondateur du Club des Femmes Administrateurs au Maroc

« CFA Maroc » créé en 2012, Membre du Comité Directeur de l'Association FAC 2020 (Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Casablanca) depuis 2001. Madame Saïda Lamrani Karim est également Vice-Président de l'Association Marocaine d'Application Agricole et de Formation « AMAAF », association reconnue d'utilité publique qui a pour vocation l'aide aux lépreux. Elle est également Vice-Président de la Fondation Mohammed Karim Lamrani pour l'Ensemble Nejjarine, association culturelle reconnue d'utilité publique qui a financé la restauration d'un monument à Fès (Foundouk Nejjarine) et qui gère un musée privé logé dans ce monument.

Madame Saïda Lamrani Karim a été décorée du Wissam Al Arch - Grade d'Officier et de l'insigne de la Légion d'Honneur (République Française) - Grade d'Officier.

Madame Saïda Lamrani Karim est titulaire d'une licence en droit de la Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Casablanca.

2. MICHEL MATHIEU

VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Monsieur Michel Mathieu est Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A., responsable du pôle Filiales banques de proximité, avec LCL et la Banque de Proximité à l'International. Monsieur Michel Mathieu est Directeur Général de LCL. Il est membre du Comité exécutif de Crédit Agricole S.A. Monsieur Michel Mathieu commence sa carrière au Crédit Agricole du Gard en 1983. Il devient Directeur en 1990 avant de rejoindre, en 1995, la Caisse régionale du Midi en qualité de Directeur général adjoint. En 1999, il est nommé Directeur général de la Caisse régionale du Gard et également, à partir de 2005, de la Caisse régionale du Midi. Il devient, en 2007, Directeur général de la Caisse régionale du Languedoc, issue de la fusion des Caisses du Gard et du Midi. A partir de 2010, il rejoint Crédit Agricole S.A. en devenant Directeur général délégué, en charge des fonctions centrales Groupe et, à partir de mai 2015, de la gestion d'actifs et des assurances. En août 2015, il devient Directeur général adjoint de Crédit Agricole S.A., en charge du pôle Filiales banques de proximité, LCL et international. Monsieur Michel Mathieu est, par ailleurs, administrateur d'Eurazeo et de plusieurs entités du Groupe Crédit Agricole. Il est également Président du manège de Chaillot.

Monsieur Michel Mathieu est Docteur en Droit des Affaires.

3. PHILIPPE CARAYOL

MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Monsieur Philippe Carayol est Directeur général de Crédit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F) depuis le 1^{er} septembre 2011. Il est membre du Comité exécutif élargi de Crédit Agricole S.A.

Monsieur Philippe Carayol débute sa carrière en 1982 au sein de la Caisse régionale de Crédit Agricole de Charente, devenue Charente Périgord à la suite de la fusion avec la Caisse régionale de la Dordogne. Directeur du Marché des Entreprises en 1991, puis Directeur du Réseau Commercial en 1997, il effectue une mobilité au sein de la Caisse régionale de la Gironde en 1999 comme Directeur du Réseau Commercial. Il est ensuite nommé Directeur général adjoint de la Caisse régionale Charente Maritime Deux Sèvres en 2002. En 2006, il rejoint la Caisse régionale de Crédit Agricole Aquitaine pour y occuper les mêmes fonctions jusqu'en août 2011.

Monsieur Philippe Carayol est ingénieur agro-alimentaire, diplômé de l'Ecole Nationale des Techniques des Industries Agro-alimentaires de Nantes.

4. NAZIHA BELKEZIZ

MEMBRE INDÉPENDANT
DU CONSEIL DE
SURVEILLANCE
MEMBRE DU COMITÉ
D'AUDIT

Madame Naziha Belkeziz exerce actuellement une activité de consultante dans le domaine de la gouvernance au sein du cabinet « Associés en Gouvernance Maroc ». Elle enseigne également la finance et la gouvernance au sein de divers instituts de formation.

De 1992 à 2011, elle est en charge de nombreux postes de responsabilité au sein de la Banque Commerciale du Maroc puis du groupe Attijariwafa bank. Elle est successivement Responsable du financement de l'investissement, de l'immobilier et du tourisme au sein de la Direction des crédits, Senior Banker au sein de la Direction des Grandes Entreprises et des Institutionnels, Economiste en chef du groupe Attijariwafa bank, Responsable du marketing et de la communication de la Banque de l'Entreprise puis Responsable du marché de la PME. En 2010, elle suit le programme «Corporate Governance Board Leadership» de la Société Financière Internationale.

Madame Naziha Belkeziz est auteur d'un ouvrage sur les privatisations et le marché boursier au Maroc (Editions Dar Nachr El Maarifa. 1999). Elle est diplômée de l'Université de Paris Dauphine (Maîtrise en Sciences de Gestion) et de l'Université Hassan II de Casablanca (Doctorat de 3^e cycle en Economie d'Entreprise). Elle est titulaire du DECF (Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris).

5. ISMAÏL FASSI-FIHRI

MEMBRE DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE
MEMBRE DU COMITÉ
DES RISQUES ET DU
COMITÉ DE NOMINATION
ET DE RÉMUNÉRATION

Monsieur Ismaïl Fassi-Fihri intègre le groupe Safari en 1987 et devient Directeur Financier en 1993 avant d'être promu, en 1999, Directeur Général.

Monsieur Ismaïl Fassi-Fihri est trésorier de la Fondation Mohammed Karim Lamrani pour l'Ensemble Nejjarine et Membre d'Alumni Dauphine Maroc.

Monsieur Ismaïl Fassi-Fihri a publié un mémoire de 3^eème cycle sur la mise en œuvre d'un tableau de bord informatisé - Société Chérifienne des Pétroles (SCP).

Monsieur Ismaïl Fassi-Fihri est titulaire d'une Maîtrise des Sciences de Gestion – Université Paris IX Dauphine et d'un DESS de Contrôle de Gestion et d'Audit de l'I.A.E – Université Paris I.

6. MARC OPPENHEIM

MEMBRE DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE
PRÉSIDENT DU COMITÉ
DE NOMINATION ET DE
RÉMUNÉRATION ET
MEMBRE DU COMITÉ
D'AUDIT

Monsieur Marc Oppenheim est Directeur général de la Banque de Proximité à l'International depuis juin 2010. Il est membre du Comité exécutif élargi de Crédit Agricole S.A.

Monsieur Marc Oppenheim commence sa carrière en 1985 chez Thomson Grand Public, en qualité d'assistant du Directeur financier. Il rejoint la Compagnie Générale Maritime comme adjoint du Directeur Marketing à Londres en 1989 puis, en février 1991, le projet de création d'un réseau d'agents en Asie. Entré au Crédit Lyonnais en septembre 1993, en qualité d'Inspecteur puis Chef de mission et Superviseur assistant à l'Inspection générale, il est ensuite nommé Responsable de la Direction de groupe d'agences Particuliers à Saint-Denis (1997), puis Directeur Particuliers / Professionnels (1999). Nommé Responsable des centres de contacts multicanaux à Paris en juin 2001 pour le projet de création de centres d'appels pour la Banque Particuliers

/ Professionnels, il prend ensuite la responsabilité de la Direction opérationnelle des back-offices PP Est et le pilotage des processus monétique et successions. En mars 2006, il est nommé Directeur des Maîtrises d'ouvrage et Processus LCL et rattaché au Directeur général délégué de LCL. En janvier 2007, Monsieur Marc Oppenheim devient Directeur du Marché des Particuliers et membre du Comité de Direction générale de LCL.

Monsieur Marc Oppenheim est diplômé de l'ESSEC (promotion 1988).

7. GÉRARD OUVRIER-BUFFET

MEMBRE DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE
PRÉSIDENT DU COMITÉ
D'AUDIT ET DU COMITÉ
DES RISQUES

Monsieur Gérard Ouvrier-Buffer est Directeur général de la Caisse régionale Loire Haute-Loire depuis le 1^{er} janvier 2002.

Monsieur Gérard Ouvrier-Buffer a effectué la quasi-totalité de sa carrière dans le Groupe Crédit Agricole. Au sein des Caisses régionales de Haute-Savoie (1982-1992), puis du Midi (1992-1998), il acquiert une expertise complète dans tous les métiers de la banque de détail. Directeur général adjoint du Crédit Agricole Sud Rhône-Alpes en 1998. Il a, parallèlement, présidé Predica et Crédit Agricole Assurances jusqu'en 2013, piloté le lancement et le développement de la filière immobilière, et préside aujourd'hui Crédit Agricole Immobilier. Il est Vice-Président de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA).

Monsieur Gérard Ouvrier-Buffer a été décoré de la médaille d'Officier du Mérite Agricole (2005) et de l'insigne de Chevalier dans l'Ordre National du Mérite (2009).

8. MARC POUZET

MEMBRE DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE
MEMBRE DU COMITÉ
DE NOMINATION ET DE
RÉMUNÉRATION

Monsieur Marc Pouzet est Vice-président du Conseil Economique et Social de la Région Provence Alpes Côte d'Azur - Administrateur de l'Institut Paoli Calmettes (Centre de Recherche sur le Cancer) - Président du Comité d'Orientation de l'Ecole de la 2e Chance - Administrateur de la CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire) - Membre de MEDEF PACA (Président de la Commission de Déontologie) - Président d'honneur de la Fédération Régionale des Industries Agroalimentaires et Président d'honneur du Crédit Agricole Alpes Provence.

Monsieur Marc Pouzet a été décoré de la médaille d'Officier du Mérite Agricole et de l'insigne de Chevalier dans l'Ordre National du Mérite.

9. FRANÇOIS PINCHON¹

REPRÉSENTANT PERMANENT DU CRÉDIT AGRICOLE
S.A., MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
REPRÉSENTANT DU CRÉDIT AGRICOLE S.A. AU
COMITÉ DES RISQUES

Monsieur François Pinchon est Directeur général adjoint en charge de la supervision des filiales de la Banque de Proximité à l'International depuis 2012.

De 1978 à 2007, il participe activement au développement du groupe Sofinco, au travers de la mise en place de filiales ou de partenariats avec des grands intervenants de la Distribution, de l'Assurance et de la Banque. Il est ainsi Directeur des Opérations entre 1991 et 1994, puis Directeur central chargé de la Distribution et des Partenariats entre 1995 et 1996. De 1996 à 2000, il est nommé Directeur central chargé des Partenariats et de l'Equipeement général des ménages, puis de 2001 à 2004, Directeur central chargé du Développement des Partenariats et de l'International (suivi et animation des filiales du Groupe à l'étranger, création de nouvelles filiales et extension des partenariats à l'étranger). En 2004, il devient Directeur général adjoint de Sofinco, en charge de l'International.

Monsieur François Pinchon est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

(1) Jusqu'au 9 décembre 2016. A cette date, il est remplacé par Monsieur Stanislas Ribes.

CONCERNANT L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL :

Au 31 décembre 2016 et à la date du présent rapport, un des membres sur neuf du Conseil de Surveillance est indépendant. Un membre du Conseil de Surveillance est, sans préjudice des exigences de compétence et d'expérience, indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation en amont ou en aval, de quelque nature que ce soit, avec la Banque, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre ou altérer son objectivité dans le cadre de l'exercice de ses missions au sein du Conseil de Surveillance. En conséquence, pour être considéré comme indépendant, un membre du Conseil de Surveillance doit, selon la définition extraite de la circulaire n°5/W/16 de Bank Al-Maghrib, satisfaire notamment aux conditions et critères ci-après :

– ne pas avoir été membre de l'organe d'administration de la Banque au cours des six dernières années ;

– ne pas être salarié ou membre de l'organe de direction de la Banque, représentant permanent, salarié ou membre de l'organe d'administration d'un actionnaire ou d'une entreprise que la Banque consolide et ne pas l'avoir été au cours des trois années précédentes ;

– ne pas être membre de l'organe de direction ou d'administration d'une entreprise dans laquelle la Banque détient une participation quel que soit le pourcentage de détention et ne pas l'avoir été au cours des trois années précédentes ;

– ne pas être membre de l'organe de direction ou d'administration d'une entreprise dans laquelle la Banque dispose d'un mandat au sein de son organe d'administration ou dans laquelle un membre des organes de direction ou d'administration de la Banque, en exercice ou l'ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d'administration ;

– ne pas être membre des organes d'administration ou de direction d'un client ou fournisseur significatifs de la Banque ou de son groupe d'appartenance, ou pour lequel la Banque ou, le cas échéant, son groupe en amont et en aval représente une part significative de l'activité ;

– ne pas avoir de lien de parenté, jusqu'au deuxième degré, avec un membre de l'organe de direction ou d'administration de la Banque ou son conjoint ;

– ne pas avoir exercé un mandat de commissaire aux comptes au sein de la Banque au cours des trois années précédentes ;

– ne pas avoir exercé un mandat de conseil de la Banque au cours des trois années précédentes.

La qualification de membre indépendant fait l'objet d'un examen du Comité de Nomination et de Rémunération.

STANISLAS RIBES

Monsieur Stanislas Ribes est, depuis le 9 décembre 2016, le représentant permanent du Crédit Agricole S.A. au sein du Conseil de Surveillance du Crédit du Maroc.

Monsieur Stanislas Ribes est Directeur en charge de la supervision des filiales - Banque de Proximité à l'International de Crédit Agricole S.A. depuis novembre 2016.

Monsieur Stanislas Ribes commence sa carrière chez Arthur Young par trois ans d'audit externe et de commissariat aux comptes, notamment dans des banques et sociétés de bourse. En 1988, il entre chez LCL à la Direction des marchés de capitaux/trading de dérivés de taux en devises qu'il exerce à Paris puis à Londres. A partir de 1993, il intègre le marché des entreprises où il occupe successivement divers

postes : Directeur de centre d'affaires et Directeur commercial. En 1999, il devient Directeur du marché des entreprises Pays de Loire, puis Directeur régional entreprises Nord / Pas-de-Calais / Picardie en 2002. En juillet 2006, il devient membre du Comité de Direction du Marché des Entreprises et Institutionnels (DMEI) en charge de la Direction des affaires. En février 2009, il prend les fonctions de Directeur du Réseau Ile-de-France Nord et devient membre du Comité de Direction générale de LCL. En mai 2012, il devient Administrateur exécutif de Banco Espírito Santo. En septembre 2014, il devient Directeur des Affaires Générales de LCL.

Monsieur Stanislas Ribes est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.

LE DIRECTOIRE



Organe exécutif de Crédit du Maroc, le Directoire assume et assure la gestion de la Banque, sous le contrôle du Conseil de Surveillance. Il prend ses décisions de manière collégiale. Il veille à la cohérence permanente entre les divers objectifs de rentabilité, de développement, de profil de risque souhaité et d'adéquation des fonds propres.

1. BALDOMÉRO VALVERDE PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Monsieur Baldoméro Valverde est, depuis janvier 2013, Président du Directoire du Crédit du Maroc. Il est, à compter de septembre 2016, membre du Comité de Direction de Crédit Agricole S.A.

Monsieur Baldoméro Valverde démarre sa carrière en 1979 à la Caisse régionale de la Brie où il a pu occuper plusieurs fonctions notamment, Conseiller Commercial, Chargé d'Etudes Marketing, Responsable Marketing, Communication et Planification, Adjoint du Directeur Financier, Directeur Financier et Directeur des Marchés. En 2001, il est nommé Directeur du Département Développement au sein de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA). En 2003, il est promu Directeur général adjoint au sein de la Caisse régionale Centre Loire, poste qu'il occupe pendant cinq ans. En 2011, il accède à la Direction Générale de la Caisse régionale de Guadeloupe, poste qu'il occupe jusqu'à sa nomination en tant que Chief Executive Officer au sein du Crédit Agricole Serbie.

Monsieur Baldoméro Valverde est titulaire d'une maîtrise en Economie.

2. JAMAL LEMRIDJ² MEMBRE DU DIRECTOIRE ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

Monsieur Jamal Lemridi débute sa carrière en effectuant le service civil obligatoire à la Royal Air Maroc à son retour au Maroc en 1982.

Il intègre, en 1985, le Crédit du Maroc en tant que Directeur Informatique et Organisation. En 1989, il occupe le poste de Directeur des Affaires Internationales. En 2000, il prend les fonctions de Directeur des Grandes Entreprises et de l'International. En 2003, il est promu à la tête de la Direction Centrale des Particuliers et des Professionnels. Le 26 mai 2003, il est nommé membre du Directoire et Directeur de la Direction Centrale des Particuliers et des Professionnels. En février 2005, il est promu Directeur général adjoint en charge des fonctions support : ressources humaines, qualité, systèmes d'information, organisation, immobilier, logistique et back-office. Le 10 mars 2006, il est nommé Directeur général.

Monsieur Jamal Lemridi est diplômé de l'Ecole Centrale de Paris et titulaire du diplôme de Statisticien Economiste de l'Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique (ENSAE) Paris.

⁽²⁾ Monsieur Jamal Lemridi a fait valoir ses droits à la retraite avec effet au 31 décembre 2016.

3. AGNÈS COULOMBE MEMBRE DU DIRECTOIRE EN CHARGE DU PÔLE FONCTIONNEMENT

Madame Agnès Coulombe est, depuis le 18 janvier 2016, membre du Directoire du Crédit du Maroc en charge du Pôle Fonctionnement qui regroupe la Direction des Finances Groupe, la Direction Technologie et Services Clients, la Direction des Ressources Humaines et de l'Immobilier, la Direction Projet du Nouveau Siège ainsi que les filiales Crédit du Maroc Leasing & Factoring, Crédit du Maroc Patrimoine, Crédit du Maroc Capital et SIFIM.

Madame Agnès Coulombe rejoint, en 1989, la Caisse régionale de Crédit Agricole de la Brie et assure plusieurs responsabilités marketing, financières et ressources humaines. En 2005, elle est nommée Directrice des Ressources Humaines du Crédit Agricole Brie Picardie. En 2007, elle intègre Crédit Agricole Leasing et Factoring pour y occuper le poste de Directrice des Ressources Humaines jusqu'en 2011, date à laquelle elle prend la direction du projet de construction du nouveau siège du Groupe Crédit Agricole S.A., « Evergreen ». De novembre 2013 à janvier 2016, elle occupe le poste de Directrice de l'Immobilier du Groupe Crédit Agricole S.A. au sein du Crédit Agricole Immobilier.

Madame Agnès Coulombe est diplômée de l'École supérieure libre des sciences commerciales appliquées, Paris (option finance).

4. MOHAMED KETTANI MEMBRE DU DIRECTOIRE EN CHARGE DU PÔLE DÉVELOPPEMENT

Monsieur Mohamed Kettani est, depuis le 1er juin 2016, membre du Directoire du Crédit du Maroc en charge du Pôle Développement qui comprend la Direction du Réseau Retail et Banque Privée, la Direction Marketing et Marchés, la Direction des Grandes Entreprises, la Direction de l'International et des activités de marché, la Direction Risque et Restructuration Entreprises ainsi que les filiales Crédit du Maroc Assurance et Crédit du Maroc Offshore. Après différentes expériences professionnelles au Maroc et au Canada, Monsieur Mohamed Kettani intègre Citibank en 1994. Il rejoint ABN Amro Bank Maroc en 1997 pour y occuper le poste d'Adjoint au Directeur du Corporate Banking Group & Directeur de comptes senior. Après la fusion avec BMCI, il est nommé successivement Chargé d'affaires senior en charge des clients stratégiques et Responsable des financements structurés et du correspondant banking. En 2005, il intègre le Directoire de BMCI et est en charge des large corporate & institutionnels. En 2012, il prend la responsabilité de la Direction Générale de BMCI Finance. Avant de rejoindre le Crédit du Maroc, il dirigeait un cabinet spécialisé dans le conseil en entreprise.

Monsieur Mohamed Kettani est diplômé de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises et de l'Institut Canadien des Valeurs Mobilières et est titulaire d'un MBA à HEC Montréal.

LE COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Le Comité de Direction Générale regroupe, outre les membres du Directoire, les six Directeurs Généraux Adjointes en charge des fonctions principales : Technologie et Services Clients, Finances Groupe, Risques et Contrôles Permanents, Réseau, Marketing & Marchés, Digital et Bancassurance et enfin Ressources Humaines et Immobilier. Le Comité de Direction Générale est chargé de veiller à la mise en œuvre des orientations stratégiques ainsi que leur bonne application par les différentes lignes métiers

Agnès COULOMBE

Membre du Directoire
en charge du Pôle
Fonctionnement

Jamal LEMRIDI

Membre du
Directoire et
Directeur Général

Wafae BENNANI

DGA Technologies
et Services Clients

Karim DIOURI

DGA Marchés, Métiers,
Digital et Partenariats



Gérard BIESSY-BONNET
DGA Réseau

Moncef EL HARIM
DGA Ressources
Humaines
et Immobilier

Patrice BOCCACCINI
DGA Finances Groupe

Baldoméro VALVERDE
Président du
Directoire

Mohamed Kettani
Membre du Directoire
en charge du Pôle
Développement

Marc-Francis BOUCHEZ
DGA Risques et Contrôles
Permanents Groupe

Partie 02

ACTIVITÉS

2016 EN CHIFFRES

Page 32-41

2020, NOUVEAU
CAP POUR
CRÉDIT DU MAROC

Page 42-25





2016 EN BREF

QUE RETENIR DE 2016 ?

2016, UNE ANNÉE QUI SE PROFILE SOUS LE SIGNE DE LA PERFORMANCE

ENTRETIEN AVEC MOHAMED KETTANI

MEMBRE DU DIRECTOIRE EN CHARGE DU PÔLE DÉVELOPPEMENT

Sur le plan de la stratégie et des grands chantiers, l'activité commerciale de la banque a connu un développement remarquable, malgré un contexte de concurrence accrue. Cette résilience trouve son appui sur un élargissement important de notre base clientèle, la croissance de nos ressources, notamment à vue, ainsi qu'une croissance des crédits à la clientèle en phase avec nos objectifs. La bancassurance, dorénavant second métier de Crédit du Maroc, n'est pas en reste, puisque les réalisations dépassent nos attentes.



Le Crédit du Maroc se dirige depuis maintenant 3 années vers CAP 2018, plan stratégique à moyen terme qui a évolué au courant de cette année pour devenir CAP 2020. Ce développement apporte avec lui un alignement sur le projet "Ambition Stratégique 2020" du Groupe Crédit Agricole S.A. dans la continuité des quatre axes stratégiques de son prédécesseur. Ceci nous a permis d'introduire des éléments nouveaux, plus en phase avec l'horizon 2020. Nous citerons par exemple, le projet de régionalisation d'ASSAD, qui vise l'adaptation de notre réseau distributif à son environnement. Ce projet a pour objectif d'éviter le « partout pareil » en s'adaptant aux spécificités et aux réalités locales de chacune des régions du Maroc.

Crédit du Maroc maintient le cap pour devenir le banquier de référence des marocains en matière de financement de l'habitat. Ce segment stratégique prend tout son sens quand il est considéré à travers le prisme de la relation client. L'acquisition d'un logement étant une étape importante dans la vie de chacun, elle offre à la banque comme au client l'opportunité de donner naissance à une relation durable et fructueuse.

Pour engager la transformation de la banque par l'optimisation de ses ressources, Crédit du Maroc a procédé à une refonte complète de ses processus critiques. Cette approche a pour objectif d'améliorer la qualité du service offert ainsi qu'une

grande réactivité vis-à-vis de nos clients. 2016 a aussi été le témoin du renforcement du partenariat conclu avec Saham Assurance, et qui apporte à la banque entière satisfaction aujourd'hui. Il a en effet permis la création de synergies commerciales et financières qui ont donné des résultats dépassant nos projections initiales. Au-delà des réalisations financières, cette coopération a permis à Crédit du Maroc d'améliorer la relation avec ses clients en leur proposant une offre élargie, plus étoffée et à même de satisfaire l'ensemble de leurs attentes. Ce démarrage constitue le premier pas vers une collaboration durable et créatrice de valeur, et prépare le terrain pour la réalisation de projets structurants de concert avec notre partenaire.

En tant qu'acteur de référence dans le secteur bancaire, Crédit du Maroc prend part tout naturellement au projet de place qu'est le lancement de la banque participative à l'échelle nationale. Cet engagement à accompagner une activité naissante traduit la confiance de Crédit du Maroc en l'avenir et son engagement à délivrer les meilleurs produits à sa clientèle.

Les chiffres étayent le niveau des réalisations de 2016 puisque sur le plan des réalisations cette année a connu le franchissement pour la première fois du seuil des 400 000 clients actifs. Ainsi plus de 10 000 nouveaux clients actifs supplémentaires, soit plus du double des réalisations de 2015, nous ont fait confiance.

Les ressources bilan et hors bilan ont réalisé une croissance



en 2016 de 3,2%, entraînée par une évolution de 14,1% des seules ressources hors bilan. Cette performance est en partie due à la croissance de 5,5% du nombre de contrats signés, résultat de la dynamique amorcée en bancassurance du fait du partenariat conclu avec Saham Assurance.

Les ressources issues des comptes à vue évoluent de 8,6%, surperformant le marché qui se situe autour des 7,5%. Elles constituent une composante importante de nos ressources puisqu'elles en accaparent près de 63%, témoignant ainsi de la parfaite optimisation du coût de la ressource de la banque. Les dépôts à terme, quant à eux, enregistrent un repli piloté de 28%. Les encours crédits à la clientèle ont crû à hauteur de 3,5%, mais passent à 4% si l'on considère la progression des crédits sains aux particuliers et aux entreprises. En effet, Crédit du Maroc se positionne à contre-sens du marché pour ce qui est des créances en souffrance puisqu'il réalise un recul de -6,7%, comparativement à une augmentation de 8,3% pour ses pairs. Cette performance remarquable reflète le travail de suivi et d'assainissement mené par nos équipes du recouvrement amiable, du contentieux et des risques.

Par ailleurs, les crédits acquéreurs se sont appréciés de 4,7%, les crédits à la consommation de 2,9% et les crédits à l'équipement de 6,8%.

En termes monétiques, les stocks réalisent une croissance de 1%, reflétant une nette diminution de la déperdition que connaît l'activation des cartes de crédit. Les commissions constituent

à leur tour une composante importante du PNB de la banque puisqu'elles contribuent à diversifier la structure des revenus de la banque.

La banque en ligne -e-banking et mobile banking- réalise une performance de +13% pour s'établir à 449 000 contrats, à l'instar des offres packagées qui enregistrent une évolution de 9,1%. Enfin, la Grande Entreprise réalise une année 2016 en parfaite harmonie avec ses objectifs, affichant un taux de croissance des crédits de +8% et des ressources de +33%. Ces résultats n'ont été possibles bien entendu que grâce à la grande implication de nos équipes.

À la source de ces résultats se trouve un équipement plus qualitatif de nos clients, une synergie productive entre la direction du réseau et celle des marchés, une croissance saine, une communication étudiée et une proximité accrue avec nos clients. En termes de perspectives, notre projet CAP 2020 prévoit de dépasser, la barre des 450 000 clients actifs, contre 403 000 actuellement et de se situer entre 5,5 et 6,5% en terme de part de marché en emplois et ressources. Le coût du risque fait également partie des indicateurs que la banque pilote de très près. Il a significativement baissé en 2016 et devra continuer sur cette même lancée durant les 4 années à venir.

La banque est confiante en l'avenir, portée par l'élan de projets structurants tels que la digitalisation de la banque, l'amélioration des processus et la banque participative pour laquelle elle nourrit de grands espoirs.

DES RÉSULTATS EN NETTE PROGRESSION, UNE ASSISE FINANCIÈRE SOLIDE

ENTRETIEN AVEC PATRICE BOCCACCINI
DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT - FINANCES GROUPE

Les résultats financiers de l'année 2016 s'inscrivent en net rebond après une année 2015 marquée par des éléments exceptionnellement défavorables. Tous les indicateurs financiers de la banque se trouvent ainsi dans le vert à fin décembre 2016, ce qui procure une grande source de satisfaction pour notre banque. Cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle s'inscrit dans un contexte économique caractérisé par une baisse tendancielle des taux d'intérêt et par une conjoncture économique internationale et locale toujours sensible et incertaine.





es revenus de la banque, reflétés par un produit net bancaire qui s'élève à 2 164 millions de dirhams, progressent de 3,4%. Cette hausse, très valorisante pour notre établissement, a été réalisée par la conjonction de trois facteurs dynamisants :

- Une très bonne résistance de la marge d'intérêt qui progresse de 0,7% malgré le resserrement des taux. À l'origine de cette résilience se trouvent plusieurs leviers dont, bien évidemment, la dynamique commerciale réalisée ces dernières années mais également une gestion efficace du coût de la ressource ;
 - Une marge sur commissions en hausse de 6,1% en lien avec la stratégie de diversification du produit net bancaire mise en place et profitant, notamment, de l'élargissement du fonds de commerce ainsi que le développement de la bancassurance ;
 - Une hausse remarquable de 34,8% du résultat des opérations de marché réalisée grâce à une activité d'intermédiaire en bons du trésor soutenue et des opérations de change qui progressent bien en 2016.
- Pour leur part, les charges générales d'exploitation sont contenues à 1 135 millions de dirhams, en recul de 4,1%. Pour rappel, l'année 2015 avait été impactée par le résultat d'un contrôle fiscal de l'ordre de 79 millions de dirhams. Hors cet effet, les charges générales d'exploitation progressent d'une façon parfaitement maîtrisée à 2,7%.

La politique du Crédit du Maroc en la matière demeure inchangée et se caractérise par une double exigence : (1) la rigueur dans le suivi budgétaire des charges courantes permettant ainsi (2) l'investissement régulier et soutenu dans les domaines clés de la banque, notamment, la formation des collaborateurs, le développement du système d'information, la montée en puissance de la dimension digitale ainsi que la communication interne et externe.

En conséquence de la belle progression des revenus et de la maîtrise de nos charges, le résultat brut d'exploitation bondit de 13,1% et se situe à 1 029 millions de dirhams.

En termes de risque, tous les indicateurs sont bien orientés. Ainsi, capitalisant sur la politique prudente et rigoureuse en matière de distribution des crédits et de couverture du risque, Crédit du Maroc affiche, au terme de l'exercice 2016, une baisse des créances en souffrance et un coût du risque

de 500 millions de dirhams en recul significatif de 34,7%. Cette amélioration, dans un contexte économique toujours tendu, a été rendue possible par une activité particulièrement efficace des équipes chargées du recouvrement. Les filiales du Crédit du Maroc ont été également très actives et productives en 2016.

Après une année 2015 difficile, Crédit du Maroc Leasing & Factoring se redresse et affiche un résultat à l'équilibre. La société de bourse du Groupe a réalisé une année exceptionnelle et notre courtier en assurance profite du partenariat fructueux avec Saham Assurance. Durant l'année 2016, un projet d'optimisation du fonctionnement des filiales a été mis en place avec, notamment, une centralisation de certaines fonctions support au niveau du siège. Les entités sont, dorénavant, délibérément concentrées sur le développement et intrinsèquement plus rentables.

Au global, le résultat net part du groupe se hisse à 309 millions de dirhams au 31 décembre 2016, soit un niveau près de quatre fois supérieur à celui enregistré une année plus tôt. Durant la même période, les très bons résultats financiers affichés se trouvent renforcés par une assise financière saine et prudente. Les réserves de liquidité demeurent à un niveau très confortable et permettent de résister à d'éventuels chocs exogènes futurs. Le niveau des fonds propres s'améliore en raison des résultats dégagés, mais également d'une émission d'une dette subordonnée souscrite plus de 39 fois témoignant ainsi de la confiance des investisseurs accordée à notre banque.

En conclusion, je souhaite rappeler que les résultats financiers donnent une image fidèle de la performance et la solidité d'une entreprise. Aussi, la croissance produite cette année reflète le dynamisme de l'activité commerciale et la rigueur de gestion déployée par le Groupe Crédit du Maroc. La stratégie élaborée dans le cadre du projet d'entreprise CAP 2020 produit, ainsi, ses effets escomptés et donne de l'énergie aux équipes commerciales et fonctions support.

Les bons résultats affichés encouragent donc notre groupe à poursuivre sa trajectoire et sa stratégie car les ambitions financières du Crédit du Maroc à horizon 2020 dépassent largement les niveaux atteints cette année. Pour ce faire, nous demeurons humbles face à l'incertitude de l'avenir, mais déterminés à réussir nos défis et atteindre nos objectifs.

Tous les indicateurs financiers de la banque se trouvent dans le vert à fin décembre 2016, ce qui procure une grande source de satisfaction pour notre banque.

COMMERCIAL / COMMUNICATION : DYNAMISER LA POLITIQUE COMMERCIALE ET DE COMMUNICATION DE LA BANQUE

The power to perform

Près de 600 managers se sont retrouvés samedi 9 janvier 2016 à Bouskoura pour donner le coup d'envoi du Plan d'Action Commercial sous le thème « le pouvoir de performer ». À cette occasion, les managers de la banque ont été sensibilisés à l'importance de la satisfaction client pour réaliser une performance durable.



Plan d'Action Commercial 2016

Des taux à couper le souffle !

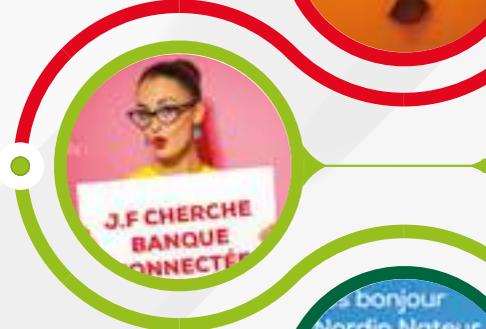
Impostahil, la campagne de crédit immobilier à taux imbattables de Crédit du Maroc, a fait son grand retour en 2016. Très attendue après le succès rencontré par la première édition, cette offre témoigne de la volonté de la banque à devenir l'acteur de financement n°1 des logements des marocains.

Impostahil 2



Crédit du Maroc à l'écoute des 19 – 35 ans

Pour accompagner les jeunes dans la réalisation de leurs projets, Crédit du Maroc a mis en place l'offre packagée qui leur correspond. Banque au quotidien, banque connectée, crédit à la consommation et crédit immobilier, tous les besoins bancaires des jeunes actifs sont assouvis.



Campagne jeunes actifs

Banque Directe



La banque au bout des doigts !

Dans le cadre de sa transformation digitale, Crédit du Maroc a mis en place une offre de banque à distance qui présente une véritable valeur ajoutée de mobilité pour le client, en plus d'économies sur ses frais bancaires. Le service offert est ainsi plus rapide, plus efficace et plus accessible.

Le crédit conso empreint de légèreté !

En 2016, Crédit du Maroc a lancé la seconde édition de son crédit à la consommation Belkhef. Destiné à accompagner tous les petits et grands projets de la vie, il connaît un bel accueil auprès du public grâce à ses taux très intéressants et sa réponse en moins d'une heure.



Belkhef

Campagne de financement



Crédit du Maroc au côté des entreprises

Acteur engagé dans le financement de l'économie réelle, Crédit du Maroc accompagne les entreprises du Royaume dans la création de nouveaux projets, la gestion de leurs flux et la facilitation de leurs transactions au Maroc et dans le monde.

Campagne PROLIB

Rencontre avec les PRO de l'agriculture

Crédit du Maroc s'est démarqué en 2016 par une forte présence au Salon International de l'Agriculture de Meknès. La banque a tenu à redynamiser sa participation à cet événement d'envergure afin de multiplier les points de contact avec sa cible de professionnels de l'agriculture et de l'industrie agro-alimentaire. Pour cela, plusieurs dispositifs ont été déployés : la mise en place d'un stand, force de vente spécialisée, l'animation d'une conférence.

PROFESSIONS LIBÉRALES

les professions libérales sous les projecteurs

Crédit du Maroc porte un intérêt particulier à ses clients professionnels de la médecine, du droit, de l'architecture, commerçants ou auto-entrepreneurs. La campagne destinée aux professions libérales met ainsi sous la lumière toute son offre taillée sur-mesure pour correspondre à leurs besoins.



Le SIAM

RDV Corporate



Première édition des rendez-vous corporate

Pour promouvoir l'accompagnement innovant des opérations de commerce extérieur, Crédit du Maroc, en collaboration avec l'ASMEX, a organisé le jeudi 17 mars une conférence-débat autour des nouvelles mesures du développement des entreprises devant un parterre de 120 participants.

100% de promesses tenues

Acteur de référence dans l'accompagnement des entreprises importatrices et exportatrices, Crédit du Maroc affiche des taux de satisfaction client sur les opérations internationales supérieurs à 98%. Cette performance a fait l'objet d'une communication d'envergure pour apporter la preuve de l'efficacité de la banque.



Commerce extérieur

Mozaic Tour



La rencontre des jeunes du Maroc

Du 12 octobre au 30 novembre, les équipes commerciales du Crédit du Maroc ont fait la tournée des écoles supérieures marocaines du Royaume pour coacher, accompagner et former les jeunes étudiants dans plusieurs domaines à travers des ateliers sur les thèmes des ressources humaines, de la finance et du CRM.

Le rendez-vous incontournable de CDM avec ses partenaires médias

Parce qu'il est important pour Crédit du Maroc d'être au plus près de ses partenaires médias, la banque a lancé le Café-CDM, un concept innovant au service de ses relations médias. Au menu de ces rendez-vous trimestriels, toute l'actualité de la banque et les nouveautés du groupe. Crédit du Maroc sert ainsi aux journalistes l'information fraîche sur un plateau, le temps d'un petit déjeuner.



Le Café-CDM

Retour sur les résultats de la banque

Crédit du Maroc a tenu le 11 mars 2016 sa conférence financière annuelle pour annoncer les résultats de l'année précédente. Organisé au sein de la Bourse de Casablanca, cet événement a rassemblé une pléthore de journalistes financiers et représentants de supports spécialisés.



Conférence financière

Tous les médias autour d'une table

Pour la deuxième année consécutive, Crédit du Maroc réunit des journalistes, influenceurs et partenaires de la banque autour d'un ftour aux rythmes chaâbi pour consolider les liens et promouvoir la coopération mutuelle.

Ftour Party 2016



DÉVELOPPEMENT : CONSOLIDER LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET DE CROISSANCE AUPRÈS DE NOS DIFFÉRENTS PUBLICS

Roadshow



Le Comité de Direction Générale à la rencontre des régions

Une fois par trimestre, le Comité de Direction Générale se déplace dans une des 9 régions du Maroc pour s'imprégner des spécificités locales et vivre les réalités multiples du terrain. Ces réunions de travail sont suivies d'une soirée à laquelle sont conviés certains des clients de chaque région pour raviver la relation de confiance et asseoir les partenariats.

Maintien de la certification ISO 9001

Dans une démarche de développement continu, Crédit du Maroc maintient, pour la quatrième année consécutive, sa certification ISO 9001. Couvrant l'ensemble de ses activités documentaires à l'international, elle témoigne de l'efficacité des processus d'assistance aux clients importateurs et exportateurs de la banque.



Certification

La politique qualité



Au centre des préoccupations de la banque

Les membres du Comité de Direction se sont donnés rendez-vous au centre de formation de la banque pour débattre du thème de « la banque qui s'engage ». Cette réunion a été l'occasion de révéler la nouvelle politique qualité de Crédit du Maroc qui s'inscrit pleinement dans les chantiers du projet d'entreprise CAP 2020. Une manifestation marquée par l'intervention de M. Philippe Brassac, Directeur Général du Groupe Crédit Agricole S.A, qui a tenu un discours d'union pour atteindre l'excellence dans la relation client.

La transformation des processus clés

Dans sa quête d'efficacité opérationnelle, Crédit du Maroc a mis en place un projet d'envergure pour la refonte de ses processus critiques nommé Phoenix. Étalaé sur 3 années, ce programme vise à améliorer les processus et les rendre plus efficaces, à marquer une rupture par rapport aux pratiques des concurrents et à insuffler une culture d'efficacité au service du client.

Nassim



Une brise de renouveau souffle sur le SI de CDM

Dans le cadre de sa politique de transformation digitale, Crédit du Maroc a entrepris une révision de son système d'information pour assurer une plus grande efficacité opérationnelle de ses équipes. Baptisé Nassim, ce projet Schéma Directeur vise à créer un SI partenaire du métier pour la création de valeur, faire converger le métier et les outils autour du Digital, et définir avec tous les acteurs de Crédit du Maroc un Système d'Information agile, moderne et sécurisé.

PHOENIX



Phoenix

Sprint final



À l'assaut des objectifs

Afin de cultiver le sens de la performance au sein de ses équipes, Crédit du Maroc a tenu le jeudi 8 septembre une rencontre entre les 160 managers de la banque qui a donné le coup d'envoi de son sprint final. Cet événement a insufflé un nouvel élan à l'énergie des collaborateurs, renouvelant ainsi l'engagement de chacun à finir l'année sur une performance commerciale notable.

L'excellence relationnelle en construction

Pour offrir à ses collaborateurs et partenaires un accueil aux plus hauts standards de sécurité et de confort, Crédit du Maroc a réaménagé l'entrée de son siège pour l'équiper d'un dispositif de contrôle des accès et de surveillance à la pointe de la technologie. Ainsi, à compter du 19 septembre dernier, des systèmes de climatisation et d'éclairage écologiques ont été installés afin d'optimiser l'efficacité énergétique de la banque.

Entrée flambant neuve



Partenariat Crédit du Maroc / Saham Assurance



Libérissez-vous !

Crédit du Maroc et Saham Assurance ont célébré la consécration de leur partenariat en mettant sur le marché leur premier produit conjoint : Libéris. Une gamme complète de produits de bancassurance couvrant l'épargne éducation, retraite et autres produits de placement pour les particuliers et professionnels.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES : PROMOUVOIR L'ENGAGEMENT CITOYEN DANS NOS ACTIONS AU QUOTIDIEN

Les valeurs du sport appliquées au business

Crédit du Maroc étant le partenaire officiel de « HoleIn1 », organisateur majeur Open de Golf au Maroc, a accompagné l'organisation de plusieurs manifestations golfigues à destination de divers corps de métier : médecins, professionnels des métiers de bouche, du transport et de la logistique, de l'agro-alimentaire ou encore du digital.



Open du golf

Événement



Concours International de Musique de l'OPM

En tant que partenaire officiel de l'Orchestre Philharmonique du Maroc, Crédit du Maroc a participé à l'organisation de la seizième édition de son Concours International de Musique. Sous la direction artistique de Marian Rybicki, des candidats venus du monde entier ont interprété au piano des morceaux de choix de la musique classique.

L'opéra français le plus populaire au monde

En partenariat avec Crédit du Maroc, l'OPM a interprété, à l'occasion de son 20ème anniversaire, l'opéra Carmen de Bizet, une production qui mêle le comique au tragique et qui enivre par son histoire passionnante et ses décors éblouissants.



Carmen de Bizet

Marrakech du Rire



De la culture et de l'humour

Fidèle à sa politique de promotion des talents jeunes et confirmés de l'art et de la culture, Crédit du Maroc a renouvelé son soutien au MDR en étant sa banque officielle pour la deuxième année consécutive. Ce partenariat a fait l'objet d'un important dispositif de communication durant toute la durée de la manifestation.

Une soirée musicale aux rythmes du monde

Les nuits du ramadan, organisé par l'Institut Français en partenariat avec Crédit du Maroc, a réuni sur scène Titi Robin et son complice Mehdi Nassouli qui ont bâti un pont musical joignant les deux rives de la méditerranée. Cette soirée rythmée a réuni les clients et partenaires de la banque dans une ambiance poétique.



Les nuits du ramadan

Le développement durable



Le développement durable, une nécessité économique

Crédit du Maroc s'engage pour la planète en devenant partenaire officiel de la COP 22 et contribue de manière effective à la réduction de l'empreinte carbone nationale. À travers des actions concrètes telles que la création de crédits verts ou son soutien aux professionnels de l'énergie alternative, la banque renouvelle son engagement à financer l'énergie renouvelable.

En marge de la COP 22, Crédit du Maroc, en partenariat avec CACIB, a donné rendez-vous aux grandes institutions nationales et internationales pour une conférence sous le thème des « Green Bonds, un outil pour la transition au Maroc et dans le monde ».

RESSOURCES HUMAINES : RENFORCER L'EXPERTISE DE NOS COLLABORATEURS

Netexplor Academy

La compétence n'a pas de limites

Crédit du Maroc a répondu présent à la 2ème édition du forum de l'emploi « Handicap Maroc » qui s'est déroulé le 1er octobre 2016 pour le recrutement et l'entrepreneuriat dédié aux personnes en situation d'handicap. Initié par l'Association Espoir Maroc en partenariat avec l'ANAPEC, ce forum est un véritable lieu d'échange entre les entreprises et les personnes aux besoins spécifiques.

My Jobs

Le e-learning fait ses premiers pas à Crédit du Maroc

Pour permettre à ses collaborateurs de suivre une formation professionnelle depuis le confort de leurs bureaux, l'Université de Crédit du Maroc a créé Moodle, le portail internet dédié à la formation et au renforcement des compétences.

Satisfaction Clients

De CAP 2018 à CAP 2020

Du 29 octobre au 15 novembre, les membres du comité de Direction Générale de Crédit du Maroc ont effectué une tournée à la rencontre des collaborateurs de la banque à travers toutes les régions du Maroc pour présenter les grands axes du plan CAP 2020, ses évolutions par rapport à CAP 2018, mais aussi pour échanger autour de sujets liés à l'actualité de la banque.

Cercles managériaux

netexplor
LE PARCOURS DE FORMATION
LA TRANSFORMATION DIGITALE
INSCRIVEZ-VOUS



Forum de l'emploi « Handicap Maroc »

Un programme de formation pour accompagner la transformation digitale

Dans le cadre du projet « Cap Digital » du groupe Crédit Agricole S.A, Crédit du Maroc a lancé un programme de formation au digital avec l'observatoire Netexplor Academy. Ce parcours de formation en ligne vise à promouvoir le développement de projets digitaux innovants et d'outiller les collaborateurs pour mieux appréhender la transformation digitale.

L'outil de mobilité interne de Crédit du Maroc

Depuis le 1er août dernier, My Jobs est devenu l'outil de mobilité interne par excellence au sein de Crédit du Maroc. Jusque-là réservée au recrutement externe, cette plateforme sert aujourd'hui l'ensemble des collaborateurs de la banque et leur offre l'accès aux opportunités de mobilité au sein de toutes les entités du groupe de par le monde.

Moodle



L'excellence relationnelle, socle de la satisfaction client

Accompagné par un cabinet de renom spécialisé dans les formations comportementales et de management, Crédit du Maroc a lancé son programme d'excellence relationnelle afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs d'ancrer les standards relationnels qui ont été définis pour la banque et de les mettre en pratique de manière homogène dans leur environnement de travail.

Caravane de l'information

CAP
2020

Première réunion du cercle 1

C'est à l'Université Crédit du Maroc que les 160 membres du cercle 1 ont tenu leur première réunion le 10 novembre dernier. Empreinte de renouveau et scindée en plusieurs parties, cette réunion a notamment permis aux managers de s'enrichir de l'intervention de M. Antony de Nobrega, Directeur Général de Unifitel, sous le thème : « Comment faire pour que vos équipes vous suivent ? ».



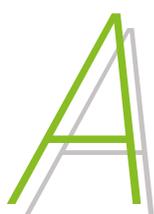
2020, NOUVEAU CAP POUR CRÉDIT DU MAROC

DE CAP 2018 À CAP 2020, UNE ÉVOLUTION RICHE DE SENS

ENTRETIEN AVEC AGNÈS COULOMBE

MEMBRE DU DIRECTOIRE EN CHARGE DU PÔLE FONCTIONNEMENT

Le plan moyen terme CAP 2018 a été conçu et lancé en 2013 et visait à accompagner la transformation de la banque sur quatre axes majeurs



accroître très significativement notre efficacité commerciale

- Mettre l'efficacité opérationnelle au service de la satisfaction du client
- Atteindre l'excellence des ressources humaines
- Améliorer le profil de risque de la

banque pour réaliser une rentabilité durable

En 2016, à mi-parcours de la réalisation de ce plan, Crédit du Maroc a naturellement établi un bilan intermédiaire. Il en est ressorti un certain nombre de constats.

D'abord, les perspectives d'évolutions économiques globales envisagées en 2013 s'appuyaient sur une conjoncture nationale plus favorable que celle avérée durant ces trois dernières années. Cette donnée nous a poussé à réviser nos ambitions pour les faire correspondre à la réalité imposée par des facteurs exogènes à Crédit du Maroc.

Ensuite, le Groupe Crédit Agricole S.A ayant construit un plan à moyen terme baptisé « Ambition Stratégique 2020 », il nous a paru important de nous arrimer à notre Groupe. Crédit du Maroc s'insère ainsi dans la vision intégrale du

Groupe et appréhende ses orientations stratégiques dans le cadre du spectre plus large et plus global du Crédit Agricole France.

Enfin, un réajustement s'est également imposé du fait de l'importance exponentielle qu'occupe la composante digitale depuis quelques années dans les comportements de consommation et de communication des clients et des collaborateurs. Fort de ce constat, Crédit du Maroc a intégré de manière transverse sa transformation digitale.

Cet arrêt sur image a permis à Crédit du Maroc d'insuffler un nouvel élan à l'ensemble des chantiers engagés sur une lancée positive au sein de CAP 2018, puisque cette évolution du plan à moyen terme s'inscrit dans la pleine continuité des réalisations acquises.

Ainsi, CAP 2020 maintient les mêmes orientations centrales de son prédécesseur en mettant à jour les objectifs chiffrés du plan à la lumière à la fois de la condition actuelle et de la nouvelle date butoir.



La nouvelle ébauche du plan stratégique de Crédit du Maroc est née d'une collaboration étroite entre le Conseil de Surveillance, le Comité de Direction Générale et l'ensemble des managers de la banque.

Les quatre axes se déclinent en 17 chantiers, 52 actions pilotées par 32 pilotes sous la coordination de Si Mohamed Sraïdi. Les fondamentaux étant conservés, c'est le contenu de chacun des axes qui a été révisé pour inclure les nouveautés et les affirmations qui ont émergé du bilan réalisé.

Accroître très significativement notre efficacité commerciale

En vue de l'accroissement de notre efficacité commerciale, les deux premières années du plan ont été la scène du déploiement du projet ASSAD, une refonte complète de notre organisation distributive. Aujourd'hui, c'est la régionalisation d'ASSAD qui s'impose comme la progression logique vers un réseau plus efficace et plus en phase avec les besoins réels et les habitudes de consommation de chacune des clientèles dans nos neuf régions. Le modèle de distribution de la banque s'en trouvera adapté pour être plus proche des spécificités locales, et enrichi pour accommoder ses clients dans leurs exigences les plus pointues. Le réseau Crédit du Maroc évolue également pour accueillir tous ses métiers d'importance grandissante, notamment la bancassurance qui a connu une belle avancée en 2016 du fait du partenariat stratégique conclu avec Saham Assurance. La politique volontariste de faire de la bancassurance le second métier de Crédit du Maroc, au-delà de son objectif premier d'apporter une

valeur ajoutée et un conseil complémentaires à ses clients, sert une finalité de désintermédiation du PNB. L'enrichissement de l'activité bancaire agit à la faveur d'une politique de diversification de notre PNB qui renforce de surcroît la fidélité de nos clients.

La banque participative est la seconde nouvelle activité de la banque vers laquelle de grands efforts seront déployés. En 2016, tout le travail de préparation du lancement effectif a été réalisé, de l'obtention de l'agrément à la planification du fonctionnement de cette fenêtre participative. En 2017, ce sont en tout 12 agences qui verront le jour sous une nouvelle marque pour apporter à notre clientèle l'intégralité de l'offre construite afin d'assouvir leurs besoins de produits bancaires et d'assurance participatifs.

L'autre levier majeur adopté par CAP 2020 pour accroître l'efficacité commerciale de la banque est un positionnement fort sur le crédit habitat : Crédit du Maroc ambitionne de devenir le banquier de référence pour le financement des logements des marocains. Dans cette optique, la saga Impostahil lancée il y a maintenant deux années est en passe de devenir une marque à part entière, appelée à porter les ambitions de Crédit du Maroc sur ce marché. De nouvelles offres et un parcours client digitalisé verront le jour dans le cadre de CAP 2020.

Enfin, en tant qu'organe de financement de l'économie marocaine réelle, Crédit du Maroc se veut un partenaire de choix des grandes entreprises et multinationales pour leur cash management et le financement de leur activité et de leur fond de roulement.

Mettre l'efficacité opérationnelle au service de la satisfaction du client

Afin de mettre l'efficacité opérationnelle au service de la satisfaction du client, Crédit du Maroc s'appuie essentiellement sur la qualité de son offre et de son service. C'est ainsi qu'est né le programme d'excellence relationnelle de Crédit du Maroc, un vaste plan de formation de nos 2500 collaborateurs qui a démarré en 2016 et qui continuera en 2017. Il aborde des thématiques variées liées à la qualité de service, à l'écoute active du client, à l'empathie et au respect des engagements. Crédit du Maroc ambitionne ainsi d'atteindre l'excellence dans sa relation quotidienne avec ses clients. Cette qualité viendra par la relation, mais aussi par l'optimisation des processus internes de la banque. C'est le rôle de Phoenix, le programme de refonte des processus bancaires établi sur 3 années et dont la première édition a démarré en 2016. Elle concerne quatre processus importants : l'habitat, la gestion du cash et des chèques en agence ainsi que le recouvrement. Avec des délais raccourcis, des traitements plus fiables, une automatisation plus générale des tâches à faible valeur ajoutée, une digitalisation de plus en plus présente et une offre plus complète et plus appropriée aux besoins spécifiques, Crédit du Maroc prend à bras le corps son objectif d'efficacité opérationnelle et de satisfaction de ses clients.

Le nouveau siège de la banque dont l'inauguration est prévue à l'horizon 2020 servira également l'efficacité opérationnelle de par sa conformité aux plus hauts standards internationaux en matière d'architecture et d'ergonomie de l'agencement interne.





Atteindre l'excellence des ressources humaines

Pour Crédit du Maroc, la perspective de l'excellence des ressources humaines se réalisera principalement par le biais d'un état d'esprit communautaire au sein de la banque. Crédit du Maroc est une famille dans tous les sens du terme : nos collaborateurs vouent un attachement particulier à cette entreprise où ils ont la possibilité d'exercer plusieurs métiers au cours d'une même carrière. Les années passées au sein de cette communauté créent une unité singulière qui sera renforcée par la construction du nouveau siège de la banque et le développement d'une politique engagée sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise.

La formation s'impose également comme un instrument de développement des compétences et jouit d'une attention privilégiée au sein du plan CAP 2020. Elle concerne à la fois les postes managériaux et les métiers spécialisés qui nécessitent une expertise pointue. Le budget y afférent a donc connu une augmentation significative, à l'instar de tous les projets identifiés comme stratégiquement prioritaires à l'horizon 2020. Le plan à moyen terme totalise un investissement supérieur à 1,3 milliards de dirhams répartis sur l'intervalle 2016-2020 qui adresseront la rénovation et la création de nouvelles agences à hauteur de 400 millions de dirhams et la modernisation transverse de notre système informatique avec une enveloppe globale de 400 millions de dirhams. La formation et la communication accapareront des budgets respectifs de 40 millions de dirhams et 120 millions de dirhams, et la construction du nouveau siège nécessitera un investissement de 450 millions de dirhams. Crédit du Maroc a grande foi en son lendemain et en sa capacité à l'appréhender, et le démontre par la preuve en investissant des montants importants pour préparer l'avenir.

Améliorer le profil de risque de la banque

L'amélioration du profil de risque de la banque est le dernier axe de CAP 2020 et pas des moindres, puisqu'il est la caution de la pérennité financière de la banque. La conformité y occupe une place prépondérante et est appréhendée dans son sens le plus large. La conformité aux évolutions réglementaires, à la fois marocaines et européennes, n'est pas perçue comme une contrainte mais un modèle de transparence et d'équité vis à vis du client : notre marque de confiance. Elle aide la banque à assainir son assise financière et facilite la réalisation de performances chiffrées hautement satisfaisantes pour Crédit du Maroc et pour toutes ses parties prenantes, d'année en année. 2016, notamment, a été l'année de la consolidation des acquis puisque les trois indicateurs primaires de la santé financière de la banque, PNB, charges et risques sont orientés dans le bon sens. Le nombre de clients en portefeuille, le lancement réussi de la bancassurance et la performance honorable sur les crédits ont contribué à atteindre un PNB de 2,16 milliards de dirhams, en progression de 3,4% par rapport à 2015. Crédit du Maroc a également optimisé ses charges grâce à une étude minutieuse de leur composition et mené une politique de risques prudente qui a porté ses fruits. Il a assuré une présence en force sur tous les fronts (réglementaires, prudentiels et financiers) pour insuffler à son activité un élan sans précédent jusqu'en 2020.

Crédit du Maroc : Toute une banque pour vous !

LA RÉGIONALISATION, NOUVEAU VISAGE DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION

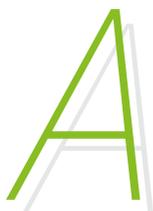
ENTRETIEN AVEC GÉRARD BIESSY-BONNET

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT - RÉSEAU



Le projet ASSAD, déployé initialement en fin 2014, a constitué une remise à plat complète de l'organisation distributive de Crédit du Maroc. Ce projet de fond a impacté l'ensemble des composantes de l'organisation commerciale de la banque telles que la segmentation de la clientèle et son affectation en portefeuille, le renforcement du management de proximité avec la création de nouveaux métiers spécialisés ou le rattachement des centres d'affaires aux directions régionales, signant ainsi le grand retour de la proximité dans la relation banque-client.





SSAD a également permis à la banque de procéder à une refonte globale de son organisation managériale. Ce dispositif s'est traduit par une mobilité importante de collaborateurs qui a concerné plus de 800 personnes, impliquant un accompagnement global dans la conduite

de ce changement qui s'est étalé jusqu'en 2016.

Aujourd'hui, Crédit du Maroc a naturellement souhaité dresser un bilan objectif du projet pour en identifier les points satisfaisants et les axes d'amélioration. Ce diagnostic a démontré que le dispositif global et les principes fondateurs du projet étaient tout à fait adaptés, mais que des besoins nouveaux ont émergé au cours des deux années qui nous séparent du lancement.

En effet, le réseau de Crédit du Maroc ayant été organisé de manière indifférenciée, il manquait de flexibilité et de capacité à s'adapter davantage aux spécificités de chaque région. C'est de ce constat qu'est née la nécessité d'une régionalisation avancée d'ASSAD, progression notable dans le sens de la proximité et de l'adaptation aux besoins du client. Elle émane également de l'ADN de Crédit du Maroc, de par son affiliation à un groupe qui a toujours revendiqué l'utilité au territoire d'implantation comme valeur centrale. À travers cette priorisation d'un système régionalisé, la banque aspire à s'intégrer parfaitement dans le mouvement de régionalisation des politiques d'aménagement qui traverse le Maroc depuis maintenant plusieurs années.

Crédit du Maroc à l'heure du réglage de précision

Afin de piloter efficacement cette évolution de son projet structurant ASSAD, Crédit du Maroc a privilégié une démarche participative impliquant l'ensemble des managers des régions concernées. Étant les plus à même d'apporter les réglages régionaux nécessaires et pertinents à la structure primaire de l'organisation distributive, les managers sont notre premier levier d'efficacité. Eux seuls peuvent aiguiller la réflexion vers des précisions telles que les horaires adaptés d'ouverture et de fermeture des agences, à titre d'exemple.

Ce choix de méthode s'appuie sur la co-construction d'une solution sur la base d'une fine combinaison d'indicateurs chiffrés, de données de géomarketing et de ressenti relatif aux deux années vécues sous l'organisation ASSAD. Au croisement de ces informations naissent les propositions d'ajustements à appliquer dans les mois qui suivent.

Cette régionalisation présente également une opportunité d'embarquer les projets structurants conduits par Crédit du Maroc, notamment celui de la banque participative qui s'impose aujourd'hui comme partie intégrante de l'organisation distributive régionale, de la bancassurance qui s'érige en second métier de la banque, mais également celui de la banque privée dont le dispositif est amené à être renforcé et étendu à l'ensemble du royaume.

L'autre projet de fond de Crédit du Maroc est le programme de refonte des processus Phoenix qui, de par son influence sur les circuits de dossiers et sur les schémas délégataires, présente un impact direct sur l'organisation commerciale. Il s'insère ainsi parfaitement dans la réflexion portant la régionalisation du

fonctionnement distributif de la banque.

Les objectifs de cette régionalisation commencent d'abord par une amélioration de l'efficacité commerciale, l'un des axes majeurs du projet d'entreprise CAP 2020. Cet objectif se traduit par un nombre croissant de clients en portefeuille, par un taux d'équipement plus important pour les clients existants, par une fidélisation générale du tissu de clientèle de la banque, mais aussi par un positionnement réaffirmé envers certains segments prioritaires aux yeux de Crédit du Maroc tels que la clientèle de la banque privée, de la banque participative, de la bancassurance ainsi que les clientèles professionnelles et spécialisées.

L'excellence relationnelle figure également en bonne place dans les objectifs de la régionalisation, employant à cette fin des agences mieux positionnées et des collaborateurs mieux formés et outillés pour servir des clients aux attentes spécifiques et exigeantes. La contribution de la banque de détail au PNB global s'en trouvera appréciée et Crédit du Maroc aura réussi le pari de se positionner en tant que banque préférée de ses clients, vectrice d'expertise et de valeur ajoutée réelles.

Au travers d'une organisation distributive qui privilégie les spécificités des régions, Crédit du Maroc traduit une volonté d'implémenter un système évolutif, agile et malléable, capable de suivre la progression de chacun des marchés et de chacun des territoires qu'il dessert. La banque espère ainsi s'emboîter à un environnement en ébullition et ajuster son offre de services et son modèle de distribution à toutes les nuances que nous apportera l'avenir.

Le Club Métiers, facteur de montée en expertise

Le Club Métiers est un terrain d'animation, d'échange et de partage de bonnes pratiques au sein d'une communauté de commerciaux spécialisés répartis sur l'ensemble du territoire. Ils bénéficient ainsi de l'opportunité de briser les silos hiérarchiques pour se retrouver, lors de rendez-vous périodiques, entre professionnels d'un même métier exercé dans des régions différentes. En réunissant un corps de métier donné dans son intégralité, Crédit du Maroc dispose d'un canal de communication privilégié pour relayer l'ensemble des actualités pointues et spécifiques, liées à l'un ou l'autre des métiers de la banque.

Ces rencontres trimestrielles tiennent lieu de territoires de formation, mais également de renforcement de la cohésion au sein d'un même corps de métier, de valorisation des collaborateurs et de culture d'une fierté commune d'appartenir à une organisation de référence.

La volonté de la banque s'étend au-delà de ces réunions présentielles et vise à entretenir ces communautés au travers de réseaux sociaux d'entreprise, tout au long de l'année. Ce dispositif est amené à favoriser le partage d'expérience et à faciliter la remontée d'information aux entités concernées.

Ces plateformes virtuelles, couplées aux rendez-vous ponctuels, permettent de créer et de conserver, dans tous les métiers d'expertise, une véritable cohérence, une implication profonde et une montée en compétence des équipes qui seront armées pour mieux servir la nouvelle organisation distributive de Crédit du Maroc.

VERS UN SYSTÈME RESSOURCES HUMAINES INTÉGRÉ POUR MIEUX GÉRER LES CARRIÈRES

ENTRETIEN AVEC MONGEF EL HARIM

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT – RESSOURCES HUMAINES ET IMMOBILIER

Si l'orientation Excellence du Capital Humain occupait une place importante dans les priorités de CAP 2018, l'évolution vers CAP 2020 a confirmé l'aspect stratégique de cet axe.

N

otre ambition étant la construction d'un système RH intégré dont les premières fondations ont été posées en 2014 et l'aboutissement est prévu en 2020. Ce système prend appui sur trois principes fondamentaux : l'accroissement de la transparence et de l'équité parmi les collaborateurs, la promotion de la culture de l'efficacité et l'instauration de la performance au sein de la banque.

Notre objectif est de donner du sens à l'ensemble des actions entreprises par la Direction des Ressources Humaines auprès des collaborateurs. Il est de notre devoir de créer un contexte favorable à la transformation de notre banque car le changement ne se décrète pas. Le rôle de notre direction est d'accompagner les métiers de la banque dans une vraie logique de partenariat.

Ainsi, nous avons estimé pertinent d'établir d'abord le socle du système : un nouveau référentiel des métiers et des emplois.

Ce dispositif porte une vision commune de nos métiers et de leurs contributions respectives afin de moderniser nos pratiques RH et réduire ainsi la rigidité du système en vigueur au moment où Crédit du Maroc cherche à gagner en agilité. En adaptant en permanence ses offres et son organisation, la banque

espère répondre aux exigences de tous ses segments de clientèle.

Le nouveau système de classification sert à la fois à la pesée des postes et apporte une aide à la gestion des carrières car il permet d'organiser des mobilités horizontales, sans craindre des incohérences en termes de rémunération. Une carrière au sein de Crédit du Maroc ne peut pas être envisagée comme une suite ininterrompue de promotions. Un parcours professionnel alterne promotions et mobilités horizontales, postes opérationnels et postes fonctionnels. Il permet une implication managériale accrue des responsables, en particulier au sujet de l'évaluation, de la gestion des compétences, de la gestion des carrières et des rémunérations de leurs collaborateurs.

En matière de rémunération, le manager propose un taux d'augmentation individuel pour chacun de ses collaborateurs, en fonction de leurs mérites respectifs. Les besoins de développement des compétences et de formations validées en entretien annuel par le manager auront un impact important sur la progression professionnelle, sur les affectations et sur les promotions. La responsabilité du manager en matière de développement professionnel de ses collaborateurs est renforcée.

Le nouveau référentiel des emplois mis en place en 2016 apporte aux collaborateurs de la banque la visibilité et la transparence qui leur manquaient pour mieux gérer leurs carrières.

Le nouveau référentiel des emplois mis en place en 2016 apporte aux collaborateurs de la banque la visibilité et la transparence qui leur manquaient



pour mieux gérer leurs carrières. Bâti grâce à la contribution des managers de la banque, ce nouveau référentiel est le fruit de plus d'une vingtaine de workshops qui ont connu la participation de 200 managers. Il a été assujéti à un processus de validation optimal conçu dans le cadre de la gouvernance du projet.

2017 apportera une communication plus vaste autour de la cartographie des postes, un accompagnement des managers dans la pédagogie à adopter face à leurs équipes ainsi que le suivi de l'impact de ce changement sur l'ensemble des dispositifs RH. La politique de rémunération sera la première concernée, elle fera l'objet d'une refonte pour mieux adhérer au nouveau référentiel des emplois. Le processus d'évaluation subira également son lot d'ajustements pour aboutir à une nouvelle vision issue du référentiel mis en place et donnera lieu à une politique améliorée de révision des rémunérations et des avantages sociaux.

L'université CDM, là où se cultive la compétence

Organiser la montée en compétence de ses collaborateurs est un élément incontournable de la stratégie de la banque, représentée par son plan à moyen terme CAP 2020. C'est un investissement de longue haleine qui facilitera la progression de Crédit du Maroc vers la position de référence qu'il ambitionne d'occuper dans le secteur. C'est au service de cet objectif que l'Université CDM a vu le jour et continue d'œuvrer pour la montée en compétence de nos équipes.

CAP 2020 traduit l'importance accordée à la formation en multipliant par 3 le budget annuel qui lui est dédié ainsi que la durée moyenne de formation qui passe de 2,5 à 3,5 jours/homme annuels. Au-delà du nombre, c'est aussi la méthode de formation qui a évolué. En effet, Crédit du Maroc s'est doté d'une plateforme e-learning, véritable tremplin de démocratisation de la formation puisqu'elle a permis



2017 connaîtra également la construction des soubassements d'une stratégie intégrée de « Learning and Development ». Elle ambitionne de donner du sens au dispositif pédagogique déployé pour le lier au développement de carrière.

d'atteindre un taux de participation de 99%. Cet outil, en plus de son rôle dans la fréquence des formations administrées, est vecteur d'évaluation car il permet de faire suivre chaque cycle d'un quiz afin d'estimer le degré d'assimilation de ses différents aspects.

Cette plateforme e-learning constitue un pas de géant vers une banque entièrement digitalisée, en phase ses ambitions de transformation.

L'université CDM a accueilli en 2016 un programme de



formation central qui concerne les 1800 collaborateurs du réseau de Crédit du Maroc : l'excellence relationnelle. Ce sujet pivot de CAP 2020 a été scindé en termes de formation en deux phases : la première, déployée en 2016, concerne l'excellence de la relation avec les clients externes et la seconde, prévue en 2017, s'étendra aux collaborateurs du siège pour couvrir l'efficacité du service proposé aux clients internes. L'université est amenée à intégrer des modules complémentaires à ceux déployés en 2016, liés à l'environnement réglementaire et à la politique de gestion des risques.

2017 connaîtra également la construction des soubassements d'une stratégie intégrée de « Learning and Development ». Elle ambitionne de donner du sens au dispositif pédagogique déployé pour le lier au développement de carrière. La feuille de route de l'université CDM projette ainsi de créer un lien étroit entre les formations administrées et la gestion individualisée des carrières. Les parcours métiers en cours de construction concernent les fonctions spécialisées et visent à les outiller pour mieux remplir un nouvel emploi résultant d'une promotion ou d'un recrutement. Le cycle de formation durera entre 12 et

18 mois et englobera une quinzaine de journées de formation en présentiel ou en e-learning.

Un cursus managérial est également en cours de construction en collaboration avec l'IFCAM* pour accompagner l'ensemble des managers de Crédit du Maroc dans le pilotage de la transformation de la banque dans le cadre de CAP 2020. L'objectif est d'adapter les modules de management classiques au contexte de Crédit du Maroc, à sa vision stratégique, à ses valeurs et à sa culture, mais également à son système RH intégré. Ce programme de formation a vocation à devenir le référentiel des managers au sein de Crédit du Maroc.

Toubkal 2 : la performance est l'affaire de tous

Toubkal, le dispositif de management par objectifs de la banque, continue de piloter la performance des collaborateurs de la banque en 2016 et s'adresse également aux fonctions support. Dans un souci de cohésion, il conserve ses principes fondamentaux que sont la cohérence, l'équité, la transparence et la motivation. Il a suscité auprès des collaborateurs du siège un réel engouement et une véritable mobilisation car il leur permet de jouir de la même visibilité quant à leurs objectifs et

les rétributions qui les accompagnent et de renforcer le lien qu'ils entretiennent avec leurs collègues du réseau.

Afin de stimuler les synergies entre les fonctions du réseau et les fonctions support, Toubkal 2 a intégré la nouveauté d'indexer partiellement les rémunérations variables des collaborateurs du siège aux performances commerciales de leurs collègues du réseau. Cela entraîne une sensibilisation accrue à l'importance des réalisations commerciales au sein du siège puisqu'aujourd'hui, elles pèsent pour 30% dans la rémunération variable des fonctions supports. Les 70% restants sont tributaires de la performance de l'entité à laquelle est rattaché le collaborateur à hauteur de 20%, des performances individuelles quantitatives à hauteur de 30%, et les 20% supplémentaires sont liés à l'atteinte d'objectifs qualitatifs dont l'appréciation est laissée à la discrétion du manager.

Ce dispositif de management de la performance se fonde donc globalement dans le système RH intégré qu'ambitionne de construire Crédit du Maroc pour apporter plus de rationalité et de transparence à tous les aspects de la gestion de carrière.

Lumière sur...

MyJobs, un outil de promotion de la mobilité internationale

MyJobs, la bourse de l'emploi de Crédit du Maroc, a connu une montée en puissance en 2016 puisqu'elle a été étendue aux collaborateurs internes pour leur offrir l'accès aux opportunités de mobilité au sein de la banque et le Groupe Crédit Agricole France. Les plateformes d'emplois ont été unifiées pour donner naissance à un système global, accessible à tous et vecteur de mobilité internationale de Crédit du Maroc vers le groupe et inversement.

La visibilité de la banque s'en trouve accrue auprès du groupe et les postes à pourvoir au sein de Crédit du Maroc sont également accessibles à l'ensemble des filiales.

Simplification du workflow, fluidité, efficacité et traçabilité sont les principaux avantages de cette nouvelle bourse de l'emploi, tant pour la DRH que pour les collaborateurs.

En créant ce pont solide avec le Groupe Crédit Agricole S.A, la Gestion des Ressources Humaines de Crédit du Maroc s'intègre véritablement dans un système globalisé qui a fait ses preuves de par le monde.

2017 sera l'année de l'intégration du nouveau référentiel des emplois au sein de MyJobs pour présenter à nos collaborateurs et à ceux du groupe une plateforme intégrée et conforme au système de gestion des talents mis en place. Ceci implique une redéfinition des intitulés de fonctions et un affichage systématique du niveau de poste dans chacune des opportunités mises en ligne. Cette nouveauté apportera plus de transparence et une plus grande simplicité dans le pilotage de carrière.

2017 connaîtra également le déploiement d'un outil d'évaluation simple et pratique qui a fait ses preuves au sein du groupe et qui permet de cerner, via un questionnaire en ligne, les traits de personnalité de nos candidats et déterminer ainsi leur aptitude à remplir la fonction qu'ils seront amenés à occuper.

*Université du Groupe Crédit Agricole S.A.



PHOENIX : 3 ANS POUR TRANSFORMER LES PROCESSUS DE LA BANQUE

ENTRETIEN AVEC WAFAE BENNANI

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT - TECHNOLOGIES ET SERVICES CLIENTS

L'optimisation des processus en faveur d'une meilleure satisfaction de nos clients est le sujet central du pilier Efficacité Opérationnelle de notre plan à moyen terme.

La transition de CAP 2018 vers CAP 2020 a été l'occasion de mettre en place le programme Phoenix, un chantier de transformation profonde s'étalant sur 3 années.

P

hoenix se veut un programme en rupture qui vise à mettre à plat l'organisation des traitements au sein de l'ensemble des unités de Crédit du Maroc.

Quatre objectifs majeurs ont motivé notre décision de lancer ce grand projet de transformation : créer plus de valeur pour

nos clients, moderniser davantage les pratiques de la banque,

augmenter la productivité et maîtriser les risques opérationnels. Pour la réalisation de Phoenix, l'équipe projet a capitalisé sur l'expertise du groupe Crédit Agricole S.A en la matière en s'inspirant des meilleures pratiques dont l'efficacité est avérée au sein de ses différentes filiales. Conjugée aux remontées client collectées à travers des focus groupes, ces expériences ont servi de base à la construction des orientations du projet.

Vers l'excellence de la relation client

Pour apporter une réponse concrète aux préoccupations de nos clients, nous avons traduit l'ensemble de nos ambitions en indicateurs et engagements différenciants, interprétés en promesses clients qui seront mesurées et affichées.

Nous avons privilégié trois leviers d'action :

- Faire preuve de transparence et de clarté dans les offres de services proposées pour éviter les non-dits et les frustrations ;
- Raccourcir les délais de traitement et de réponse aux demandes des clients ;
- Promouvoir l'innovation pour faire du parcours client une expérience satisfaisante à tous les niveaux.

L'expérience client devient en effet déterminante pour créer la différence dans un marché bancaire très concurrentiel, où la nature des produits et des services se standardise de plus en plus. En outre, l'accélération des innovations technologiques impacte fortement nos comportements au quotidien et se traduit naturellement par des attentes en

interne de la part de nos collaborateurs. Phoenix servira ainsi un autre objectif qui est l'amélioration significative des conditions de travail des collaborateurs de la banque. De nouveaux outils plus modernes, plus efficaces et les processus plus fluides seront source de satisfaction pour les collaborateurs en poste et un levier d'attractivité des jeunes candidats.

L'amélioration de la productivité, quant à elle, s'appuiera sur la simplification des traitements, la réduction des points de passage, le digital, l'automatisation ou l'externalisation des activités ne nécessitant pas d'expertise bancaire. L'idée majeure étant d'allouer le maximum du temps disponible en agence, notamment vers le conseil du client et les activités commerciales à forte valeur ajoutée.

Enfin, la refonte des processus sera également l'occasion de repenser l'ensemble des contrôles opérés en vue de s'assurer de leur pertinence et de leur adéquation aux résultats de maîtrise de risque attendus.

Le type de contrôle, sa fréquence, le niveau et le moment du processus auquel il s'opère sont autant de questions auxquelles les orientations de transformation devaient répondre en vue de raccourcir les délais de traitement des dossiers et contribuer ainsi à atteindre l'excellence dans la relation client.

Des chantiers prioritaires en phase avec CAP 2020

Pour la 1^{ère} saison de Phoenix en 2016, nous avons priorisé la transformation de quatre processus prioritaires, en cohérence avec les orientations stratégiques de notre plan à moyen terme : le crédit habitat, les moyens de paiement (chèques et effets), le cash (espèces) et le recouvrement.

1. LE CRÉDIT HABITAT

L'acquisition d'un logement est toujours une étape importante dans la vie du client. En tant qu'organe de financement des

ménages, Crédit du Maroc ambitionne de se positionner en acteur référent du crédit à l'habitat.

Le périmètre de transformation a adressé les quatre phases que couvre le processus du crédit habitat : l'avant-vente, l'instruction et la décision, le déblocage et la prise de garantie, et finalement le service après-vente.

Partant du constat que les forces commerciales dans les agences du réseau Crédit du Maroc n'étaient pas toutes sollicitées dans les mêmes proportions pour l'activité des crédits immobiliers, il était nécessaire de redéfinir les responsabilités et objectifs ainsi que les niveaux de délégation sur tout le maillage territorial du réseau, y compris celui des espaces dédiés à l'habitat : les espaces Maskane.

De même, le niveau de complexité des dossiers varie considérablement selon le besoin et le profil du client. Les circuits d'instruction et de décision seront donc adaptés en fonction de la contribution et la valeur ajoutée attendue des

différents acteurs qui interviennent dans le processus. Nous pourrions ainsi réduire les délais de traitement des dossiers simples et concentrer et optimiser l'allocation des ressources compétentes vers les dossiers les plus complexes et à plus forte valeur ajoutée.

Pour les dossiers simples, Crédit du Maroc compte mettre en place un outil de simulation de crédit habitat en ligne. En renseignant des données simples et connues du client telles que la profession, l'âge, les revenus, le montant d'acquisition et l'autofinancement, le client peut obtenir un accord de principe qui devra ensuite être confirmé en agence.

Enfin, en intégrant la digitalisation le plus en amont du processus en agence et en dissociant les étapes de déblocage de la réception finale des documents physiques du dossier au niveau des services de traitement, les délais de courrier sont totalement inhibés en faveur d'une plus

grande réactivité et une meilleure efficacité en réponse aux besoins des clients.

Parmi les engagements phares de la banque envers ses clients nous trouvons une prise de décision en 3 jours et un déblocage des fonds à J+2 jours à compter de la réception de la lettre d'engagement du notaire.

2. LES MOYENS DE PAIEMENT

La gestion des moyens de paiement, chèques, effets et espèces (cash) est au cœur de l'activité de nos agences. Elle permet de maintenir une relation de proximité avec nos clients bien qu'elle peut présenter de grands risques opérationnels et accaparer des ressources importantes aux dépens du temps commercial et du conseil. Tirant bénéfice des innovations technologiques constantes, les orientations de transformation Phoenix pour gérer les moyens de paiement tracent une réelle dynamique qui distingue la banque de sa concurrence par la qualité de service et les nouveaux moyens de transaction offerts.

L'acquisition d'un logement est toujours une étape importante dans la vie du client. En tant qu'organe de financement des ménages, Crédit du Maroc ambitionne de se positionner en acteur référent du crédit à l'habitat.



Cela passera, par exemple, par des simplifications du quotidien telles que la possibilité de commander son chéquier indistinctement sur les différents canaux (GAB, mobile, internet ou le centre de relation client), la réception du chéquier à domicile ou dans une agence au choix, en plus de la possibilité de déposer son chèque dans une urne, une borne interactive ou sur GAB.

Le dépôt de chèque via mobile clôturera les étapes de simplification de la gestion des moyens de paiement.

Concernant les opérations de retrait et de versement d'espèces pour les besoins de la vie quotidienne, elles continuent à être très souvent réalisées aux guichets de nos agences bancaires. L'un des objectifs de Phoenix est de décharger les conseillers d'accueil de ces tâches, mais aussi d'offrir aux clients une plus grande disponibilité en termes de diversité de canaux et d'horaires.

Cette ambition passera par l'installation de guichets automatiques bancaires intelligents offrant de nouvelles fonctions comme le dépôt valorisé des billets avec crédit immédiat ou différé du compte, et les opérations de retrait ou de mise à disposition sans carte.

En faisant évoluer ainsi son offre de moyens de paiement et en l'adossant au multicanal, Crédit du Maroc se rapproche davantage de ses clients en installant une relation de confiance issue d'une expérience client la plus agréable possible.

3. LE RECOUVREMENT

L'objectif assigné au projet de révision du recouvrement, de sa phase amiable et jusqu'au contentieux, est de gagner en efficacité par une rationalisation de l'activité en privilégiant davantage l'anticipation et la négociation.

Cela passe par la création d'une filière unique et la redéfinition des stades de recouvrement avec deux axes majeur : la maîtrise du temps et de l'information au service de la performance et la maîtrise des coûts de recouvrement.

Les principaux enjeux que Phoenix s'est fixé sur ce volet sont :

- L'excellence opérationnelle : la productivité et l'efficacité organisationnelle grâce à des processus adaptés et maîtrisés ;
- La préservation de la relation client : l'accompagnement du client à long terme, en distinguant les clients en difficulté



temporaire des clients en fin de cycle de relation ;

- La performance financière : l'augmentation des encaissements et la maîtrise des coûts internes et externes, notamment.

Une première étape a été franchie en 2016 par la profonde refonte des activités du contentieux dont les résultats positifs ont d'ores et déjà été constatés.

L'année 2017 connaîtra le déploiement de la nouvelle filière de recouvrement couvrant deux étapes importantes que sont la finalisation du volet contentieux et la structuration de l'étape précontentieuse.

Elle sera également mise à profit pour définir le futur système d'information cible.

Le rendez-vous est donc pris pour la saison 2 de Phoenix !

Trois nouveaux processus feront l'objet du même exercice de transformation. Il s'agit du processus de la mobilité bancaire et l'entrée en relation, le processus de crédits aux entreprises et aux professionnels et le processus des successions.

Nassim : Le système d'information en tant que levier de performance

Nassim est le projet de schéma directeur du système d'information de Crédit du Maroc. Il s'inscrit dans l'optique de transformation digitale de la banque et vise à mettre l'innovation au service des métiers, à optimiser ses charges et à accroître son PNB.

Pour ce faire, il est nécessaire de doter Crédit du Maroc et ses filiales d'une vision dynamique de l'évolution du SI, alignée avec leurs besoins stratégiques et prenant en compte leur évolution en termes de processus et de transformation interne. D'un point de vue organisationnel, il sert un objectif de fluidification des relations entre les différents acteurs de la banque : métiers, MOA, MOE, architectes, production, etc.

En mettant les enjeux métiers au cœur de ses priorités, Crédit du Maroc ambitionne d'atteindre l'excellence dans la qualité du service proposé au client. Cet objectif repose sur des enjeux de performance à travers des outils utiles et disponibles, d'efficacité de pilotage grâce à une qualité impeccable des données et des indicateurs, de développement de l'offre de produits et de services, et enfin de capitalisation sur les avancées technologiques acquises en termes de digitalisation et de dématérialisation.

L'amélioration de la qualité de service passe également par une meilleure connaissance du client, de ce qui le caractérise, de son profil et de son comportement. Le meilleur outil pour y parvenir est l'analyse prédictive, une technologie proche de l'intelligence artificielle. Ainsi, la réponse sera technologique, mais également organisationnelle à travers la réduction du coût de stockage des données et l'augmentation des capacités de calcul et d'exploitation y afférentes. À cet effet, il est nécessaire d'atteindre une grande maturité des bases de données en termes de qualité et de fiabilité des informations qui les composent.

Ce chantier relatif à la gouvernance de la donnée fait donc partie des priorités du plan à moyen terme CAP 2020. En intégrant plus d'efficacité dans la création, le partage, la mise à disposition des données ainsi que leur gestion en référentiel, Crédit du Maroc fera de la gouvernance des données un véritable levier de transformation de la banque.

EXCELLENCE RELATIONNELLE : LES ÉQUIPES DE CRÉDIT DU MAROC AU SERVICE DE LEURS CLIENTS

ENTRETIEN AVEC MARIE-AUDE NEVOUX
DIRECTEUR QUALITÉ ET ANIMATION PROCESSUS

Dans un marché où l'offre tend à se standardiser, un des facteurs majeurs de différenciation de la banque est la qualité du service offert à ses clients ainsi que la pertinence des réponses qui sont apportées à leurs demandes. C'est pour évaluer la propension qu'ont les clients à recommander Crédit du Maroc que la banque a effectué en 2015 une étude d'Indice de Recommandation Client. Les résultats de cette étude ont servi de base à la construction du programme d'excellence relationnelle déployé à partir de 2016.

L'excellence relationnelle pour améliorer la satisfaction des clients

Un des premiers chantiers de l'excellence relationnelle a été la définition de standards et de postures à adopter envers les clients en face à face, par téléphone et par mail.

Par la suite, un programme de formation a été élaboré pour que les collaborateurs s'approprient ces standards relationnels.

La première phase de ce programme, mis en place en 2016, concerne les collaborateurs du réseau de Crédit du Maroc. Des groupes de travail composés de conseillers d'accueil, de directeurs d'agence, de managers, de conseillers particuliers et directeurs régionaux ont défini les postures les plus adéquates face aux clients. Un cabinet spécialisé dans la formation a construit les bagages de formation adaptés à chaque population de collaborateurs.

Lors des formations, des outils ludiques (mises en situation, vidéos...) ont permis aux collaborateurs de s'approprier les bonnes pratiques et de devenir acteurs de leur propre formation. Les managers, en tant qu'ambassadeurs de l'excellence relationnelle, ont bénéficié d'un programme de formation taillé sur-mesure pour accompagner les collaborateurs dans cette démarche visant la satisfaction des clients.

Crédit du Maroc a établi un échéancier afin de former l'ensemble des collaborateurs du réseau à l'horizon d'avril 2017. En fin 2016, 50% des collaborateurs avaient déjà bénéficié du cursus de formation, avec une durée moyenne de deux jours par personne. Lors de la deuxième phase, les collaborateurs du siège et des fonctions support suivront un cursus de formation pour développer l'esprit de service en interne. De la même manière, le programme





Un cabinet spécialisé dans la formation a construit les bagages de formation adaptés à chaque population de collaborateurs.

sera adapté aux managers pour les aider à accompagner leurs équipes vers l'excellence relationnelle.

À l'issue de ces formations, des mesures seront mises en place pour évaluer la satisfaction des clients et des prospects de la banque, notamment à travers des visites mystères. Les collaborateurs du réseau pourront également exprimer leur niveau de satisfaction vis-à-vis des fonctions du siège lors d'une enquête interne.

Ces différentes actions permettront au Crédit du Maroc d'atteindre les objectifs de recommandation client fixés lors de la construction du plan à moyen terme CAP 2020 : se hisser au top trois des banques participant à l'étude IRC en 2020.

Vis mon job, un partage d'expériences riche en enseignements

Le temps d'une journée, des collaborateurs de Crédit du Maroc échangent leur poste avec leurs collègues. À l'issue de cette journée, ils partagent leur expérience, échangent leurs impressions et décident le cas échéant des actions à mettre en place pour favoriser une collaboration plus fluide pour l'ensemble des parties concernées. C'est donc une journée placée sous le signe du mieux travailler ensemble pour une meilleure qualité de service au client final.

L'expérience est grandement appréciée car elle permet à chacun d'avoir le recul nécessaire pour prendre pleine conscience de l'environnement dans lequel il intervient.

En 2016, 70 journées d'échange ont été réalisées avec succès, ce qui incite la banque à réitérer cette expérience en 2017.

SAQR : CRÉDIT DU MAROC JOUE LA CARTE DE L'INNOVATION

ENTRETIEN AVEC BOUCHRA BENNANI

DIRECTEUR DES SERVICES BANCAIRES A LA CLIENTÈLE

Crédit du Maroc, en sa qualité d'acteur de référence dans les métiers de l'international, revendique une place de leadership logique sur ce segment. Afin de développer et d'enrichir son service adressé à cette frange de professionnels, Crédit du Maroc a mené une réflexion profonde pour créer un projet qui intègre la digitalisation de la banque et procède aux réglages les plus fins dans les processus de traitement des opérations internationales.



En se positionnant à un haut niveau sur le marché, Crédit du Maroc conforte sa position d'expert en y adossant un grand esprit d'initiative, l'objectif étant d'augmenter la satisfaction des clients importateurs et exportateurs et de gagner de nouvelles parts de marché.

C'est ainsi que le projet SAQR a vu le jour, visant l'optimisation et l'amélioration des processus à l'international, leur automatisation et leur digitalisation à la fois du client vers la banque et de la banque vers le client, le tout en cohérence avec la vision CAP 2020. SAQR concerne aussi l'amélioration de l'activité commerciale via la création de postes de chargés d'affaires internationales, experts du commerce extérieur, déployés sur le réseau Crédit du Maroc pour offrir une connaissance pointue à ses clients importateurs et exportateurs.

Ce projet s'inscrit dans le cadre de CAP 2020 et ambitionne d'accroître le PNB de l'activité de 30% cumulés à l'horizon 2018, échelonnés en jalons annuels. À cet effet, 2016 a connu la montée en puissance des chargés d'affaires et une dynamique commerciale accrue au niveau du réseau, ce qui a permis à la banque de s'aligner sur ses objectifs à terme.

Cette accélération de l'activité a également été le résultat du grand effort apporté à l'amélioration des processus. En effet, les indicateurs relatifs aux délais de traitement des opérations clients ont été intégrés aux mesures de satisfaction pour obtenir



une vision plus globale de cet indicateur. Au final, la banque a pu mettre sur le marché des processus full STP, avec des workflows entièrement automatisés intégrant les décisions prises et l'envoi d'informations au client.

Ainsi, Crédit du Maroc peut piloter ces processus en temps réel tout en effectuant une gestion du risque de façon automatique. Aujourd'hui, la banque peut se targuer d'avoir des procédures aux standards internationaux, intégrant les contrôles de la réglementation des changes, les procédures de risque internes, ainsi que les contrôles des sanctions internationales. Ceci permet au client, en plus de recevoir des notifications en temps réel via les canaux digitaux de l'ensemble des étapes et des résultats de ses opérations, d'anticiper les fluctuations de change, de trésorerie, des règlements en dirhams, mais également de négocier le taux de change et d'avoir à sa disposition tous les documents administratifs qui lui permettent de construire un dossier sain et mis à jour vis-à-vis de l'Office des Changes pour ses opérations d'export.

Cette activité documentaire à l'international est certifiée ISO 9001 version 2008. Dans le cadre de la charte de qualité, la banque mène deux enquêtes de satisfaction par an pour écouter les remontées du terrain et les besoins client afin d'améliorer et

d'adapter ses processus le cas échéant. Aux derniers chiffres de janvier 2017, les taux de satisfaction client sur les opérations internationales sont excellents, dépassant les 98%.

Au-delà de la satisfaction client, Crédit du Maroc a su renforcer sa position de leader sur l'activité internationale, avec une part de marché sur l'import atteignant les 9%, bien supérieure à la fraction du marché qui lui revient naturellement.

Fort des résultats des enquêtes client obtenus durant le projet, Crédit du Maroc a mené une campagne basée sur la promesse client et la communication par la preuve, construite sur des faits et des résultats de pilotage des processus. Il s'engage ainsi auprès du client à délivrer « 100% de promesses tenues », mettant en avant la qualité de service et le délai de traitement des opérations, confiant en son pilotage des délais d'opérations à l'international.

En définitive, l'année 2016 a été celle de l'excellence à l'international pour Crédit du Maroc, établissant un fondement solide pour l'extension du périmètre de certification en 2017, au-delà des activités documentaires, aux opérations de paiement à l'international. À l'issue de cette extension de certification, ce sera l'ensemble du processus international qui portera la certification ISO 9001 version 2008.

Témoignage.

UNE RÉACTIVITÉ EXEMPLAIRE

Fondée en 1927 à Lausanne, en Suisse, où son siège est toujours établi, SICPA est une société privée qui fournit des solutions d'identification, de traçabilité et d'authentification sécurisées.

SICPA est aujourd'hui une entreprise internationale possédant des bureaux et usines sur les cinq continents. Elle emploie près de 3 000 personnes de plus de 50 nationalités pour fournir des technologies et services dans plus de 200 pays à travers le monde dont le Maroc.

SICPA est organisée autour de trois grandes activités : les encres de sécurité présentes sur les billets de banque et documents de valeur, les solutions de sécurité physiques et digitales pour les gouvernements et les solutions de protection des produits et des marques.

SICPA a fait son entrée au Maroc en 2010 en installant deux divisions qui emploient plus de 140 personnes : SICPA Government Security Solutions qui a en charge d'authentifier et de retracer l'origine de produits soumis à la TIC tels que le tabac, l'eau, les vins et les spiritueux, et SICPA SHM qui bénéficie du statut CFC et qui constitue aujourd'hui un hub du groupe SICPA pour l'Afrique de l'Ouest.

« La collaboration avec Crédit du Maroc couvre aujourd'hui les deux entités marocaines de SICPA (GSS et SHM). Il faut savoir qu'au vu de la rigueur exigée par notre secteur d'activité, notre accompagnement bancaire doit répondre à un niveau de qualité irréprochable. En ce sens, notre chargé d'affaires au Crédit du Maroc et les équipes de spécialistes l'accompagnant font preuve d'une grande réactivité et d'une totale disponibilité. Au moindre besoin, il suffit de passer un coup de téléphone à la personne concernée pour obtenir une mobilisation accrue de sa part.

Notre développement au cours des années à venir s'opérera sur la scène internationale et le principal levier de valeur ajoutée sera la gestion des flux internationaux et des opérations de change. Ainsi, nous espérons pouvoir compter sur l'engagement et le dynamisme habituels de Crédit du Maroc pour nous accompagner dans notre démarche. » déclare Monsieur Abdelilah Mourid, DG de SICPA.



Partie 03

DÉVELOPPEMENT

CRÉDIT DU MAROC, TOUTE
UNE BANQUE POUR VOUS.

Page 62-77

DIGITALISATION,
VECTEUR PRIMAIRE DU
DÉVELOPPEMENT DE
CRÉDIT DU MAROC

Page 78-15



ENTS



CRÉDIT DU MAROC, TOUTE UNE BANQUE POUR VOUS

LES ENJEUX D'UNE OFFRE DE SERVICES INTÉGRÉE

ENTRETIEN AVEC KARIM DIOURI

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT – MARCHÉS, MÉTIERS, DIGITAL & PARTENARIATS

Dans un monde en mutation, Crédit du Maroc se doit d'anticiper les grandes transformations pour proposer une offre de solutions adaptée aux besoins actuels et futurs de sa clientèle. Ainsi, en tant qu'organe de financement des ménages et de l'économie marocaine, Crédit du Maroc s'efforce de construire une offre et une expérience client complètes, pertinentes et évolutives qui accompagnent les changements des habitudes de consommation. À cet effet, Crédit du Maroc a articulé en 2016 son action autour de plusieurs axes complémentaires qui s'imbriquent pour créer un dispositif qualitatif au service de ses clients.

e développement du fond de commerce :

Notre clientèle étant notre première richesse, Crédit du Maroc déploie des efforts soutenus envers son développement et sa fidélisation. Cela passe d'abord par une conquête dynamique, réalisée à travers plusieurs

canaux tels que la recommandation, la conclusion de partenariats de poids ou encore une présence accrue sur le terrain. En 2016, Crédit du Maroc a été particulièrement actif auprès de ses partenaires, entreprises privées, administrations publiques et prescripteurs tels que les promoteurs immobiliers ou encore les grandes écoles, en développant une approche de proximité et en adaptant son offre. Ensuite, il s'agit de bien ancrer la relation avec nos clients dès les premiers mois par le biais d'un accompagnement rapproché pour les doter de tous les produits, services et outils leur permettant d'activer leur compte sans attendre. À ce titre, Crédit du Maroc a procédé en 2016 à un relifing de son programme de fidélisation client Fidelis qui privilégie à la fois des bilans réguliers et une approche de sollicitation multicanal.

L'offre de services présentant également un levier considérable de

conquête, d'activation et de fidélisation des clients, elle a fait l'objet d'un enrichissement au cours de l'année 2016. Les étudiants, les jeunes actifs, les professions libérales et les entreprises ont notamment bénéficié de nouvelles offres de banque au quotidien, de financement et de cash management appropriées à des conditions avantageuses.

L'ensemble de ces actions combinées constitue un programme extensif qui contribue à développer notre portefeuille clientèle dans la durée. Leurs premiers résultats en 2016 ont montré une évolution du fond de commerce deux fois supérieure à celle de l'année précédente.

Le financement des ménages et de l'économie nationale : une position affirmée et soutenue par des projets structurants

Depuis plusieurs années, Crédit du Maroc occupe une place grandissante dans le financement des ménages marocains et de l'économie marocaine. Ceci émane d'une volonté délibérée de s'ériger en tant que banque de référence dans le financement des projets du Maroc de demain.

À destination des ménages, Crédit du Maroc a développé une offre de crédit habitat attractive et adaptée aux attentes de ses clients. 2016 a



été la seconde année de déploiement d'Imposta7il, le crédit à l'habitat aux taux inédits, né de notre résolution de doter le consommateur marocain de l'accès au logement de manière simple, rapide et à la portée du plus grand nombre. Cette « petite révolution » du marché a valu à Crédit du Maroc de se positionner en acteur référent du crédit habitat auprès du consommateur marocain. Elle lui a aussi permis d'assurer la bonne tenue de son activité commerciale sur ce segment puisque les encours de la banque sur le crédit habitat ont progressé de plus de 5% par rapport à 2015. Nos clients bénéficient, au delà du taux proposé, d'une expertise pointue et une force de conseil présente. Nos espaces Maskane renforcent ce positionnement en apportant au réseau et à nos clients une spécialisation poussée et un soutien d'expert.

Les partenariats conclus en 2016 avec de grands promoteurs immobiliers de la place ainsi que les conventions d'entreprises participent à leur tour à élargir l'accès à une tarification encore plus avantageuse. Une collaboration doublement intéressante puisqu'elle offre à Crédit du Maroc un accès ciblé aux salariés des entreprises marocaines et fournit également à ces mêmes salariés l'accès au logement à des conditions préférentielles.

L'acquisition de nouveaux clients n'est cependant pas le seul point d'action de Crédit du Maroc dans le perfectionnement de son offre de financement. Dans le cadre de son projet de transformation des processus Phoenix, Crédit du Maroc accorde une place de choix au crédit habitat. Nous ambitionnons ainsi de faire de l'expérience client

dans son ensemble un axe de différenciation majeur. Cela passe entre autres par la capacité de la banque à donner des accords de principe dans la journée, par une digitalisation poussée du processus, par l'information de nos clients à toutes les étapes clés de traitement de leur dossiers et par la capitalisation sur notre présence accrue sur le web pour favoriser l'interaction via ce canal. Ces projets sont aujourd'hui en cours de déploiement et devraient être effectifs au courant de l'année à venir.

En parallèle à cela, Crédit du Maroc a développé son offre de crédit à la consommation pour accompagner sa clientèle de particuliers et de professionnels à concrétiser leurs projets.

À cet effet, 2016 a connu le lancement de plusieurs offres novatrices de crédit à la consommation telles que le prêt sans intérêt, le financement automobile à hauteur de 300 000 dirhams sans garanties, le financement de l'équipement en sources d'énergie renouvelable Chamsy ainsi que le crédit patrimonial, une offre de crédit destinée à la clientèle privée.

En direction des entreprises, Crédit du Maroc a créé de nouveaux produits de financement du fond de roulement et de la trésorerie, adressés aux PME et TPE, et garantis ou cofinancés par Damane Express et Finéa. Pour compléter l'offre destinée aux grandes entreprises, Crédit du Maroc s'appuie sur la synergie avec le Groupe Crédit Agricole S.A afin d'offrir aux entreprises d'ici et d'ailleurs un accompagnement expert et global pour toutes leurs opérations de commerce et d'implantation à l'international.



À partir de là, Crédit du Maroc souhaite se positionner à l'avenir en partenaire de financement au sein des écosystèmes prioritaires au niveau national tels que l'aéronautique ou l'automobile, mais également en tant que facilitateur et accompagnateur des entreprises de tous les secteurs à travers une offre de cash, une offre digitale pertinente et extensive ainsi qu'une gestion optimale des flux d'entreprise.

L'épargne et les placements financiers : un expertise « démocratisée » au profit de tous nos clients

Au Maroc, l'épargne constitue un sujet central dans les préoccupations des ménages, qu'elle soit destinée à financer un projet futur, à préparer leur avenir et celui de leurs enfants, à préparer l'acquisition d'un bien immobilier, à faire fructifier leur patrimoine ou simplement à constituer une épargne de précaution. Crédit du Maroc s'efforce d'accompagner les projets de vie de ses clients et de mettre

La relation conseiller-client prenant racine dans une connaissance accrue des habitudes, et des besoins de ses clients, Crédit du Maroc investit quotidiennement dans le perfectionnement de cette connaissance pour offrir à sa clientèle un accompagnement personnalisé et proactif.

son expertise à leur service, quels que soient leurs besoins. Pour cela, la banque a créé Les rendez-vous épargne, des opportunités de rencontres périodiques de conseil et d'accompagnement en fonction du profil de chacun. Cette initiative a permis à la banque de faire croître substantiellement l'équipement de sa clientèle en produits d'épargne.

Étant donné que la bancassurance fait partie intégrante de son offre d'épargne, Crédit du Maroc a pris appui sur son partenariat avec Saham Assurance pour enrichir son offre de la gamme Libéris. Une marque de produits de bancassurance qui englobe plusieurs nouveaux produits d'épargne retraite, d'épargne éducation et de placement aux rendements hautement compétitifs et à la fiscalité avantageuse. Un projet d'envergure qui a exigé une mobilisation des équipes des deux parties, nécessité plus de 2000 jours/

hommes de formation pour mettre sur le marché, en l'espace de quelques mois seulement, les produits de la gamme. Les premiers fruits de ce partenariat ne se sont pas fait attendre puisque la banque



a réalisé sur ce segment une croissance considérable en 2016.

Le modèle centré client : l'incontournable du service bancaire

La relation conseiller-client prenant racine dans une connaissance accrue des habitudes, et des besoins de ses clients, Crédit du Maroc investit quotidiennement dans le perfectionnement de cette connaissance pour offrir à sa clientèle un accompagnement personnalisé et proactif.

À cet effet et après une étude approfondie du modèle de cette relation, la banque a mis sur pied un programme relationnel exhaustif qui s'appuie sur un contact régulier et sur les événements de vie de nos clients. Des motifs de contact pertinents qui font sens auprès de nos clients et qui répondent à leurs véritables attentes. Crédit du Maroc proposera par exemple une solution d'épargne au détenteur d'un compte à fort mouvement créditeur ou un crédit à la consommation à un client dont les besoins en financement se font sentir.

À cette fin, Crédit du Maroc a industrialisé en 2016 ses outils commerciaux et sa capacité de CRM afin de faire de l'approche orientée client son modèle fondamental d'appréhension de la relation client. Crédit du Maroc crée ainsi le cercle vertueux de la satisfaction client, qui mène à une plus grande fidélité et à une recommandation naturelle, fréquente et récurrente.

La transformation digitale de la banque : levier de proximité et de performance

La digitalisation des services bancaires, en complément du réseau physique, est un véritable enjeu de croissance pour Crédit du Maroc. Dans ce sens, 2016 a connu le déploiement d'une série d'actions majeures autour du digital afin d'asseoir le positionnement de la banque en tant que fournisseur de solutions digitales de pointe autant pour les particuliers et professionnels que pour les entreprises, avec des conditions avantageuses pour inciter à leur utilisation. Cette mutation dans les usages ne sera effective que si la banque déploie un véritable effort d'accompagnement à destination de sa clientèle. Cela passe évidemment par la force de vente qui se doit de s'approprier ces outils pour en faire la meilleure promotion auprès de ses clients. Crédit du Maroc a récolté au courant de l'année les premiers fruits de cette politique en voyant progresser son site web à la 4ème place sur la place bancaire avec une appréciation de 60% du nombre d'utilisateurs uniques en 2016. Le nombre de clients e-banking a évolué de 10% tandis que les téléchargements de l'application mobile ont franchi la barre des 100 000 unités. Ces résultats témoignent de la puissance du digital, malgré le chemin qui reste à parcourir en termes d'acculturation. Tout l'enjeu est de relever le défi du numérique pour généraliser l'automatisation des tâches simples et libérer la force de travail en agence pour la réallouer aux tâches présentant une plus forte valeur ajoutée au client : le conseil et l'accompagnement au quotidien.

MARCHÉ DES PARTICULIERS : CRÉDIT DU MAROC MAINTIENT L'OFFENSIVE

ENTRETIEN AVEC ABDELLAH AZZAOU
DIRECTEUR MARCHÉ PARTICULIERS

Crédit du Maroc accorde une importance capitale à la banque de détail, qui constitue un axe stratégique dans la dynamique de développement de la banque. Celle-ci s'articule autour de quatre enjeux prioritaires



Développer notre clientèle pour une relation durable

Nous inscrivons la conquête et la fidélisation de nos clients au cœur de notre stratégie de croissance du fonds de commerce.

Les partenariats scellés avec les grandes écoles, les fonctionnaires, les entreprises

privées ainsi que les promoteurs immobiliers occupent une place majeure dans notre dispositif de conquête et présentent un axe de développement prioritaire pour 2017.

La recommandation est une preuve de satisfaction de nos clients qui nous mettent en relation avec leurs familles, leurs collègues et leurs connaissances. Grâce à une politique active menée en faveur de la qualité de service, de l'écoute et de la satisfaction, Crédit du Maroc inscrit en lettres d'or la fidélisation dans son projet de développement. La proximité avec nos clients, l'enrichissement de la relation et le renforcement de l'équipement via des offres adaptées ont renforcé nos liens de confiance.

2. Réaliser une montée en puissance des crédits

Crédit du Maroc affiche en 2016 une belle dynamique sur les crédits et conforte sa présence comme un acteur incontournable aux côtés des clients particuliers.

Désireux de favoriser l'accès de tous à la propriété et s'appuyant sur son dispositif commercial d'agences Maskane dédiées à l'immobilier, Crédit du Maroc a mis au point plusieurs offres promotionnelles et innovantes en matière de financement immobilier. L'offre de crédit à taux variable plafonné, qui protège





Le marché des particuliers constitue plus que jamais un axe stratégique dans la dynamique de développement de la banque.

le client contre toute hausse des taux variables, fait partie des exclusivités lancées sur le marché marocain.

Les campagnes 2016 de crédit habitat Imposta7il et de crédit à la consommation Belkhef ont connu un succès de grande envergure, confirmant ainsi notre engagement à accompagner nos clients dans la réalisation de leurs projets.

Par ailleurs, la banque a lancé plusieurs chantiers en 2016 pour faire vivre à nos clients une expérience unique lors d'un projet de financement avec l'optimisation des processus de crédits.

Nos clients percevront dès 2017 sur le crédit habitat des améliorations à travers des offres flexibles qui apportent de la souplesse dans la vie du prêt, un accord de principe immédiat, une digitalisation du parcours client et une réduction des délais.

Véritable relai de croissance, le crédit à la consommation est un levier de fidélisation sur lequel nous avons beaucoup investi pour satisfaire nos clients :

1-Nous avons étoffé nos offres avec des nouveautés comme le crédit auto sans garantie, le crédit patrimonial, la pré-attribution...

2-Nous avons créé un nouvel outil dédié au crédit à la consommation. S@Rii 2.0 a vu le jour en 2016 afin d'améliorer le parcours client, de réduire nos délais de décision et de procurer un gain de temps précieux aux commerciaux. Aujourd'hui, 95% des dossiers étudiés obtiennent un accord de principe en moins de 30 minutes.

Les transformations engagées au profit de nos clients doivent renforcer notre positionnement en tant qu'acteur majeur du crédit et représentent un point de différenciation déterminant par rapport à nos concurrents.

3. Ancrer Mozaïc, la marque dédiée aux jeunes

Crédit du Maroc accentue son accompagnement de la clientèle jeune à travers un positionnement qui vient conforter une ambition volontariste d'offrir à notre jeunesse les moyens de réussir et de réaliser ses premiers projets avec une solution complète.

Désormais, l'offre Mozaïc Jeunes Actifs devient accessible jusqu'à 35 ans et propose des offres de financement dédiées avec des conditions tarifaires exceptionnelles.

Durant la rentrée estudiantine, Crédit du Maroc a donné le coup d'envoi du Mozaïc Tour, un événement organisé dans tout le Royaume au sein des écoles d'ingénieurs et de commerce partenaires.

Le Mozaïc Tour a été l'occasion pour les étudiants de découvrir les différents métiers de la banque en participant à des ateliers RH, finance, marketing...

4. Adopter une approche sur-mesure pour la clientèle patrimoniale

La clientèle patrimoniale est une cible très convoitée qui se distingue notamment par son niveau d'exigence. Elle a des attentes pointues en matière de conseils financiers, fiscaux ou encore juridiques.

2016 est une année de transition vers une montée en puissance. Ainsi, les premiers piliers ont été mis en place pour confirmer en 2017 notre positionnement.

Afin d'apporter une expertise et un conseil sur-mesure, Crédit du Maroc a lancé le concept des Rendez-vous épargne. Il s'agit de rencontres en agence avec les conseillers de Crédit du Maroc pour faire un bilan sur les projets du client et son horizon de placement afin de définir ensemble la solution d'épargne la plus adaptée à ses besoins.

Pour apporter un service à forte valeur ajoutée à nos clients, nous mettons à leur disposition des conseillers dédiés - Conseillers Clientèle Premium et Conseillers Banque Privée - répartis sur tout le Royaume.

Plusieurs chantiers ont été lancés en 2016 pour accroître significativement la satisfaction de la clientèle patrimoniale et devenir la banque de référence sur ce segment.

L'activité commerciale, dynamique et soutenue, a permis d'obtenir de bonnes performances en matière de ressources et de crédits. Ceci est le témoignage d'une part de la confiance que nous accordons notre clientèle et d'autre part de l'engagement réaffirmé de Crédit du Maroc en faveur de l'accompagnement du client dans la réalisation de ses projets à toutes les étapes de la vie.

MARCHÉ DES ENTREPRISES : CRÉDIT DU MAROC, PARTENAIRE DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE

ENTRETIEN AVEC TOURIA BENCHEKROUN

DIRECTEUR MARCHÉ ENTREPRISES

Au sein de Crédit du Maroc, le marché de l'entreprise occupe une place primordiale. C'est pourquoi la banque adopte une stratégie de développement de sa part de marché corporate en définissant des cibles prioritaires en cohérence avec CAP 2020.



S

ur la grande entreprise, les multinationales s'imposent en tant que cible naturelle. Crédit du Maroc étant une filiale du groupe Crédit Agricole S.A, il s'adresse en priorité aux filiales marocaines des multinationales clientes du groupe. Quant aux PME/PMI, la stratégie de Crédit du Maroc est principalement centrée

sur les ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) et les secteurs porteurs de l'économie marocaine (automobile, aéronautique, offshoring, services, etc.). L'ambition de la banque est de retrouver sa part de marché dans l'ensemble des segments d'entreprises, notamment sur les volets financements et ressources.

Afin que cette stratégie porte ses fruits, plusieurs objectifs opérationnels ont été définis, notamment :

- Renforcer les synergies avec le réseau de détail. La nouvelle organisation ASSAD instaurée en 2014 a été mise en place pour capitaliser sur les synergies qui peuvent exister entre le détail et le corporate en favorisant la cross-conquête. L'idée est de rapatrier les entreprises dont les dirigeants possèdent des comptes privés à la banque et vice versa.
- Faciliter l'octroi de crédit aux entreprises malgré le contexte difficile. Crédit du Maroc continuera ainsi à jouer son rôle de financement de l'économie marocaine. Pour cela, la banque a créé plusieurs leviers d'enrichissement de l'offre, notamment les lignes de cofinancement et les garanties, pour partager le risque avec des organismes étatiques ou paraétatiques. Quand un crédit est adossé à une garantie de la Caisse Centrale de Garantie par exemple, le risque est partagé et il est plus simple pour la banque



d'octroyer un crédit. Quant au cofinancement, lui aussi réalisé avec la Caisse Centrale de Garantie ou d'autres partenaires tels que Finéa, il améliore la compétitivité via l'abaissement du coût du crédit.

Par ailleurs, et afin de pallier le rallongement des délais de paiement, une nouvelle offre a vu le jour en partenariat avec Finéa. Son but est de dématérialiser l'accès aux avances des entreprises répondant aux appels d'offre publics et parapublics. De plus, Crédit du Maroc a continué d'améliorer son offre de factoring qui présente une bonne alternative aux crédits de trésorerie classiques.

2017 connaîtra le lancement de l'offre Damane Express PME avec la Caisse Centrale de Garantie pour dématérialiser et accélérer l'accès à la garantie des crédits inférieurs à 1 million de dirhams pour la PME.

● Optimiser l'équipement des entreprises. Crédit du Maroc étant la banque de financement des entreprises depuis 1929, il a la responsabilité de les accompagner au quotidien. Ainsi, en plus de les doter des moyens de paiement les plus rapides, pratiques et sécurisés, Crédit du Maroc se doit de

2017 sera l'année de la montée en version de CDM e-Trade qui s'adaptera mieux à la grande entreprise en ajoutant la possibilité pour plusieurs signataires de donner leur aval sur une même transaction.

suivre le développement de ses clients à l'international et les aider à gérer leurs flux en dirhams et en devises.

● En ce qui concerne les devises, l'enjeu pour Crédit du Maroc est de consolider sa place de banque de référence sur l'international en capitalisant sur un dispositif récent et efficace back to front : la centralisation des traitements et des contrôles nous permet de répondre aux attentes de nos clients en termes d'efficacité, de délais et de traçabilité des opérations.

2017 sera l'année de la montée en version de CDM e-Trade qui s'adaptera mieux à la grande entreprise en ajoutant la possibilité pour plusieurs signataires de

donner leur aval sur une même transaction. Quant à la gestion des transactions en dirhams, Crédit du Maroc a inauguré CDM e-Coporate, une solution qui permet de consulter à distance et en temps réel les comptes de l'entreprise. En mars 2017 sera amorcé le volet transactionnel de la plateforme pour permettre aux entreprises clients de gérer leurs comptes, verser les salaires et régler leurs fournisseurs en direct et à distance.

MARCHÉ DES PROFESSIONNELS : DEVENIR LE PRO DES PROS

ENTRETIEN AVEC LAMIA MAANINOU

DIRECTEUR MARCHÉ PROFESSIONNELS

Crédit du Maroc a toujours œuvré à être la banque des professionnels par excellence. Il confirme ce positionnement à travers l'accompagnement de ce segment de clientèle dans leur vie personnelle et professionnelle.



Le principal enjeu de la banque concerne l'accélération du développement de la base de clients actifs via la conquête de nouveaux clients, le renforcement des relations avec les clients existants et l'amélioration de l'offre dédiée aux professionnels. Ceci passe entre autres

par l'accompagnement des professionnels dans la réalisation de leurs projets aussi bien personnels que professionnels à travers des offres de financement dédiées. En offrant des produits de financement, de bancassurance et de banque au quotidien compétitifs, Crédit du Maroc encourage, d'une part, sa clientèle professionnelle à lui confier également la gestion de son activité privée et d'autre part, ses clients professionnels déjà clients à titre privé à lui transférer leur activité professionnelle, créant ainsi un hub unique de gestion du patrimoine privé et de l'activité professionnelle.

L'année 2016 a connu deux grandes campagnes de conquête durant lesquelles le réseau s'est outillé de nouvelles offres pour aller au-devant des prospects et les convertir en nouveaux clients. Une importance toute particulière a été accordée aux professions libérales, cœur de cible aux yeux de la banque, notamment à travers le lancement d'offres de financement dédiées qui présentent l'avantage d'une amélioration des conditions ainsi que des processus allégés. De nouvelles offres de bancassurance issues du partenariat avec Saham Assurance destinées aux professionnels ont été





L'année 2016 a connu deux grandes campagnes de conquête durant lesquelles le réseau s'est outillé de nouvelles offres pour aller au-devant des prospects.

s'est également armé d'une offre très compétitive pour ses partenaires notamment les ordres de métiers. En cela, la banque sponsorise ou prend part à des événements et congrès qui rassemblent les professionnels de certains secteurs, notamment Medical Expo, salon des professionnels de la santé. Elle organise également les matinales Pro, événements où sont invités des clients et des prospects autour d'un petit-déjeuner pour échanger autour d'une

également mises en marché : Liberis Pro assurance multirisques professionnels pour se protéger des risques qui peuvent porter atteinte au bon fonctionnement de son activité professionnelle et Liberis Épargne pour préparer sa retraite à son rythme en se constituant un capital ou une rente viagère.

Crédit du Maroc

thématique donnée. Ces rencontres sont un moment privilégié pour nouer des relations solides avec nos clients. Parce que les efforts de conquête doivent être suivis d'efforts de fidélisation, la banque a créé les clubs métier pour les conseillers des professionnels. Ces rendez-vous visent à rassembler les équipes Crédit du Maroc dédiées à l'accompagnement des professionnels pour les former, comprendre leurs préoccupations et mettre en place les actions qui facilitent leur travail au quotidien.

Tous ces mécanismes et ces offres sont appelés à se renforcer au courant de l'année 2017 et au-delà. La banque au quotidien sera dotée de packages mieux pensés et plus riches, avec des cartes business multi-comptes liées au compte en dirhams et au compte dotation voyages d'affaires. Un processus express pour débloquer les cautions sur marché sera mis en place, de nouveaux produits de bancassurance pour la garantie des accidents de la vie et des soins à l'étranger verront le jour.

Enfin, Crédit du Maroc prévoit le lancement d'une offre de financement des premières installations pour les professionnels, qui permettront d'accompagner nos clients tout au long de leur activité professionnelle depuis leurs études avec les offres étudiants existantes jusqu'à leur installation, leur développement et enfin leur phase de maturité.

DIRECTION DES RELATIONS INTERNATIONALES : CRÉDIT DU MAROC ÉTEND SON INFLUENCE

ENTRETIEN AVEC NICOLAS MESMACQUE

DIRECTEUR RELATIONS INTERNATIONALES

Depuis plus de quinze ans, le Maroc a adopté une posture de plus en plus agressive pour revendiquer un positionnement de choix sur les marchés internationaux. Fort de cette conjoncture favorable et de son histoire en tant que filiale du groupe Crédit Agricole S.A, Crédit du Maroc a décidé de se positionner pleinement sur ce marché pour répondre aux attentes des clients actifs sur la scène internationale.



La banque s'est axée majoritairement sur deux aspects : l'international desk, chargé de créer des opportunités pour les entreprises désirant s'implanter au Maroc ou à l'étranger, et les échanges internationaux, englobant toutes les activités d'import et d'export de biens et services. Cette activité a pour objectif de créer des canaux robustes, fiables et sécurisés en faveur des entreprises installées au Maroc souhaitant échanger avec des fournisseurs ou des clients à l'international. Ces deux aspects s'appuient sur le réseau de Crédit du Maroc et du groupe Crédit Agricole S.A à travers le monde. Les échanges internationaux nécessitant une expertise forte, l'objectif majeur de Crédit du Maroc est d'instaurer durablement une relation de confiance avec le client. Ainsi, Crédit du Maroc s'est organisé pour traiter ces opérations dans un délai optimal et dans un cadre sécurisé. Cette qualité de service est essentielle et bénéficie de l'expérience et des synergies avec le groupe Crédit Agricole S.A. Le lancement du projet INCOME¹, notamment, inscrit Crédit du Maroc dans le réseau Crédit Agricole S.A. en tant que maillon fort sur les relations internationales : cash management, supply chain, commerce international et salle de marchés, ce qui offre aux clients de la banque un accès privilégié à de meilleures opportunités, la possibilité



de prendre des engagements plus importants sur un éventail plus étoffé de marchés, en bénéficiant de prix avantageux et aux meilleures conditions afin de mieux mener leurs activités internationales. C'est tout l'ADN du groupe Crédit Agricole S.A qui se met au service de la réussite internationale des clients de Crédit du Maroc.

La confiance en la banque passe également par la qualité de service, conséquence directe de l'amélioration continue des processus de la banque. C'est pour cela que Crédit du Maroc a reconduit sa certification ISO 9001, disposant ainsi d'un set de normes bien défini avec des indicateurs de performance, des moyens de mesure et des processus qui répondent aux exigences normatives en vue de délivrer un service qui va au-delà des attentes de nos clients. C'est tout le mode opératoire et d'organisation de la banque qui évolue en termes de processus, d'évaluation des risques, d'analyse des coûts et de sécurisation des échanges.

1 International Network Common Offer and Model

L'objectif majeur de Crédit du Maroc est d'instaurer durablement une relation de confiance avec le client.

Cette certification présente également une valeur commerciale en faveur de l'organisation de la banque et de sa capacité à mener les projets de ses clients à terme.

Ces améliorations et cette création de synergies se sont matérialisées en 2016 par une hausse de 8,6% du PNB par rapport à 2015 et une part de marché supérieure à la position naturelle de la banque sur ce créneau. Ces résultats sont un gage de la confiance accordée à Crédit du Maroc et confortent sa position de leader sur le marché des relations internationales.

Les performances réalisées incitent Crédit du Maroc à continuer l'expansion de son activité à l'international pour les années à venir, notamment via la montée en puissance du projet INCOME, le développement des possibilités offertes par le secteur de l'offshore et le lancement de nouvelles implantations et partenariats pour accéder à des marchés inexplorés et diversifier le portefeuille de clients de Crédit du Maroc.

CRÉDIT DU MAROC ÉRIGE LA BANCASSURANCE EN 2^{ÈME} MÉTIER

ENTRETIEN AVEC NOUREDDINE DENNOUN
DIRECTEUR CRÉDIT DU MAROC ASSURANCE

Crédit du Maroc, dans le cadre de sa vision CAP 2020, a mis en place une stratégie d'intégration de la bancassurance au sein de son activité, reprenant ainsi une réflexion entamée depuis 2013 et la faisant évoluer pour accélérer son développement



e déploiement a réalisé une montée en puissance en 2016, répondant ainsi à un besoin d'amélioration continue et de diversification de l'offre bancaire, avec pour objectif de doubler la participation de l'assurance au PNB de la banque à l'horizon 2020.

La bancassurance, un prolongement naturel de l'offre bancaire

Au vu de sa proximité avec l'activité bancaire et la complémentarité qui existe entre les deux activités banque/assurance, la bancassurance était le choix logique pour développer et diversifier notre offre tout en créant des synergies s'inscrivant dans la continuité de la satisfaction des besoins de nos clients.

La relation privilégiée qu'entretient la banque avec ses clients permet à Crédit du Maroc de créer un 'One Stop Shop', interlocuteur unique pour tous les besoins d'assurance et de banque du client, lui offrant ainsi une réponse globale à ses besoins financiers et de sécurité auprès d'un seul et même conseiller. Ce 'One Stop Shop' permet de garantir la quiétude du client et de lui épargner des démarches superflues, tout en permettant à la banque de mettre en place des mécanismes d'assurance internes et de croître ainsi en efficacité.

Ces produits correspondent aussi à la vocation historique de la banque qui est la gestion des ressources et des risques du quotidien. C'est dans ce sens que Crédit du Maroc offre à ses



Liberis a été conçu pour répondre à l'ambition d'apporter au client la sérénité de construire ses projets de vie en toute liberté.

L'ASSURANCE QUI VOUS LIBERIS

clients une gamme complète, moderne et compétitive de produits d'assurance allant de l'assurance solde de compte à l'assurance habitation, en passant par les solutions d'épargne et de placement et les solutions d'optimisation de la transmission de patrimoine. Un programme de formation annuel dense couvrant à la fois la posture commerciale et la maîtrise des produits d'assurance permet également à nos conseillers de dispenser un conseil de qualité et un bon accompagnement du client.

Crédit du Maroc et Saham Assurance, un partenariat d'experts

Historiquement, Crédit du Maroc avait construit son offre d'assurance avec plusieurs acteurs de la place pour offrir à ses clients le meilleur des produits d'assurance.

Pour donner à cette activité l'élan nécessaire à la réalisation de son potentiel, Crédit du Maroc a décidé de forger un partenariat avec une entité capable de s'engager sur les investissements nécessaires pour le développement de la bancassurance. De plus, s'associer à un grand assureur de la place permet à Crédit du Maroc de bénéficier d'un savoir-faire et de moyens consacrés au développement de l'activité d'assurance pour enrichir l'offre, créer des synergies et consolider les processus. La banque démarque ainsi son offre de la concurrence par la qualité des prestations, son utilité pour le client et la qualité de son conseil. Ce partenariat apporte au client une qualité de service inégalée à plusieurs niveaux. Crédit du Maroc et son partenaire en assurance font jouer les synergies et conjuguent les expertises afin d'offrir des produits d'excellence, complets et pertinents à l'ensemble de leur clientèle. Le choix de Saham Assurance comme partenaire s'est fait de manière naturelle. En plus d'avoir une offre hautement qualitative, la compagnie partage les valeurs de Crédit du Maroc, notamment l'utilité au client, la performance, l'innovation, le dynamisme et l'ambition de se développer. Le premier fruit de ce partenariat est Liberis, marque ombrelle englobant tous les domaines de

prévoyance de la banque de détail, que ce soit sur les opérations quotidiennes ou pour les produits d'épargne. Cette marque a été conçue pour répondre à l'ambition d'apporter au client la sérénité de construire ses projets de vie en toute liberté. De même, le partenariat a donné naissance à une plateforme de gestion dédiée à l'assurance avec des engagements de délais pour le traitement de toutes les prestations.

D'un autre côté, la force de ce partenariat a poussé à l'élimination des redondances dans le processus pour travailler de façon intégrée, économisant beaucoup de temps, d'efforts et de ressources. La banque assure ainsi une rapidité de service et une transparence sans faille pour répondre aux besoins du client. Ceci a limité les coûts et permis de dématérialiser notre offre, ce qui fait de Liberis l'une des solutions les plus compétitives du marché en termes de délais, de coûts et de contenu, une offre clé en main aux meilleurs prix du marché.

Pour l'année 2017, Crédit du Maroc ambitionne de lancer de nouveaux produits de bancassurance, faire évoluer les produits existants via l'élargissement des garanties, l'augmentation des capitaux et l'amélioration des prestations pour mieux servir ses clients et s'adapter à leurs projets de vie.

Le tout digital, l'avenir de la bancassurance

De par ses efforts en termes de digitalisation et de dématérialisation de l'activité bancaire, Crédit du Maroc possède une longueur d'avance et des processus établis qui servent de tremplin à l'innovation en bancassurance. L'offre actuelle de Crédit du Maroc repose sur l'ambition de permettre au client de consommer son assurance via le canal de son choix. L'objectif à terme est d'offrir un accès flexible à l'activité de bancassurance via Banque Directe, réalisant ainsi les objectifs de dématérialisation de la banque. L'introduction de la signature électronique pour la bancassurance est l'une des innovations attendues à l'horizon 2018, à l'instar de ce qui a été réalisé pour les produits bancaires.

BANQUE PARTICIPATIVE : UN INVESTISSEMENT D'AVENIR

ENTRETIEN AVEC ABDELALI BENNOUNA
DIRECTEUR BANQUE PARTICIPATIVE

Le lancement de la finance participative est un projet de place historique qui porte l'ambition de faire de notre pays un acteur de référence international. Ainsi, le Maroc a mis en place un cadre institutionnel de très haut niveau pour les trois compartiments de la finance: Banque, Assurance et Émission de Sukuk- avec un référentiel de conformité unique qui relève exclusivement du Conseil Supérieur des Ouléma, instance suprême et indépendante.



D

ans ce contexte, Crédit du Maroc s'engage dans le lancement de l'activité participative avec l'ambition d'apporter une valeur ajoutée à ses clients et prospects et de contribuer à l'édification de cette nouvelle industrie financière au Maroc.

Aussi, la banque vise à accroître les ressources collectées, à élargir les opportunités de financer les projets de nos clients et l'économie réelle ainsi qu'à attirer de nouveaux investisseurs étrangers en présentant une offre conforme à leurs aspirations.

Poser les jalons de la finance participative

En vue du lancement de cette nouvelle activité, Crédit du Maroc a opté pour le modèle de fenêtre participative. Cette décision émane d'abord de la volonté de nos clients qui, au travers de l'enquête menée à cet escient, ont manifesté une préférence pour une distribution de l'offre intégrée aux agences existantes favorisant la proximité. Ensuite, le choix du modèle a été finalisé à l'issue d'un benchmark international en bénéficiant du retour d'expérience du Groupe Crédit Agricole S.A qui a déployé avec succès plusieurs activités participatives dans le monde.

Nous avons ensuite constitué l'équipe chargée de mener à bon port ce projet d'envergure. Cette équipe a bénéficié d'une formation en finance participative ainsi que de l'assistance d'un



cabinet de conseil spécialisé pour mener les différents chantiers du projet : offre, distribution, gouvernance et conformité, ressources humaines, finances ...

L'obtention de l'avis favorable à notre demande d'agrément communiqué par Bank Al-Maghrib, début janvier 2017, a constitué une étape charnière dans le développement de ce projet. Elle a permis d'accélérer les travaux d'installation du nouveau système d'information et de poursuivre le recrutement et la formation des équipes qui prendront en charge la nouvelle activité.

Nous envisageons ainsi de déployer en 2017 douze espaces dédiés à l'activité participative dans les grandes agences des principales villes du royaume. Pour les années suivantes, nous poursuivrons un déploiement progressif des points de vente sous forme d'espaces ou d'agences dédiées en fonction des attentes et du rythme de croissance du marché.

Diversifier notre offre pour combler toutes les attentes

Dès le démarrage de l'activité, notre offre de produits est amenée à adresser l'ensemble des marchés (particuliers, professionnels et entreprises) et à couvrir les trois univers de besoins :

- La banque au quotidien qui offre la tenue de comptes courants, comptes de dépôt, cartes bancaires et Internet ou Mobile Banking,
- Les financements pour l'acquisition d'un bien immobilier, d'une automobile, d'un équipement ou de marchandises,
- L'épargne et les placements.

Complémentaire de la banque conventionnelle, l'offre participative permettra au Crédit du Maroc de servir les clients et prospects faiblement équipés en produits et services bancaires et d'attirer une clientèle nouvelle.

Dans le respect du principe de progressivité, Crédit du Maroc envisage de mettre de prime abord sur le marché les produits les plus simples et les plus classiques pour évoluer ensuite vers des offres plus élaborées. Cette progressivité donnera au marché le temps de s'adapter à la nouvelle offre pour réduire le risque potentiel d'insatisfactions, mais également aux nouveaux

processus et aux équipes d'acquiescer la maturité nécessaire pour assurer la qualité de service requise. L'évolution de l'offre sera également tributaire de la mise à niveau progressive de l'écosystème et des autres domaines concernés : la fiscalité, la législation, la conservation foncière, les notaires et les fournisseurs (promoteurs immobiliers, concessionnaires, etc).

Protéger à tout prix nos clients

Crédit du Maroc a fait le choix d'un modèle de fenêtre participative intégrée à la banque tout en assurant une séparation forte des activités. Ce modèle inédit permet de répondre aux exigences les plus élevées en termes de conformité tout en assurant la proximité et la qualité de service attendues de nos clients. Ainsi, Crédit du Maroc met en place :

- Des fonds propres alloués de 200 millions de dirhams, soit le montant correspondant au capital minimum requis pour une banque de plein exercice,
- Un nouveau Système d'Information pour assurer un fort cantonnement de l'activité participative, sur les plans opérationnel, financier et comptable,
- Des équipes commerciales formées et certifiées, dédiées exclusivement à la finance participative,
- Une nouvelle identité visuelle qui adoptera une marque spécifique pour différencier la nouvelle offre,
- Une fonction de conformité aux avis du Conseil Supérieur des Oulémas qui s'assurera de la mise en place des dispositifs nécessaires pour l'application, le respect et le suivi des avis conformes au CSO.

Crédit du Maroc s'engage ainsi de plain-pied dans la finance participative et réalise des investissements significatifs qui traduisent le potentiel de ce nouveau marché et notre ambition. Le modèle retenu permet d'installer une base solide pour le lancement de l'activité participative dans les meilleures conditions afin de répondre à l'ensemble des exigences tout en optimisant les coûts et en assurant une évolutivité en fonction du rythme de croissance de ce nouveau marché. C'est dans cet esprit que nous envisageons le développement futur de cette nouvelle activité que nous voulons créatrice de valeur pour nos clients et pour nos actionnaires.

DIGITALISATION, VECTEUR PRIMAIRE DU DÉVELOPPEMENT DE CRÉDIT DU MAROC

ÉCLAIRAGE, PAR YOUNES NFISSI

DIRECTEUR MARKETING MULTICANAL,
DIGITAL ET GESTION DE LA RELATION CLIENT

Pour Crédit du Maroc, la digitalisation est un élément clé de la stratégie de développement qui s'intègre dans la réflexion en amont du lancement de ses produits et solutions. Elle répond à des objectifs bien définis de satisfaction client, d'accélération des ventes, de développement de l'usage chez les clients et de complémentarité avec le réseau physique.

C

es objectifs permettent à la banque de favoriser l'utilisation du digital pour la prise de contact et de créer des opportunités pour drainer des flux en agence, le taux d'équipement en mobile banking et e-banking ayant déjà atteint

96% en 2016. En termes de complémentarité avec le réseau physique, Crédit du Maroc a adapté sa stratégie selon le type de requête client. Les opérations quotidiennes sont orientées majoritairement vers le digital et le centre de relations client pour permettre au réseau physique de concentrer ses efforts le plus possible sur le conseil et l'accompagnement client.

La conquête passe par la transformation digitale

Pour conforter sa position de pionnier du digital dans le secteur bancaire, Crédit du Maroc a lancé un chantier majeur de refonte de sa solution digitale à l'horizon 2018. En effet, le portail client, première étape digitale de la prise de contact client, est en cours de refonte pour être plus interactif. Le nouveau site est amené à s'articuler autour du besoin client en lui permettant de suivre un parcours qui lui est adapté. Trois approches sont disponibles selon l'orientation du client : la recherche d'un produit spécifique tel que l'ouverture d'un compte ou la souscription d'un crédit, l'expression d'un besoin et l'approche communautaire via des rubriques spécifiques



(retraités, jeunes actifs, étudiants à l'étranger, etc.). Cette refonte permettra à terme d'acquiescer et de fidéliser plus de nouveaux clients tout en s'appuyant sur un existant solide. En effet, Crédit du Maroc a réalisé des croissances significatives en termes de connexions (+39%), d'utilisateurs actifs (+40%), d'utilisateurs uniques (+47%) et de téléchargements de l'application mobile (+152%). 2017, quant à elle, connaîtra le lancement du paiement des factures en multicanal, permettant au client de régler ses créances depuis son mobile, son ordinateur, les guichets automatiques Crédit du Maroc ou encore en agence, et ce pour plus de flexibilité.

Pour ses clients entreprises, Crédit du Maroc a récemment lancé CDM e-Corporate, une solution de cash management en ligne, couvrant les besoins aussi bien des TPME que des grands organismes. La sensibilité des données client a poussé la banque à opter pour une approche sécuritaire, renforçant ses systèmes d'une authentification forte avec token physique pour autoriser les opérations et les lier aux personnes décisionnaires. Cette sécurisation est effectuée en parallèle à des ajouts de fonctionnalités et d'opérations qui rendent l'expérience des entreprises clientes aussi riches, rapides et satisfaisantes que possible. En plus des canaux liés au digital, Crédit du Maroc s'est penché sur le guichet automatique pour repenser le parcours client via l'enrichissement du portefeuille de services disponibles. En améliorant son offre GAB du paiement des factures et des recharges, de la demande de chèques, des virements de compte à compte, de la mise à disposition de cash et cardless services, Crédit du Maroc consolidera en 2017 l'expérience multicanal du client quel que soit son moyen d'attache avec la banque.

Crédit du Maroc a aussi mis le digital au cœur de la transformation des processus métiers. Ainsi, plusieurs



chantiers autour du crédit habitat, des moyens de paiement et la gestion du cash ont été lancés.

Le réseau physique, meilleur allié du digital

Afin d'accompagner le client et de l'aider à faire ses premiers pas dans le monde digital de la banque, Crédit du Maroc a lancé une initiative au sein des agences physiques et du centre de relations client pour les encourager à prendre les rênes de leur vie bancaire via l'outil digital multicanal.

Parce que ses collaborateurs sont ses premiers ambassadeurs, la banque fait de l'acculturation digitale en interne une priorité avec, notamment, l'organisation de digital days. Ces rencontres avec les collaborateurs ont pour objectif de présenter les dernières avancées sur le front du digital, les familiariser avec les solutions digitales et les inviter à en faire la promotion auprès de nos clients.

Crédit du Maroc a lancé une initiative au sein des agences physiques et du centre de relations client pour les encourager à prendre les rênes de leur vie bancaire via l'outil digital multicanal.

D'un autre côté, le centre de relations client est le vivier d'expertise de Banque Directe, offrant aux clients un lien direct avec des téléconseillers experts dans leurs domaines (financement, bancassurance, épargne, etc.) dont le but est de répondre à toute demande et d'orienter le client vers une agence physique pour la finalisation des opérations et la conversion des prospects. À horizon 2018, la banque doit ainsi pouvoir commercialiser des produits et assurer des services à distance. Cependant, bien que le réseau physique soit encouragé à orienter la clientèle vers le digital, il n'est pas amené à disparaître au profit de la dématérialisation. C'est pour assurer cette complémentarité que Crédit du

Maroc a pour volonté de bâtir un modèle d'agence physique multicanal, offrant aux clients le choix d'interagir avec la banque au moment, à l'endroit et par le canal qui correspond le plus à leurs attentes.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES : L'ENGAGEMENT D'UNE BANQUE POUR UNE CROISSANCE DURABLE

CRÉDIT DU MAROC PASSE AU VERT

Accompagner les acteurs de la performance énergétique

Crédit du Maroc, acteur engagé dans le développement durable à l'instar de sa maison-mère Crédit Agricole S.A., accompagne les entreprises opérant dans l'industrie des énergies renouvelables pour le financement de leurs projets d'investissement.

Parmi les nombreux clients de la banque dans ce secteur, nous retrouvons l'entreprise Énergie Terre, première société privée marocaine de production d'énergie micro-hydroélectrique.

Énergie Terre est l'un des pionniers marocains à opérer dans le cadre de la nouvelle loi 13-09 qui permet aux opérateurs privés de produire de l'énergie renouvelable et de servir des clients industriels privés en haute et moyenne tension.

Détentrice de concessions pour une durée de 25 ans, la société a vocation à exploiter des sites hydrauliques et à redistribuer l'électricité ainsi produite à des clients du secteur privé ou public. Énergie Terre a établi un partenariat privilégié avec l'ONEE, qui assure le transport de l'énergie auprès de ses clients.

«Énergie Terre, en tant que précurseur dans son domaine, est le promoteur d'un modèle original focalisé sur l'hydraulique pour offrir aux clients industriels une solution centrale du mix énergétique. Compte

tenu de l'originalité des projets et de la novation de la loi marocaine sur l'énergie, nous avons eu de nombreux échanges avec les équipes projets de Crédit du Maroc afin de partager le modèle économique et industriel et pour sécuriser le plan de financement de nos projets.»

Thierry Seigle
Directeur Général de Énergie Terre

Apporter son soutien aux énergies renouvelables

Crédit du Maroc a conçu, au-delà de son aide apportée aux professionnels des énergies propres, des produits élaborés pour répondre aux besoins des particuliers désireux d'investir dans des sources énergétiques alternatives. Ainsi, la banque a développé le premier crédit à la consommation dédié exclusivement au financement des énergies renouvelables et bénéficiant d'une tarification spécifique. Le Crédit « Vert Thermique » et le Crédit « Vert Photovoltaïque » sont dédiés au financement des installations de chauffe-eaux solaires ou de panneaux photovoltaïques pour la transformation de l'énergie solaire en électricité. Avec des plafonds respectifs de 50 000 et de 400 000 dirhams et des taux très attractifs, Crédit du Maroc met cette offre pionnière à la disposition des particuliers et professionnels qui souhaitent faire de l'énergie propre un allié pour une consommation économique, écologique et optimale.



Green Bonds, sur les pas du Groupe Crédit Agricole S.A.

Pour développer des actions sociales et environnementales innovantes partout dans le monde, les porteurs de projets ont besoin de mobiliser des fonds de plus en plus importants.

En réponse à cette problématique, CACIB, la banque d'investissement du Groupe Crédit Agricole S.A., s'est associée à trois autres banques internationales pour construire les principes fondateurs des Green Bonds. C'est ainsi que ces obligations vertes ont vu le jour. Elles offrent les mêmes caractéristiques que des obligations standard, à l'exception près que les fonds levés sont exclusivement destinés au financement de projets ou actifs à vocation environnementale et/ou sociale. Fort de cette expérience partagée au sein du groupe, Crédit du Maroc a réuni, en marge de la COP 22, les plus grandes institutions nationales et internationales dans le cadre d'une conférence sous le thème des "Green Bonds, un outil pour la transition au Maroc et dans le monde". La banque se positionne ainsi en tant que précurseur dans l'introduction de la finance verte au marché marocain et renouvelle son engagement envers l'innovation au service du développement durable.

CRÉDIT DU MAROC, MÉCÈNE DE L'ART ET DE LA CULTURE

Acteur engagé dans la promotion de l'art, Crédit du Maroc apporte sa pierre à l'édifice d'un tissu culturel et artistique dense au Maroc à travers l'accompagnement de grandes manifestations. Son appui de longue date apporté à des acteurs culturels de référence tels que l'Institut Français du Maroc ou l'Orchestre Philharmonique du Maroc

La banque se positionne ainsi en tant que précurseur dans l'introduction de la finance verte au marché marocain et renouvelle son engagement envers l'innovation au service du développement durable.

témoigne de son engagement volontaire à accompagner les industries créatives.

Le partenariat conclu avec l'Institut Français du Maroc incarne notre attachement aux valeurs de coopération et de partage culturel portées par cette institution. La programmation de la saison culturelle de l'Institut Français participe à faire découvrir aux marocains le meilleur de la création contemporaine française, révéler la jeune création marocaine et l'accompagner à prendre son élan dans les arts visuels, la musique, le livre et le cinéma. Au-delà d'un simple donateur financier, Crédit du Maroc a également contribué à l'édition de certains ouvrages tels que « Artisans marocains » et « Ana ». La musique classique et les arts de l'opéra occupent également une position centrale dans la politique de promotion culturelle de Crédit du Maroc. Pour la sixième année consécutive, la banque apporte un soutien à l'Orchestre Philharmonique du Maroc dans sa quête de sensibilisation du public

marocain aux charmes de l'opéra. Pour l'édition de 2016, l'OPM a interprété l'opéra français le plus populaire au monde : Carmen de Bizet. Ce dernier aura ébloui par des décors fascinants, 350 costumes et des scènes captivantes de flamenco qui transportent le public au fin fond de la vie andalouse.

En 2016, le traditionnel Concours International de Piano de l'OPM s'est glissé dans une nouvelle peau pour devenir le Concours International de Musique de l'OPM. Ce changement de dénomination porte en lui la volonté de s'ouvrir aux divers instruments qui font l'harmonie de la musique classique. Fidèle à sa coutume, Crédit du Maroc a accompagné cette manifestation musicale d'envergure dans sa 16ème édition.

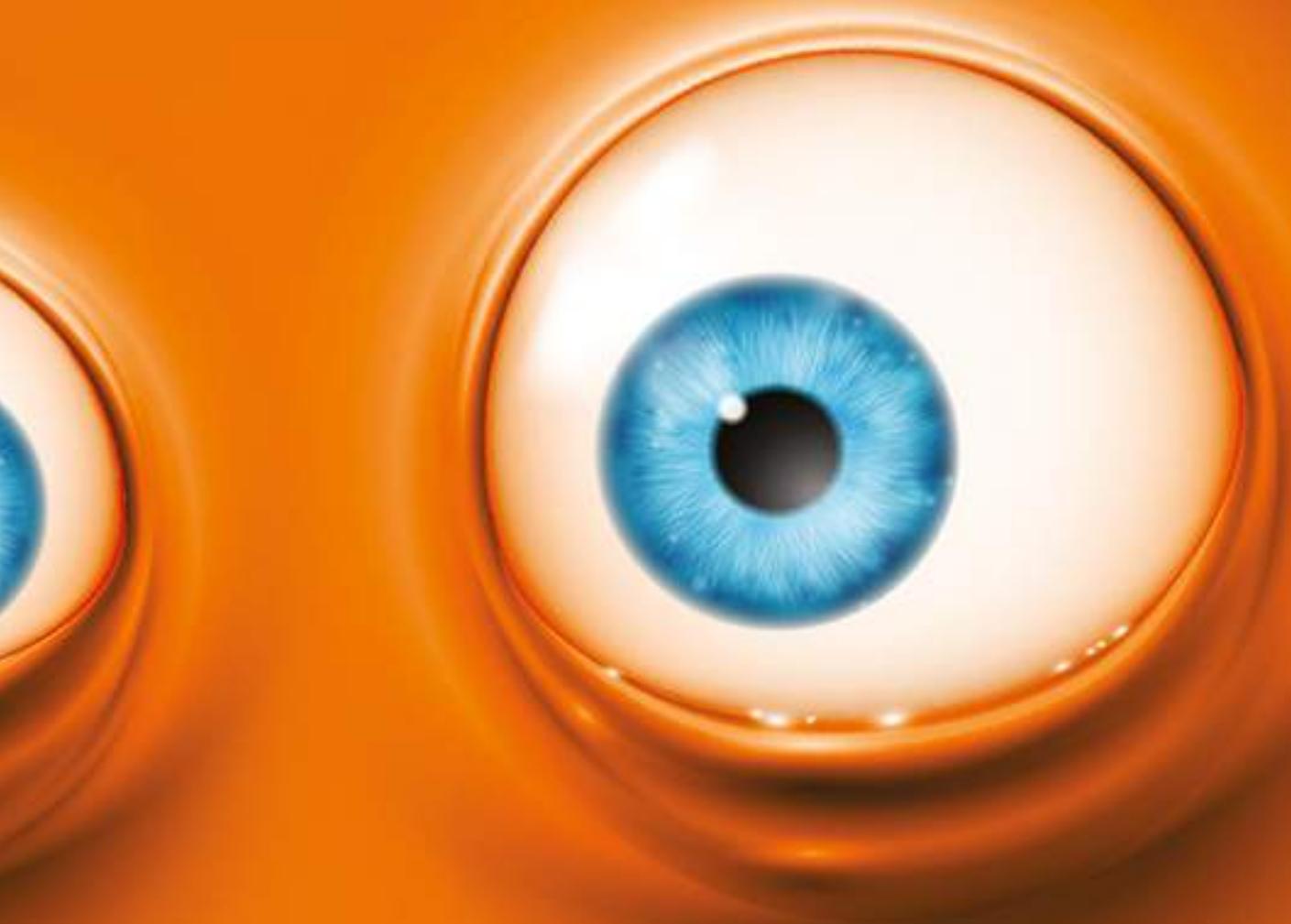
Ainsi, Crédit du Maroc a choisi de s'impliquer fortement en faveur de la culture et de sa diffusion, quels qu'en soient le porteur et le canal. La banque s'engage auprès de ces arts qui véhiculent certaines de ses convictions historiques et profondes : la confiance dans l'individu et la recherche de l'excellence.

Partie 04

#LA COMMUNIQUE AU SERVICE DE DE MARQUE



CATION E L'IMAGE



LA COMMUNICATION AU SERVICE DE L'IMAGE DE MARQUE

ENTRETIEN AVEC MOUNA BENRHANEM
DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION



Au cœur du plan à moyen terme CAP 2020, la communication occupe une place essentielle de par son rôle de vitrine offerte à l'ensemble des clients, partenaires et parties prenantes de Crédit du Maroc. Au-delà du pont qu'elle bâtit entre la banque et le monde extérieur, elle se positionne en véritable levier de confiance qui traduit tous les efforts d'efficacité et de performance de Crédit du Maroc envers ses clients.





Crédit du Maroc s'appuie sur des valeurs de proximité, d'utilité, de responsabilité et de satisfaction client qui sont au fondement de son projet d'entreprise. Ce sont ces valeurs que la communication se doit de refléter au quotidien à travers son discours de marque.



La banque utilise pour cela divers canaux, des plus classiques aux plus modernes : presse, affichage et radio, mais aussi le web et les réseaux sociaux afin d'accompagner ses ambitions de digitalisation.

Les collaborateurs de la banque, premier relai de communication

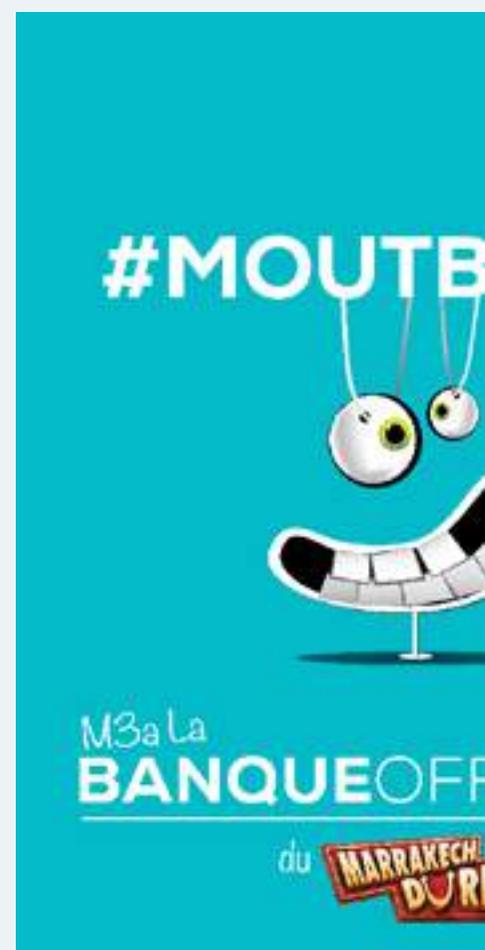
Dans un contexte de transformation du mode de fonctionnement de Crédit du Maroc associée à une conjoncture externe bouillonnante de nouveautés, la communication interne est le canal idéal pour aider la banque à gagner en pertinence, en équilibre informationnel et relationnel vis-à-vis de ses collaborateurs. C'est un outil d'information et de sensibilisation, mais également un levier de motivation et de valorisation des équipes. Elle vise à ancrer la culture de la banque, à promouvoir ses valeurs et à entretenir la fierté d'appartenir à une banque partenaire de ses clients. L'objectif de Crédit du Maroc à travers sa communication interne est d'accompagner les plans d'actions des différentes directions de la banque et leur offrir un support privilégié pour la diffusion de leurs réalisations à l'ensemble des collaborateurs.

2017 signera la montée en puissance de la communication interne, notamment à travers la création d'une newsletter pour les managers ainsi qu'un magazine interne trimestriel destiné à l'ensemble des collaborateurs de la banque.

Une communication qui bouscule les codes du secteur

Crédit du Maroc s'appuie sur des valeurs de proximité, d'utilité, de responsabilité et de satisfaction client qui sont au fondement de son projet d'entreprise. Ce sont ces valeurs que la communication se doit de refléter au quotidien à travers son discours de marque. C'est ainsi qu'au cours des dernières années, Crédit du Maroc a adopté un positionnement de communication novateur qui ambitionne d'apporter une valeur ajoutée réelle à ses clients.

Crédit du Maroc réalise ainsi une mutation de son discours publicitaire en étant plus proche de ses clients par le biais de l'humour et du décalé. La banque intrigue et interpelle en adoptant des codes qui tranchent avec les standards du secteur, plus adaptés à la digitalisation accrue des modes d'achat mais aussi la volatilité des consommateurs. Crédit du Maroc devient ainsi un véritable partenaire des entreprises, des professionnels et des ménages dans la réalisation de



leurs projets de vie.

En phase avec sa volonté d'être l'organe de financement n°1 de l'habitat et des projets des particuliers, Crédit du Maroc a traduit son positionnement d'abord sur ses campagnes de crédit immobilier et de crédit à la consommation.

C'est ainsi que nous avons assisté depuis 2015 à la naissance d'une saga autour des crédits avec #Imposta7il pour le crédit habitat et #Belkhef pour le crédit à la consommation. Cette nouvelle forme de communication a permis d'installer une véritable identité visuelle autour des crédits, de démystifier le crédit et l'associer ainsi à un univers 'mignon' à travers un registre de communication décalé, non conventionnel et paradoxalement plus proche de la cible.

Les deux campagnes majeures de la banque ont été accompagnées d'une multitude de campagnes classiques

2017 signera la montée en puissance de la communication interne, notamment à travers la création d'une newsletter pour les managers ainsi qu'un magazine interne trimestriel destiné à l'ensemble des collaborateurs de la banque.

ciblant des segments aussi divers que les professionnels, les TPE/PME, les grandes entreprises ou les entreprises spécialisées dans le commerce international.

Cette vague de transformation de la communication de Crédit du Maroc n'a pas manqué d'atteindre sa politique de sponsoring et de mécénat qui s'est également tournée, pour la deuxième année consécutive, vers l'univers de l'humour. C'est ainsi que Crédit du Maroc a renouvelé en 2016 son partenariat en tant que banque officielle du Marrakech Du Rire, festival international annuel d'humour qui se tient depuis 2011 à Marrakech. Initié par l'humoriste Jamel Debbouze, il connaît depuis sa création un beau succès auprès des publics marocain et français.

Afin de se donner les moyens de ses ambitions de communication, Crédit du Maroc y a alloué un budget conséquent dans le cadre de son plan à moyen terme CAP 2020. Cependant, au-delà des ressources financières



Le Café CDM, un rendez-vous trimestriel avec la presse pour créer le débat sur un sujet d'actualité de Crédit du Maroc autour d'un petit-déjeuner.

qui appuient cette vision, la banque a veillé à optimiser sa stratégie de moyens afin d'accroître sa performance de communication. En établissant des partenariats annuels d'achat d'espace et en s'inscrivant dans une logique de collaboration à long terme avec les principaux supports de presse et d'affichage de la place, Crédit du Maroc rationalise la répartition de son budget et parvient ainsi à massifier sa communication à moindre coût.

En marge de sa politique de communication classique, Crédit du Maroc a fait de 2016 l'année des relations presse par excellence. En sus des opérations habituelles de communication avec les supports de presse telles que les conférences ou la diffusion de communiqués, Crédit du Maroc a souhaité présenter son actualité à ses partenaires médias sous un format innovant, plus convivial et plus propice à l'échange. C'est ainsi qu'est né le Café CDM, un rendez-vous trimestriel avec la presse pour créer le débat sur un sujet d'actualité de Crédit du Maroc autour d'un petit-déjeuner. Les deux premières éditions ont concerné respectivement la stratégie de bancassurance et le lancement de la fenêtre participative de la banque.

Cet événement signe une véritable ouverture de la banque sur les médias et une volonté de bâtir un partenariat durable basé sur la confiance, l'échange et la collaboration mutuelle.

Partie 05

COUVERTURE





بنك
CREDIT DU MAR

GRAND CASABLANCA

MOHAMMED V

48/58, Bd Mohammed V
Tél.: 05 22 47 73 19
Fax : 05 22 47 72 81

A

ABDELLATIF BENKADDOUR

Angle Bd Abdellatif Benkaddour
et rue Molière
Tél.: 05 22 94 15 30
Fax : 05 22 42 24 03

AHL LOGHLAM

Bd Mohammed Zefzaf,
14 lotissement Salam-Ahl Loughlam
Tél.: 05 22 76 78 62
Fax : 05 22 42 23 77

AIN EL BORJA

13, résidence Assalam,
boulevard Ibnou Tachafine
Tél.: 05 22 63 86 86

AIN HAROUDA

5-6, Bd Al Maghreb Al Arabi
Ain Harouda
Tél.: 05 22 33 27 11
Fax : 05 22 42 24 05

AIN SEBAA

Km 7,3-route de Rabat
Ain Sebaâ
Tél.: 05 22 66 37 06
Fax : 05 22 35 59 26

AIN SEBAA EL OULJA

Lotissement El Oulja II,
lot n°130 Ain Sebaâ
Tél.: 05 22 35 81 04/05
Fax : 05 22 34 30 04

AIT YAFALMANE

39, rue Aït Yafalmane
Tél.: 05 22 28 02 94
Fax : 05 22 28 92 19

AL AZHAR

Ahl Loughlam, lot. Al Azhar,
immeuble F-Sidi Bernoussi
Tél.: 05 22 75 05 00/54
Fax : 05 22 75 05 69

AL FADL

Angle Bd Smara et rue 203
Inara
Tél.: 05 22 50 00 93
Fax : 05 22 52 56 47

AL HAMIDIA

Lot. n° 4, lot Al Qods-
Sidi Bernoussi-Zenata
Tél.: 05 22 73 88 82
Fax : 05 22 73 88 68

AL HOUDA

133, Av. 2 Mars, résidence Alhayat
Tél.: 05 22 83 69 59
Fax : 05 22 42 21 46

AL KHEIR

78, rue 7-Sidi Bernoussi II
Tél.: 05 22 76 58 02
Fax : 05 22 73 54 47

AL MOSTAKBAL

Résidence Collaboration, angle RS
1029 Sidi Maârouf et Bd Al Qods
Tél.: 05 22 58 31 27
Fax : 05 22 47 74 69

AL QODS

385, Bd Souhaïb Erroumi Sidi Bernoussi
Tél.: 05 22 73 17 73
Fax : 05 22 73 85 01

ANFA

211, Bd d'Anfa
Tél.: 05 22 36 08 46
Fax : 05 22 39 61 73

ATTACHAROUK

588, Bd Okba Bnou Nafie
Tél.: 05 22 70 06 87

B

BEAUSEJOUR

Angle Bd Roudani & rue
El Kadi Bekkar
Tél.: 05 22 25 39 94
Fax : 05 22 42 21 24

BEN J'DIA

23, rue Ahmed Lebrihi
Tél.: 05 22 44 03 07/08
Fax : 05 22 42 21 72

BIR ANZARANE

Angle boulevard Bir Anzarane
et rue Ali Abderrazak
Tél.: 05 22 95 08 75
Fax : 05 22 94 04 19

BOURGOGNE

160, angle Bd de Bourgogne
et rue de Nice
Tél.: 05 22 29 90 38
Fax : 05 22 49 05 81

BOUSKOURA

Lot. Lafarge-centre
Bouskoura, lot n°3
Tél.: 05 22 59 23 89
Fax : 05 22 59 23 90

C

CASA VOYAGEURS

20, place Prince Sidi
Mohammed Belvédère
Tél.: 05 22 24 84 64

CALIFORNIE

Angle Bd Panoramique
et route de la Mecque
Tél.: 05 22 87 42 88
Fax : 05 22 42 23 73

CHEFCHAOUNI

Bd Chefchaouni et rue
Abdelhamid Bnou Badis-Ain Sebaâ
Tél.: 05 22 66 24 16
Fax : 05 22 42 24 63

CIL

38, rue Atlas-Hay Essalam-CIL
Tél.: 05 22 94 02 88
Fax : 05 22 42 23 33

D

DANDOUNE

136, lot Dandoune-Sidi Maârouf
Tél.: 05 22 58 39 03
Fax : 05 22 58 01 29

DERB GHALLEF

Boulevard Bir Anzarane
Derb Ghallef
Tél.: 05 22 77 40 90
Fax : 05 22 42 21 00

DEUX MARS

Angle avenue 2 mars & rue
Salonique
Tél.: 05 22 83 78 13
Fax : 05 22 83 60 16

E

EL FIDA

326, Bd El Fida
Tél.: 05 22 83 15 02
Fax : 05 22 83 70 05

EL OULFA

Angle Bd Oued Tensift &
Bd Oued Sebou-EI Oulfa
Tél.: 05 22 90 03 24
Fax : 05 22 90 50 86

**EL OULFA
MOULAY THAMI**

10, lotissement Moulay
Thami El Oulfa
Tél.: 05 22 89 70 00
Fax : 05 22 42 24 29

EMILE ZOLA

146, Bd Emile Zola
Tél.: 05 22 24 08 10
Fax : 05 22 42 21 79

ERRAHMA

Lot n° 158, lotissement
Madinat Errahma
Tél.: 05 22 89 26 74
Fax : 05 22 42 24 22

ESSOUNA

293, Bd 2 Mars
Tél.: 05 22 82 50 74
Fax : 05 22 82 50 75

F**FRANCE VILLE**

Angle Bd Ghandi et rue
Mohammed Hayani
Tél.: 05 22 23 62 41
Fax : 05 22 23 70 06

G**GAUTHIER**

128, rue Taha Houcine-Gauthier
Tél.: 05 22 20 80 57/62
Fax : 05 22 20 82 75

GHANDI

90, Bd Ghandi
Tél.: 05 22 39 02 41
Fax : 05 22 39 08 02

H**HAD SOUALEM**

203, Lotissement Anhi - Had Soualem
Tél.: 05 22 96 49 30
Fax : 05 22 96 49 31

HASSAN 1^{ER}

Angle rue Mikhaïl Nouaima
et avenue Hassan 1^{er}
Tél.: 05 22 47 38 87
Fax : 05 22 47 75 76

HAY CHRIFA

Angle rue 1 et rue 15,
Hay Chrifa Ain Chock
Tél.: 05 22 87 08 25/26
Fax : 05 22 87 08 29

HAY ESSALAM

262, Bd Yacoub El Mansour
Tél.: 05 22 39 69 45/46
Fax : 05 22 42 21 99

HAY HASSANI

45/47, Bd Afghanistan
Tél.: 05 22 90 66 38
Fax : 05 22 42 21 91

HAY MOHAMMADI

16, Lot. Nadia, Bd
de la Grande Ceinture
Tél.: 05 22 60 38 28

HAY MOULAY ABDELLAH

492, Bd Al Qods-Inara II
Tél.: 05 22 50 60 64/65
Fax : 05 22 50 65 82

HAY NASSIM

Lot 167, lotissement Nassim
Tél.: 05 22 89 14 30
Fax : 05 22 47 74 04

HAY SADRI

Angle Bd des Forces
Auxiliaires & rue n°10
Tél.: 05 22 70 85 07/40
Fax : 05 22 71 29 30

I**IBN TACHFINE**

Angle boulevard Ibn Tachfine &
rue Soldat Emile Brunet
Tél.: 05 22 60 94 87
Fax : 05 22 60 95 22

IBNOU KOTAIBA

306, Bd Abdelmoumen
Tél.: 05 22 25 20 49
Fax : 05 22 25 24 64

IBNOU ROCHD

111/113, angle
Bd Abdelmoumen et rue Van Zeeland
Tél.: 05 22 22 76 52/53
Fax : 05 22 42 21 14

IBNOU SINA

2, Imm. B1, Bd Ibnou Sina
Hay El Hassani
Tél.: 05 22 89 81 26
Fax : 05 22 47 76 45

IDRISS 1^{ER}

6 et 6A, boulevard Moulay
Idriss 1^{er} Les Hôpitaux
Tél.: 05 22 86 37 64
Fax : 05 22 47 75 91

IDRISSIA

754, Bd Bouchaib Doukkali
Idrissia I
Tél.: 05 22 28 99 15
Fax : 05 22 42 21 84

IFRIQUIA

402, bd Al Wahda Al Ifriquia
Hay Jawadi
Tél.: 05 22 59 98 28
Fax : 05 22 47 75 58

INARA

61, Bd de Taza-Hay Moulay
Abdellah-Ain Chock
Tél.: 05 22 21 81 67
Fax : 05 22 42 21 85

J**JAWHARA**

Angle bd Mohammed Bakkali
et bd Houcine Souissi
Sidi Moumen
Tél.: 05 22 72 96 50
Fax : 05 22 42 24 15

K**KOREA**

Rue 15, n° 215-Sidi Maârouf 4
Tél.: 05 22 80 94 16

L**LA FRATERNITE**

56, angle Bd d'Anfa
et rue Jean Jaurès-Gauthier
Tél.: 05 22 48 48 98
Fax : 05 22 42 21 45

LA RESISTANCE

Angle Bd de la Résistance
et rue Bachir Ibrahim
Tél.: 05 22 54 00 51

LIBERTE

212, Bd de la Résistance
Place Lemaigre Dubreuil
Tél.: 05 22 26 35 49

LISSASFA

Lotissement Smiralda, lot 33,
Bd Al Atlas
Tél.: 05 22 65 13 67
Fax : 05 22 47 75 92

M**MAARIF CANTAL**

35, place du Cantal-Maârif
Tél.: 05 22 25 66 89/95
Fax : 05 22 23 05 77

MAARIF ROUDANI

374, Bd Brahim Roudani
Maârif
Tél.: 05 22 25 28 13

MABROUKA

174, Bd du Nil
Tél.: 05 22 38 95 09
Fax : 05 22 42 21 86

MEDIOUNA

439, avenue Mohammed VI
Tél.: 05 22 81 07 83
Fax : 05 22 42 21 22

MEKDAL LAHRIZI

79, avenue Mekdad
Lahrizi Cité Djamaâ
Tél.: 05 22 56 77 71
Fax : 05 22 42 21 52

MERS SULTAN

Angle rue Hadj Ammar Riffi
et Bd Rahal Meskini
Tél.: 05 22 31 09 57
Fax : 05 22 44 03 46

**MOHAMMED
BOUZIANE**

Lotissement n° 5/8,
boulevard Mohammed Bouziane
Tél.: 05 22 56 98 91

**MOHAMMED
DIOURI**

76/80, rue Mohammed Diouri
Tél.: 05 22 44 52 05/06
Fax : 05 22 42 21 96

**MOHAMMED V
EXTENSION**

357, boulevard Mohammed V
Tél.: 05 22 24 02 95
Fax : 05 22 42 24 02

MOHAMMED VI

Angle bd Mohammed VI
et rue 249, Immeuble 3
Hay Moulay Abdellah
Tél.: 05 22 52 14 99
Fax : 05 22 52 60 72

**MOSTAPHA
EL MAANI**

355, rue Mostapha El Maâni
Tél.: 05 22 26 38 01/02
Fax : 05 22 42 21 76

MOULAY YOUSSEF

Angle Bd Moulay Youssef
et rue Goulmima
Tél.: 05 22 48 03 17

O**ONZE JANVIER**

14, Bd 11 Janvier
Tél.: 05 22 26 70 99

OUED DAOURA

346 bis, Bd Oued Daoura
El Oulfa
Tél.: 05 22 93 47 00
Fax : 05 22 93 47 90

OUED EDDAHAB

182, Bd Oued Eddahab-Jamila 7
Tél.: 05 22 37 80 07/13

OUED EL MAKHAZINE

40, Bd Bordeaux
Tél.: 05 22 22 69 91/92

OULED TALEB

40, rue 18, lotissement Ouled Taleb
Ain Chok
Tél.: 05 22 52 19 13
Fax : 05 22 42 21 59

OULED ZIANE

80, route Ouled Ziane
Tél.: 05 22 44 03 42

OULMES

Résidence les Lilas, angle
Bd Yaâcoub El Mansour
et Ishak Ben Hanine
Tél.: 05 22 77 44 61
Fax : 05 22 47 74 09

OUM RABII

230, boulevard Oum Rabii
Lot. 338-Groupe U-El Oulfa
Tél.: 05 22 93 00 97
Fax : 05 22 42 21 07

P**PALMIER**

38, Bd du 9 avril-Palmier
Tél.: 05 22 47 71 04/06
Fax : 05 22 99 23 28

PANORAMIQUE

373, Bd Panoramique
Tél.: 05 22 52 56 89
Fax : 05 22 42 21 58

PHARE

Angle avenue du Phare
et rue Bab Al Irfane
Tél.: 05 22 36 51 20/21
Fax : 05 22 36 51 23

R**ROCHES NOIRES**

Angle Bd Ambassadeur Ben Aïcha
& rue Abou Mousslim Al Khourassani
Tél.: 05 22 24 81 54/57
Fax : 05 22 42 22 02

S**SBATA**

412, avenue Commandant Driss
Harti-Cité Djemaâ
Tél.: 05 22 37 16 49
Fax : 05 22 55 17 13

SBATA 6 NOVEMBRE

436, angle avenue 6 Novembre et
avenue du Nil-Sbata
Tél.: 05 22 55 59 42
Fax : 05 22 55 59 57

SIDI BERNOUSSI

Lot. Amal III, Bd Abi Dar
al Ghaffari, lot 187 -Sidi Bernoussi
Tél.: 05 22 73 12 24
Fax : 05 22 42 21 30

SIDI EL KHADIR

82, lotissement El Khair Hay
El Hassani
Tél.: 05 22 93 26 25
Fax : 05 22 47 74 20

SIDI MAAROUF

157, route 1029, lotissement
Amine Sidi Maârouf
Tél.: 05 22 97 56 71/72
Fax : 05 22 42 21 32

SIDI MOUMEN

Angle Bd Lalla Asmaâ et rue
Al Adarissa-Sidi Moumen
Tél.: 05 22 70 25 57

SOCRATE

48, rue Socrate
Tél.: 05 22 77 41 24
Fax : 05 22 47 74 41

STRASBOURG

1, rue de Strasbourg
Tél.: 05 22 31 33 74
Fax : 05 22 42 23 69

T**TADDART**

66, route de Taddart-Polo
Tél.: 05 22 28 37 89
Fax : 05 22 42 23 69

V**VAL D'ANFA**

Angle Bd Moulay Rachid et rue
Bab Erajaâ-Val d'Anfa
Tél.: 05 22 94 00 98
Fax : 05 22 42 23 79

VAL FLEURI

Angle rue El Bachir Laâlaj
et Ahmed El Kadmiri-Plateau
Maârif
Tél.: 05 22 77 41 02
Fax : 05 22 25 45 22

VICTOIRE

182, rue de Strasbourg
Tél.: 05 22 30 79 32
Fax : 05 22 45 08 79

Z**ZERKTOUNI**

170, Bd Zerktouni
Tél.: 05 22 47 10 28/29
Fax : 05 22 47 28 35

**ZERKTOUNI
LES FLEURS**

15, angle Bd Zerktouni
et rue Lucerne
Tél.: 05 22 29 74 23
Fax : 05 22 20 57 48

ZOUBIR

Lot. n° 59, boulevard Zoubir
EL Oulfa
Tél.: 05 22 93 09 66
Fax : 05 22 91 40 42

ESPACES MASKANE**AÏN SEBAA**

Km 7,3-route de Rabat-Aïn Sebaâ
Tél.: 05 22 47 70 86
Fax : 05 22 34 30 04

BIR ANZARANE

Angle Bir Anzarane et rue
Ali Abderrazak
Tél.: 05 22 39 12 25/33
Fax : 05 22 39 13 82

DEUX MARS

Angle boulevard 2 mars
et rue Salonique
Tél.: 05 22 83 88 87/92

LA RESISTANCE

Angle Bd de la Résistance et
rue Bachir Ibrahim
Tél.: 05 22 44 97 03/24
Fax : 05 22 44 96 61

OUM RABII

Angle rue El Bachir Laâlaj
et rue Ahmed El Kadmiri
Plateau Maârif
Tél.: 05 22 99 37 85/49
Fax : 05 22 99 37 27

HORS CASABLANCA

AGADIR

AL FEDDYA

Imm. 10, avenue Hassan 1er
Quartier Dakhla
Tél.: 05 28 22 96 97/79
Fax : 05 28 22 99 56

AL HOUDA

27, quartier Al Houda
Tél.: 05 28 32 07 28
Fax : 05 22 42 23 82

AL INBIAAT

7-8, complexe Al Amal,
avenue Hassan II
Tél.: 05 28 82 80 72
Fax : 05 22 47 76 39

AL MOUQAOUAMA

Place des Taxis-Imm. Bakrim
Quartier industriel
Tél.: 05 28 82 06 92
Fax : 05 22 42 22 98

AL WIFAK

Lotissement El Wifak,
lot n° C 309 Bensergao
Tél.: 05 28 28 16 55
Fax : 05 22 42 24 35

AOURIR

Route Nationale 1, province
Agadir-Ida Outanane
Tél.: 05 28 31 53 33
Fax : 05 22 42 24 36

BOUARGANE

28, avenue Abderrahim Bouabid
Erac Bouargane
Tél.: 05 28 23 57 62
Fax : 05 22 42 23 83

CENTRE

Imm. T, avenue des FAR
Tél.: 05 28 84 01 88
Fax : 05 28 84 10 11

CITE UNIVERSITAIRE

64, Bd Messaoud
El Wakfaoui, Hay Assalam
Tél.: 05 28 21 30 28
Fax : 05 28 22 11 05

DCHEIRA

34, Bd Bir Anzarane
Tél.: 05 28 27 16 18
Fax : 05 22 42 22 03

FOUNTY

Résidence Taфраout,
lot 8-11 Cité Founty
Tél.: 05 28 21 52 85
Fax : 05 28 21 52 86

OUFELLA

Imm. Crédit du Maroc,
Bd Mohammed V
Tél.: 05 28 84 67 28/29
Fax : 05 22 47 76 31

TADDART

65-68, résidence Tiguemi
avenue des far
Cité Taddart
Tél.: 05 28 82 33 21
Fax : 05 22 42 23 05

TALBORJT

Imm. Marhaba, angle Av. 29 février
& Bd Mohammed Cheikh Saâdi
Tél.: 05 28 82 22 35
Fax : 05 28 84 48 38

TIKIOUINE

Lot n° 35A, route de Tiznit - Tikiouine
Tél.: 05 28 28 53 37
Fax : 05 22 42 23 31

AHFIR

Angle Bd de Berkane
et rue de la Résistance
Tél.: 05 36 62 70 91
Fax : 05 36 62 70 93

AIN TAOUJDATE

Route de Fès, Aïn Taoujdate
centre Province d'El Hajeb
Tél.: 05 35 44 01 19
Fax : 05 35 44 05 02

AIT MELLOUL

Angle route de Tiznit et rue de
l'hôpital, lot Guichard
Province d'Agadir
Tél.: 05 28 24 04 72
Fax : 05 28 24 07 75

LAHRACH

Avenue Mohammed V
(route de Biougra) - Hay Lahrach
Tél.: 05 28 24 01 57
Fax : 05 22 42 21 10

AL HOCEÏMA

AL HOCEÏMA

108, Bd Mohammed V
Tél.: 05 39 98 26 06
Fax : 05 39 98 12 84

EL MENZEH

40, rue Bir Anzarane
El Menzeh
Tél.: 05 39 84 16 27
Fax : 05 22 42 23 86

ASSILAH

13, avenue Imam Assili
Tél.: 05 39 41 63 44
Fax : 05 22 42 23 20

AZEMMOUR

31, avenue Mohammed V
Lot. Al Qods
Tél.: 05 23 34 70 84
Fax : 05 22 47 76 00

AZILAL

Angle avenue Hassan II
et rue Mokawim Chahid Daoudi
Tél.: 05 23 45 94 70
Fax : 05 22 42 24 10

AZROU

Boulevard Hassan II-Ahadaf
Tél.: 05 35 56 06 30/33
Fax : 05 35 56 06 26

BEN AHMED

18, boulevard Moulay Abdellah
Quartier Administratif
Tél.: 05 23 40 71 23
Fax : 05 23 40 86 83

BENQUERIR

12, avenue Mohammed V
Tél.: 05 24 31 76 79
Fax : 05 22 42 24 01

BENI MELLAL

BENI MELLAL
263, Bd Mohammed V
Tél.: 05 23 48 38 19

HASSAN II

38, boulevard Hassan II
Tél.: 05 23 48 02 39
Fax : 05 23 48 04 35

L AATTAOUIA

Lot. Al amal, Unité 772
Tél.: 05 24 23 59 46
Fax : 05 22 42 23 78

MOHAMMED VI

Bd 20 août, Ouled Hamdane
Lot.Khalifa
Tél.: 05 23 42 04 70
Fax : 05 22 42 23 27

BENSLIMANE

152, avenue Hassan II
Tél.: 05 23 29 08 47
Fax : 05 22 47 74 68

BERKANE

BERKANE
44, Bd Mohammed V
Tél.: 05 36 61 05 10
Fax : 05 36 61 45 10

BERKANE

BENI SNASSEN

Angle rue Drâa et
Bd Echouhada
Hay Al Massira
Tél.: 05 36 61 35 63
Fax : 05 36 61 35 65

ESSAADA

Angle Bd Mohammed V
et rue Atlas
Sidi Slimane Cherâa
Tél.: 05 36 25 53 91
Fax : 05 36 25 53 89

HASSAN II

260, Bd Hassan II
Tél.: 05 36 23 19 50
Fax : 05 22 42 22 65

BERRECHID

BERRECHID

57, rue Averroès
Tél.: 05 22 33 72 33
Fax : 05 22 42 21 25

EZZAHRA

19, Bd Mohammed V Hay
Al Youssr
Tél.: 05 22 32 67 09
Fax : 05 22 42 21 49

BIOUGRA

Avenue Hassan II
Tél.: 05 28 81 95 12
Fax : 05 22 42 24 38

BOUZNIKA

Avenue Allal Ben Abdellah
Tél.: 05 37 74 35 88

CHEFCHAOUEN

Place Mohammed V
Tél.: 05 39 98 94 01
Fax : 05 22 47 74 08

DAKHLA

Boulevard Mohammed V,
Imm. Crédit du Maroc
Tél.: 05 28 89 73 61
Fax : 05 22 53 20 78

DEROUA

Angle Bd. 11 janvier et Bd Oum Rabii,
lotissement Khadija
Tél.: 05 22 53 20 78

DRIOUCH

90/92, Bd Hassan II
Tél.: 05 36 36 61 08
Fax : 05 36 36 65 30

EL HAJEB

1, rue 8-Ain Sihand
Tél.: 05 35 54 32 21
Fax : 05 22 42 24 19

EL JADIDA

EL JADIDA

1, boulevard Mohammed VI
Tél.: 05 23 34 35 12
Fax : 05 23 35 12 46

IBNOU BADIS

14, Bd Ibnou Badis-Kodiat
Bendriiss
Tél.: 05 23 37 04 98
Fax : 05 22 42 24 49

LALLA ZAHRA

Boulevard Chouhada
Tél.: 05 23 39 59 12
Fax : 05 22 42 24 09

SAADA

Résidence Najmat Aljanoub,
Imm. B Quartier Phare
Tél.: 05 23 35 46 33/42
Fax : 05 23 35 44 75

SIDI MOUSSA

Boulevard Bir Anzarane,
route de Marrakech
Tél.: 05 23 35 24 29
Fax : 05 23 35 23 90

EL KELAA DES SRAGHNA

508, angle Bd Mohammed V
et rue Allal Ben Abdellah-Souigia
Tél.: 05 24 41 25 73

ERFOUD

Angle avenue Moulay El hassan
et boulevard Moulay Ismail
Tél.: 05 35 57 89 09
Fax : 05 35 57 89 10

ESSAOUIRA

ESSAOUIRA

12, place Moulay El Hassan
Tél.: 05 24 47 58 19
Fax : 05 22 42 22 36

QUARTIER ADMINISTRATIF

Angle Av. El Aqaba
et Av. la Princesse Lalla Amina, r
ésidence Jawharat
Mogador
Tél.: 05 24 47 69 51
Fax : 05 22 42 21 01

FES

AL HADIKA

Route de Méknes Les Merinides
Tél.: 05 35 75 45 18
Fax : 05 22 47 74 06

ALLAL BEN ABDELLAH

Angle rue Lalla Fatima Zahra
et Bd Allal Ben Abdellah
Tél.: 05 35 94 01 83
Fax : 05 22 47 75 70

ATLAS

Avenue Roi Houssein de Jordanie,
résidence Tarik
route d'Imouzzer
Tél.: 05 35 64 16 96
Fax : 05 35 65 94 37

BAB FTOUH

14/16, Bd Al Watan
Tél.: 05 35 64 99 52
Fax : 05 35 63 05 26

BADR

9, résidence Nakhla
route Aïn Smen
Tél.: 05 35 61 05 62
Fax : 05 22 42 21 13

DAR DBIBEGH

Angle avenue Hassan II
& rue Ribat Al Kheir
Tél.: 05 35 93 00 78
Fax : 05 22 42 21 09

EL WAFI

Avenue El Wafa, route
de Sefrou
Tél.: 05 35 61 99 27
Fax : 05 22 47 75 57

ESSAADA

433, cité Zaza Essaâda,
route Aïn Chkef
Tél.: 05 35 96 24 80
Fax : 05 22 42 21 09

MONT FLEURI

Avenue Ouahrane
Mont Fleuri
Tél.: 05 35 73 05 55
Fax : 05 22 42 24 00

MOULAY DRISS

Angle avenue Abou Oubeida Ibnou
Al Jarrah et rue Abou Hanifa
Tél.: 05 35 62 12 79
Fax : 05 35 93 14 38

NARJISS

196/198, Lot. El Ouafa,
avenue Moulay Rachid,
route de Sefrou
Tél.: 05 35 61 44 73/74
Fax : 05 35 61 44 71

RAS CHERRATINE

52, rue Ras Cherratine
Tél.: 05 35 63 35 90

ROUTE DE SEFROU

28, angle rue Martil
et avenue Moulay Rachid
Tél.: 05 35 73 09 49
Fax : 05 22 42 24 23

VILLE NOUVELLE

Angle Bd Mohammed V
et rue Mokhtar Soussi
Tél.: 05 35 62 57 51
Fax : 05 35 65 44 82

FKIH BEN SALAH

1, Bd Mohammed V
Tél.: 05 23 43 86 27/28

FNIDEQ

Avenue Mohammed V
Tél.: 05 39 67 52 90/91
Fax : 05 22 42 23 14

GUELMIM

198/200, Bd Youssef Ben Tachfine

Tél.: 05 28 87 32 23
Fax : 05 22 42 22 94

GUERCIF

Angle Bd Moulay Youssef
& rue des Almohades-Al Farah
Tél.: 05 35 67 56 27

HAD BELFAA

Lot. Boudi Abdellah
Province Chtouka Aït Baha
Tél.: 05 28 20 90 04/06
Fax : 05 28 20 95 86

HARHOURA

Avenue Prince Moulay Abdellah
Tél.: 05 37 64 50 39
Fax : 05 37 64 51 30

IMINTANOUT

Angle route nationale 8
et avenue Abdelkrim El Khattabi
Tél.: 05 24 45 28 91
Fax : 05 22 42 24 53

IMZOUEN

140/142, rue Casablanca
Tél.: 05 39 80 78 04
Fax : 05 22 42 23 87

INEZGANE

Avenue Mohammed V
Tél.: 05 28 83 22 55
Fax : 05 22 42 22 92

KENITRA

BIR RAMI

5, Lotissement Al Wahda,
Avenue Mohammed V
Bir Rami
Tél.: 05 37 36 15 38
Fax : 05 22 47 75 79

KHABBAZAT

2, angle rue 9 & Bd Mohammed V
Tél.: 05 37 37 86 45
Fax : 05 22 47 75 79

MOHAMMED V

Angle avenue Mohammed V
et rue Sebou
Tél.: 05 37 32 05 10
Fax : 05 37 37 97 86

MOULAY ABDELAZIZ

2, angle Bd Mohammed Diouri
& Bd Moulay Abdelaziz
Tél.: 05 37 37 37 04/05
Fax : 05 37 37 11 42

OULED OUJIH

87, bloc I
Tél.: 05 37 32 01 70
Fax : 05 37 35 23 89

KHEMISSET

53, angle avenue Mohammed V
& rue Volubilis
Tél.: 05 37 55 62 28
Fax : 05 37 55 49 39

KHENIFRA

11, boulevard Zerktouni
Cité Ennajah
Tél.: 05 35 38 46 27/29
Fax : 05 35 38 46 31

KHOURIBGA**KHOURIBGA**

20, rue Moulay Idriss
Tél.: 05 23 56 28 22
Fax : 05 23 56 55 61

MOHAMMED VI

111, rue Ahmed El Hiba
Hay Ikbal
Tél.: 05 23 56 76 99
Fax : 05 22 42 24 11

ZELAKA

1007, Bd Moukaouama-Hay
Al Qods
Tél.: 05 23 49 61 48
Fax : 05 23 49 61 38

KSAR LEKBIR

15, route de Larache,
lotissement Ben Aatallah
Tél.: 05 39 90 24 2
Fax : 05 39 90 24 26

LAAYOUNE**6 NOVEMBRE**

190, avenue Chahid Bouchraya
Place Dchera
Tél.: 05 28 99 52 06/07
Fax : 05 28 99 52 08

LAQLIAA

Laqliaa centre, route principale
de Biougra
Tél.: 05 28 31 17 03
Fax : 05 22 42 24 32

LARACHE**LARACHE**

20, Bd Mohammed V
Tél.: 05 39 91 27 08
Fax : 05 39 91 27 09

MAGHREB EL JADID

Lotissement Ain El Ati
Tél.: 05 39 52 18 44
Fax : 05 22 42 23 30

MARRAKECH**ABDELKRIM EL KHATTABI**

176, Bd Abdelkrim El Khattabi
Tél.: 05 24 43 73 26/44
Fax : 05 22 42 22 40

AL MASSAR

607, lotissement Massar
route de Safi
Tél.: 05 24 33 52 13
Fax : 05 22 47 74 73

AL MASSIRA

Doha Forum du Sud-
Al Massira II
Tél.: 05 24 34 59 63
Fax : 05 24 34 59 37

ARSET LAMAACH

129, rue Houmane El Fetouaki
Tél.: 05 24 38 49 57
Fax : 05 22 42 22 45

BAB DOUKKALA

Avenue Hassan II,
Imm. des Habous
Tél.: 05 24 43 63 96
Fax : 05 24 43 79 92

CHARAF

565, avenue Allal El Fassi
lotissement Charaf
Tél.: 05 24 29 26 94
Fax : 05 22 42 24 06

DAOUDIATE

3, avenue Allal El Fassi,
lotissement Bokar, Immeuble E
Tél.: 05 24 33 28 56/57
Fax : 05 22 42 22 41

DOUAR EL ASKAR

10, Bd d'Essaouira
Tél.: 05 24 34 43 52

GUELIZ

215, avenue Mohammed V
Tél.: 05 24 43 40 67
Fax : 05 22 42 22 44

HASSAN II

Angle bd Hassan II
et rue El Houssine ben M'barek
Tél.: 05 24 45 77 39
Fax : 05 22 42 23 81

MEDINA

43, rue Bab Agnaou
Tél.: 05 24 44 22 35

MHAMID

Avenue Guemassa
lotissement Mhamid
Tél.: 05 24 36 19 96

SIDI ABBAD

312, Bd Prince Moulay Abdellah
Tél.: 05 24 31 26 39
Fax : 05 24 31 26 35

SIDI YOUSSEF BEN ALI

3, Lot. Bismallah n°4 Tassultante
Sidi Youssef Ben Ali
Tél.: 05 24 40 80 35

TARGA

Lotissement Myriem, lot 90,
route de Targa Arrondissement Ménara
Tél.: 05 24 34 86 40
Fax : 05 22 42 24 66

TENSIFT

Angle Bd Allal El Fassi
et Bd Abdelkrim El Khattabi
Tél.: 05 24 30 33 17
Fax : 05 24 30 33 18

VICTOR HUGO

14, Camp Lghoul, route de Targa
Tél.: 05 24 43 66 18
Fax : 05 24 43 66 24

MARTIL

Avenue Moulay Rachid
Tél.: 05 39 68 84 87
Fax : 05 22 42 21 05

MEKNES**BAB BERRIMA**

1/2, Bab Berrima, avenue du Mellah
Tél.: 05 35 53 49 54
Fax : 05 35 55 37 96

CORDOBA

13, Bd Zaitoune
Tél.: 05 35 46 64 89
Fax : 05 22 42 24 16

HAMRIA

28, Bd Mohammed V
Tél.: 05 35 52 00 20
Fax : 05 22 42 22 75

HOTEL DE VILLE

13, Bd Mohammed El Meknassi (ex.
rue de Ghana)
Tél.: 05 35 52 55 87
Fax : 05 22 47 76 44

IBN SINA

Résidence Alia, avenue des FAR route
de Fès-Meknès
Tél.: 05 35 52 39 60/61
Fax : 05 22 42 22 77

MARJANE

41, avenue Mohammed VI,
route Agouray, Lotissement Marjane II
Tél.: 05 35 46 85 28
Fax : 05 35 46 91 20

OUISLANE

Lot Cadem n° 124
Tél.: 05 35 54 88 47
Fax : 05 35 54 88 41

ROUAMZINE

Angle avenue Moulay Ismail
& Bd Benzidane
Complexe Habous, Bab Bou Ameer
Tél.: 05 35 53 33 61
Fax : 05 22 42 22 76

YACOUB EL MANSOUR

16, angle avenue Yacoub El Mansour
et rue Sidi Brahim-Hamria
Tél.: 05 35 52 40 87
Fax : 05 22 42 23 89

ZITOUNE

Lotissement Ismailia,
lot 60, rue 2 n° 22
Tél.: 05 35 53 78 06
Fax : 05 22 47 72 66

MIDELT

Avenue Hassan II
Tél.: 05 35 36 02 65
Fax : 05 22 47 75 12

MOHAMMEDIA**AL ALIA**

Bd Mounastir, n°B103
Derb Chabab-El Alia
Tél.: 05 23 32 34 56
Fax : 05 23 30 27 50

AL MANAR

Lotissement Al Manar
Al Alia
Tél.: 05 23 28 67 69
Fax : 05 22 42 21 02

HASSANIA

714, Bd Al Moukawama,
Lotissement Hassania I
Tél.: 05 23 28 51 58
Fax : 05 23 28 51 55

JRIDA

Rue Abderrahmane Serghini
Tél.: 05 23 32 23 14
Fax : 05 23 42 21 73

PALESTINE

Lotissement Houria,
lot n°110, Bd de la Palestine
Tél.: 05 23 28 75 67
Fax : 05 22 42 24 18

MONTE ARUI

323, Bd Hassan II
Tél.: 05 36 36 28 10
Fax : 05 36 36 27 97

NADOR**AL MASSIRA**

Angle avenue Hassan II
et Bd Youssef Ben Tachfine
Tél.: 05 36 60 39 85
Fax : 05 36 33 68 54

FAR

191, avenue des FAR
Tél.: 05 36 33 14 66
Fax : 05 36 33 17 89

SIDI ALI

64, avenue Mohammed V
Tél.: 05 36 60 60 24
Fax : 05 36 33 06 64

TAOUIMA

476/482, boulevard Taouima
Tél.: 05 36 33 68 54
Fax : 05 22 47 74 40

ZEGANGANE

117, boulevard Mohammed V
Tél.: 05 36 35 00 49
Fax : 05 22 42 24 04

OUARZAZATE

Angle Bd Mohammed V
et Bd Bir Anzarane-Cité Moukaouama
Tél.: 05 24 88 27 26
Fax : 05 24 88 24 99

OUAZZANE

123, rue Zerkouni-Haddadin
Tél.: 05 37 46 01 76
Fax : 05 22 42 23 76

OUED ZEM

Angle Bd Mohammed V -et rue Laâyoune
Tél.: 05 23 41 05 45
Fax : 05 23 41 06 01

OUJDA**ALLAL EL FASSI**

2, Bd Allal Al Fassi-D'har El M'halla
Tél.: 05 36 74 69 97/98

BADR

Angle Bd Prince Moulay Hassan
et rue Archimède
Tél.: 05 36 68 75 53
Fax : 05 36 68 75 44

BOUDIR

160, rue Boudir
Tél.: 05 36 68 75 10

JAOUHARA

1, rue B2, Lot. Jaouhara
Tél.: 05 36 51 54 56
Fax : 05 22 47 73 53

LES IRIS

44, boulevard Oum Rabii
Lotissement les Iris
Tél.: 05 36 53 35 14
Fax : 05 22 42 24 64

PLACE 16 AOUT

30, Bd Mohammed V
Tél.: 05 36 68 26 96
Fax : 05 22 42 22 54

SI LAKHDAR

13, route de Taza,
otissement Boulouiz
Tél.: 05 36 51 05 58
Fax : 05 22 42 22 51

SIDI ABDELWAHAB

157, rue Lieutenant Belhoucine
Tél.: 05 36 68 22 73
Fax : 05 22 42 22 52

SIDI MAAFA

Boulevard Al Makdis-Hay El Qods
Tél.: 05 36 50 51 58
Fax : 05 22 47 74 03

OULAD TEIMA

Bd Mohammed V
province de Taroudant
Tél.: 05 28 52 62 63
Fax : 05 28 52 74 22

RABAT**ABDELMOUMEN**

37, avenue Abdelmoumen
Tél.: 05 37 70 05 77

AGDAL

78, angle rue Fal Ould Oumeir & rue Atlas
Tél.: 05 37 67 40 99

ALLAL BEN ABDELLAH

5, avenue Allal Ben Abdellah
Tél.: 05 37 72 19 61
Fax : 05 37 73 24 32

AVENUE DE FRANCE

18, avenue de France Agdal
Tél.: 05 37 77 90 99

BAB TAMESNA

Angle avenue Hassan II
et avenue Madagascar-Diour Jamaâ
Tél.: 05 37 70 39 55
Fax : 05 37 20 54 20

BIN EL OUIDANE

Angle avenue Bin El Ouidane
& Dayat Aoua-Agdal
Tél.: 05 37 67 43 52/53
Fax : 05 37 68 69 31

EL MENZEH

11/19, Hay El Menzeh,
Cité Yacoub Al Mansour
Tél.: 05 37 79 01 16

ENNAKHIL

Lot. N°10, Av. Ennakhil,
Immeuble 2 Hay Ryad
Tél.: 05 37 56 57 20
Fax : 05 22 42 22 17

HASSAN

Angle avenue Ryad et rue Chellah,
Sahat Al Wahda Al Ifriquia-Hassan
Tél.: 05 37 26 40 48
Fax : 05 37 26 40 49

HASSAN II

Avenue Hassan II-Bab El Had
Tél.: 05 37 73 75 41
Fax : 05 22 42 24 08

HAY EL KHEIR

21, boulevard Sidi Mohammed
Ben Abdellah Yacoub Al Mansour
Tél.: 05 37 69 99 38
Fax : 05 22 42 21 03

HAY NAHDA

12, résidence Al Waha n° 8,
route des Zaërs-Souissi
Tél.: 05 37 65 66 71
Fax : 05 37 65 60 97

HAY RYAD

Secteur 3, lot 23,
n° 6 Imm. Assanaoubar
Tél.: 05 37 71 67 34/51
Fax : 05 37 71 67 87

IBN SINA

20, avenue Ibn Sina-Agdal
Tél.: 05 37 67 57 88
Fax : 05 22 42 24 12

MABELLA

51, avenue Tādla-Mabella
Tél.: 05 37 75 73 02
Fax : 05 37 75 40 30

OCEAN

52, Abdelkrim Al Khattabi
Tél.: 05 37 72 53 87
Fax : 05 37 20 78 88

SOUISSI

Km 25, avenue Mohammed VI
Tél.: 05 37 75 25 30/35
Fax : 05 37 75 46 15

YACOUB EL MANSOUR

59, avenue Al Massira Al Khadra
Tél.: 05 37 79 43 79

SAFI**SAFI**

Angle rue du R'bat
& Av. Abdelmoumen Ben Ali
Tél.: 05 24 46 23 30/61
Fax : 05 22 42 22 35

PLATEAU

Angle rue Ahmed Taib Benhima
et rue Driss Ben Abdellah
Tél.: 05 24 62 28 56
Fax : 05 24 62 29 77

VILLE NOUVELLE

14, avenue Kennedy
Tél.: 05 24 63 03 30
Fax : 05 22 42 24 07

SALÉ**AL JADIDA**

Angle avenue Al Atlas
et Belle vue, Immeuble J
Tél.: 05 37 53 48 86

EL KARIA

64, avenue Moulay Abdellah
Hay El Farah
Tél.: 05 37 83 57 24
Fax : 05 22 42 23 26

HAY AL AMAL

5, Imm B, lotissement Rahat Al Bal,
Lot Ard Chemaou, bloc 45
Tél.: 05 37 84 94 90
Fax : 05 22 42 24 28

HAY SALAM

Avenue Abdelkrim El Khattabi
Tél.: 05 37 81 47 87
Fax : 05 22 42 23 68

MEDINA

Avenue 2 mars
Tél.: 05 37 78 28 16
Fax : 05 37 78 22 55

MOHAMMED V

13, avenue Mohammed V
Salé Tabriquet
Tél.: 05 37 85 09 49
Fax : 05 37 85 09 50

TABRIQUET

Avenue Mohammed V,
Lot. Karima, lot. n° 202
Tél.: 05 37 85 17 60
Fax : 05 37 85 05 31

SEBT OULED NEMMA

103, boulevard Hassan II
Tél.: 05 23 47 14 62
Fax : 05 23 47 15 04

SEFROU

69, lotissement Idaougnidef,
Hay Benseffar
Tél.: 05 35 66 08 17
Fax : 05 22 47 75 38

SELOUANE

Angle Bd Mohammed V
& rue Larache
Tél.: 05 36 35 85 61/62

SETTAT**CHTAIBA**

6, boulevard Zerktouni,
résidence Assif-Nazlet Cheikh
Tél.: 05 23 72 10 49
Fax : 05 22 47 74 39

HASSAN II

30, avenue Hassan II
Tél.: 05 23 40 45 56
Fax : 05 23 40 15 78

SIDI BENNOUR

Avenue des FAR
Tél.: 05 23 34 94 19
Fax : 05 22 42 21 68

SIDI BIBI

Lotissement Oucheikh,
route de Tiznit-Province Chtouka-
Aït Baha
Tél.: 05 28 81 64 58
Fax : 05 22 42 24 37

SIDI KACEM

1, Bd Mohammed V, Rés. Al Manar
Tél.: 05 37 59 05 53
Fax : 05 37 59 04 93

SIDI SLIMANE

22, angle avenue Hassan II
& avenue Bir Anzarane
Tél.: 05 37 50 26 99
Fax : 05 37 50 06 98

SOUK EL ARBAA

21, angle route de Tanger
& route de Rabat
Tél.: 05 37 90 36 84
Fax : 05 37 90 14 18

TANGER**AL MAJD**

Angle avenue Al Qods et rue C Saâda
Tél.: 05 39 36 10 17
Fax : 05 39 36 12 12

ATLANTIQUE

Lot 45, zone logistique
de la zone franche d'exploitation
Tél.: 05 39 39 37 55/56
Fax : 05 39 39 37 57

BEN DIBANE

49, rue Chahid Ben Hammouch,
Lot. Florencia
Tél.: 05 39 95 51 87
Fax : 05 39 95 51 86

BRANES

50, angle avenue Abi Zaâra
et rue Ibn Ardoum
Tél.: 05 39 38 17 44
Fax : 05 39 38 17 43

CASTILLA

160, avenue de Fès
Tél.: 05 39 32 59 54
Fax : 05 39 32 59 53

CENTRE

Angle rue Abou Bakr Seddik
et rue Lafayette
Tél.: 05 39 94 26 29
Fax : 05 22 42 21 21

CORNICHE

Rue Abdellah Habti, Rés. Afif 8,
Tél.: 05 39 94 60 92
Fax : 05 22 47 75 66

DRISSIA

Angle avenue Tarik Ben Ziad
et rue Mohammed Ben Taouite
Tél.: 05 39 36 16 57
Fax : 05 22 42 21 08

GRAND SOCCO

32, rue d'Italie
Tél.: 05 39 93 53 55
Fax : 05 39 37 20 30

LIGUE ARABE

Lotissement Hadj Tatar n° 26,
route de Tétouan-Souriyine
Tél.: 05 39 94 61 68/48
Fax : 05 39 32 17 55

MOULAY ISMAIL

24, avenue moulay Ismail
Tél.: 05 39 94 09 76
Fax : 05 22 42 24 20

PASTEUR

Angle Av. Mohammed V
& rue Moussa Bnou Noussair
Tél.: 05 39 93 19 16
Fax : 05 22 42 21 16

SOUANI

5, angle rue Atlas
et Av. Moulay Abdelhafid-Souani
Tél.: 05 39 31 73 09

YOUSSEF IBN TACHFINE

Angle rue Ibn Tachfine
et rue El Iraq Immeuble B, Bloc 1
Tél.: 05 39 94 09 72
Fax : 05 22 42 24 25

TAOUNAT

Bd Mohammed V
Tél.: 05 35 68 80 42
Fax : 05 22 47 74 07

TAOURIRT

Bd Moulay Abdellah
Tél.: 05 36 69 85 46/77
Fax : 05 36 69 86 02

TAROUDANT**TAROUDANT**

4, Bd Mohammed V-Asarag
Tél.: 05 28 85 12 52
Fax : 05 22 42 22 95

MHAITA

Route de Marrakech-Mhaïta
Tél.: 05 28 55 03 37
Fax : 05 22 42 23 84

TAZA**TAZA**

70, avenue Allal Ben Abdellah
Tél.: 05 35 67 48 67
Fax : 05 35 67 31 10

AL ADARISSA

48, bloc 1-Hay Al Adarissa
Taza ville nouvelle
Tél.: 05 35 28 58 39
Fax : 05 22 42 23 29

TEMARA**CENTRE**

Avenue Hassan II
Tél.: 05 37 74 06 39
Fax : 05 37 74 06 59

GUICH LOUDAYA

Résidence Laâyoune II,
avenue Guich Loudaya
Tél.: 05 37 56 21 03
Fax : 05 22 42 24 47

MASSIRA

18, rue Al Firdouss,
avenue Moulay Ali Chrif
Tél.: 05 37 61 41 86
Fax : 05 22 42 22 26

SIDI YAHYA

Route de Sidi Yahia,
avenue Hassan 1er
Tél.: 05 37 61 38 47
Fax : 05 22 42 24 13

TETOUAN**BAB NOUADER**

4/6, angle Bd Prince Héritier
Sidi Mohammed
& Bd Youssef Ben Tachfine
Tél.: 05 39 70 39 70

KHALID IBNOU EL WALID

179, avenue Khalid Ibnou
El Walid Sidi Talha
Tél.: 05 39 70 43 25
Fax : 05 22 42 24 21

SANIAT R'MEL

4/6, avenue des FAR
Moulay El Hassan
Tél.: 05 39 99 11 45
Fax : 05 39 99 79 43

WILAYA

22, boulevard Allal Fassi
Touabel
Tél.: 05 39 99 80 04
Fax : 05 39 99 79 97

TIFELT

Avenue Mohammed V
Tifelt centre
Tél.: 05 37 51 00 55
Fax : 05 22 47 73 43

TINERHIR

1, Bd Mohammed V
Tél.: 05 24 83 56 21
Fax : 05 24 83 33 95

TIT MELLIL

Lotissement Amal, lot n°12
Tél.: 05 22 33 18 74
Fax : 05 22 42 21 64

TIZNIT**TIZNIT**

Place Yousseoufia
Ville Nouvelle
Tél.: 05 28 86 37 89
Fax : 05 28 86 27 74

EL OBOUR

Imm. Goujjani bd Bir Anzarane
Route de Guelmim
Tél.: 05 28 60 29 28
Fax : 05 22 47 73 37

ESPACES MASKANE**AGADIR OUFELLA**

Imm. Crédit du Maroc,
boulevard Mohammed V
Tél.: 05 28 84 86 03
Fax : 05 22 47 76 31

FES BADR

433, Cité Zaza Essaâda,
route Ain Chkef
Tél.: 05 35 61 11 25 /49
Fax : 05 22 42 22 84

MARRAKECH EL KHATTABI

176, Bd Abdelkrim El Khattabi
Tél.: 05 24 43 41 92/97
Fax : 05 24 42 04 41

RABAT HASSAN

Angle avenue Ryad
et rue Chellah
Sahat Al Wahda Al Ifriquia-Hassan
Tél.: 05 37 20 45 21
Fax : 05 22 42 23 25

TANGER LIGUE ARABE

97, avenue Moulay Ismail
Tél.: 05 39 32 36 00/01





مصرف المغرب

CRÉDIT DU MAROC

Toute une banque pour vous