



FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL

DOCUMENT DE REFERENCE RELATIF A L'EXERCICE 2019

Enregistrement de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC)

Conformément aux dispositions de la circulaire de l'AMMC, le présent document de référence a été enregistré par l'AMMC en date du 10/07/2020 sous la référence EN/EM/008/2020

Le présent document de référence ne peut servir de base pour effectuer du démarchage ou pour la collecte des ordres dans le cadre d'une opération financière que s'il fait partie d'un prospectus dument visé par l'AMMC.

Mise à jour annuelle du dossier d'information relatif au programme d'émission de CD

A la date d'enregistrement du présent document de référence, la mise à jour annuelle du dossier d'information relatif au programme d'émission de certificats de dépôts est composée :

- ✓ du présent document de référence ;
- ✓ de la note relative au programme de CD enregistrée par l'AMMC en date du 24 Décembre 2019, sous la référence EN/EM/021/2019 et disponible sur le lien suivant :

http://www.ammc.ma/sites/default/files/Note_CD_FEC_021_2019.pdf

AVERTISSEMENT

Le présent document de référence a été enregistré par l'AMMC. L'enregistrement du document de référence n'implique pas authentification des informations présentées. Il a été effectué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée.

L'attention du public est attirée sur le fait que le présent document de référence ne peut servir de base pour le démarchage financier ou la collecte d'ordres de participation à une opération financière s'il ne fait pas partie d'un prospectus visé par l'AMMC.

Le présent document de référence peut faire l'objet d'actualisations ou de rectifications. Les utilisateurs de ce document de référence sont appelés à s'assurer de disposer, le cas échéant, desdites actualisations de rectifications.

SOMMAIRE

ABREVIATIONS	4
DEFINITIONS	5
Partie I. ATTESTATIONS ET COORDONNÉES	6
I. Le Gouverneur Directeur Général.....	7
II. Les commissaires aux comptes du FEC.....	8
III. Les Conseillers financiers	9
IV. Le responsable de l'information et de la communication financière.....	10
Partie II. PRESENTATION GENERALE DU FEC	11
I. Présentation générale du FEC	12
II. GOUVERNANCE DU FEC	24
III. Activité de l'émetteur.....	39
IV. Informations environnementales et sociales.....	69
V. Stratégie d'investissement et moyens techniques	75
Partie III. SITUATION FINANCIERE	79
Partie IV. PERSPECTIVES	111
Partie V. FAITS EXCEPTIONNELS	114
Partie VI. LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES	116
Partie VII. FACTEURS DE RISQUES	118
Partie VIII. ANNEXES	128

ABREVIATIONS

AMMC	Autorité Marocaine du Marché des Capitaux
BAD	Banque Africaine de Développement
BAM	Bank Al-Maghrib
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
CA	Conseil d'Administration
CAF	Capacité d'autofinancement
CE	Comité Exécutif
CES	Créances en Souffrance
CRI	Comité des Risques Interne
COBIT	Common Objectives for Business Information Technology
CT	Collectivité Territoriale
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
Dh	Dirhams
EHB	Engagements hors bilan
FACT	Fonds d'Accompagnement des Collectivités Territoriales
FCP	Fonds Commun de Placement
FEC	Fonds d'Équipement Communal
FVC	Fonds Vert pour le Climat
HT	Hors Taxes
ICNE	Intérêts Courus et Non Echus
KDH	Milliers de Dirhams
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banque allemande de développement)
LDC	Ligne de Crédit
Mdh	Millions de Dirhams
MDM	Millions de Deutsch Mark
MDP	Mécanisme de Développement Propre
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MOR	Morocco
Mrds	Milliards
MUS\$	Millions de Dollars américains
OPCVM	Organismes de Placement Collectifs en Valeurs Mobilières
PCA	Plan de Continuité d'Activité
PCD	Plan Communal de Développement
PDU	Plan de Déplacements Urbain
PNB	Produit Net Bancaire
PNDM	Programme National de Gestion des Déchets Ménagers
PRDTS	Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales
Pts	Points
RA	Régies Autonomes
RAD	Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau et d'Électricité de Casablanca
ROE	Return On Equity – Retour/Rendement sur Fonds Propres
ROA	Return On Assets – Retour/Rendement sur Actifs
SICAV	Société d'Investissement à Capital Variable
TCAM	Taux de Croissance Annuel Moyen
TCN	Titres de Créances Négociables
TMB	Taille Minimum de Bloc
USAID	United States Agency for International Development
Var.	Variation

DEFINITIONS

Attribution de prêts	Prêts agréés par le Comité de Crédit du FEC
Emetteur / Institution/ Banque	Fait référence au FEC
Engagements de prêts	Prêts agréés par le Comité de Crédit du FEC et formalisés par des contrats signés par les parties.
Décaissement de prêts	Fonds mis à la disposition des emprunteurs en application des engagements qui leurs sont donnés.
Fonds d'Accompagnement des Collectivités Territoriales	Fonds ayant pour objectif d'accompagner les Collectivités Territoriales dans la formulation de leur vision de développement et dans l'identification de projets porteurs de développement.
Lignes de Crédits	Accord de financement de programmes d'investissements sur les moyen et long termes.
Mécanisme de Développement Propre	Mécanisme prévu dans le cadre du Protocole de Kyoto, permettant aux pays industrialisés d'atteindre leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en finançant des installations propres dans les pays en développement.
Programme MEN	Programme de réhabilitation et de mise à niveau des établissements scolaires implantés en milieu rural et péri urbain, qui entre dans le cadre d'une convention-cadre signée entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère des Finances et le FEC en octobre 1999. Dans le cadre de cette convention, les Communes prennent en charge le lancement et la réalisation des travaux à financer par des prêts FEC, et le MEN alloue annuellement aux Communes concernées une dotation financière couvrant les remboursements du prêt FEC.

PARTIE I. ATTESTATIONS ET COORDONNÉES

I. LE GOUVERNEUR DIRECTEUR GENERAL

Dénomination ou raison sociale	FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL
Représentant légal	M. Omar LAHLOU
Fonction	Gouverneur, Directeur Général
Adresse	Espace Oudayas, angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka. BP: 2175 – Hay Ryad – 10100 Rabat - Maroc
Adresse électronique	fec_EO@fec.ma
Numéro de téléphone	05.37.56.60.90 / 91 / 92 / 93
Numéro de fax	05.37.56 60.94

Objet : Document de référence relatif à l'exercice 2019

Le Gouverneur, Directeur Général du FEC atteste que les données du présent document de référence dont il assume la responsabilité, sont conformes à la réalité. Elles comprennent toutes les informations nécessaires au public pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du FEC. Elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Rabat, le 7 juillet 2020

M. Omar LAHLOU
Gouverneur, Directeur Général

II. LES COMMISSAIRES AUX COMPTES DU FEC

Dénomination ou raison sociale	Deloitte Audit	Mazars Audit et Conseil	Fidaroc Grant Thornton
Prénom et nom	Hicham BELEMQADEM	Taha FERDAOUS	Faïçal MEKOUAR
Fonction	Associé	Associé	Associé
Adresse	Boulevard Sidi Mohammed Ben Abdellah Bâtiment C / Ivoire III, étage 3 La Marina, Casablanca, Maroc	104 bis, Boulevard Abdelmoumen – Casablanca	47, Rue Allal Ben Abdellah 5ème Etage - Casablanca
Numéro de téléphone et fax	Tél. : 05.22.22.40.25 Fax : 05.22.22.40.78	Tél. : 05.22. 42.34.23 Fax : 05.22. 42.34.02	Tél. : 05.22. 54.48.00 Fax : 05.22.29.66.70
E-mail	hbelemqadem@deloitte.com	taha.ferdaous@mazars.ma	f.mekouar@fidarocgt.ma
Date du 1^{er} exercice soumis au contrôle	2004	2019	2013
Date d'expiration du mandat	Conseil d'administration statuant sur les comptes 2021	Conseil d'administration statuant sur les comptes 2021	Conseil d'administration statuant sur les comptes 2018

Objet : Attestation de concordance des commissaires aux comptes relative aux états de synthèse sociaux annuels pour les exercices clos au 31 décembre 2017, 2018 et 2019.

Nous avons procédé à la vérification des informations comptables et financières contenues dans le présent document de référence en effectuant les diligences nécessaires et compte tenu des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Nos diligences ont consisté à nous assurer de la concordance desdites informations avec les états de synthèse annuels sociaux tels qu'audités par les co-commissaires aux comptes Fidaroc Grant Thornton et Deloitte Audit au titre des exercices 2017, 2018 et par nos soins au titre de l'exercice 2019.

Sur la base des diligences ci-dessus, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la concordance des informations comptables et financières fournies dans le présent document de référence, avec les états de synthèse précités.

Casablanca, le 6 juillet 2020

M. Taha FERDAOUS
Mazars Audit et Conseil
Associé

M. Hicham BELEMQADEM
Deloitte Audit
Associé

III. LE CONSEILLERS FINANCIER

Responsable	M. Kacem SAHNOUN
Fonction	Directeur Financier
Adresse	Espace Oudayas, angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka - B.P. 2175 Hay Ryad - Rabat
Numéro de téléphone	05.37.56.90.15
Numéro de fax	05.37.56 90.71
E-mail	sahnoun@fec.ma

Objet : Document de référence relatif à l'exercice 2019

Le présent document de référence a été préparé par nos soins et sous notre responsabilité. Nous attestons avoir effectué les diligences nécessaires pour nous assurer de la sincérité des informations qu'il contient.

Ces diligences ont notamment concerné l'analyse de l'environnement économique et financier du FEC à travers :

- Les requêtes d'informations et d'éléments de compréhension auprès des différentes structures du FEC ;
- Les rapports généraux des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour les exercices 2017, 2018 et 2019 ;
- Les rapports annuels et rapports de gestion du FEC relatifs aux exercices 2017, 2018 et 2019 ;
- Les procès-verbaux des Conseils d'Administration du FEC établis en 2017, 2018 et 2019 et de l'exercice en cours jusqu'à la date d'enregistrement du document de référence ;

A notre connaissance, le document de référence contient toutes les informations nécessaires au public pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du FEC. Il ne comporte pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

La Direction Financière fait partie intégrante du FEC. Nous attestons avoir mis en œuvre toutes les mesures nécessaires pour garantir l'objectivité de notre analyse.

Rabat, le 7 juillet 2020

M. Kacem SAHNOUN
Directeur Financier

IV. LES RESPONSABLES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION FINANCIERE

Responsable de l'Information Financière	M. Kacem SAHNOUN
Fonction	Directeur Financier
Adresse	Espace Oudayas, angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka - B.P. 2175 Hay Ryad – Rabat
Numéro de téléphone	05.37.56.90.15
Numéro de fax	05.37.56 90.71
E-mail	sahnoun@fec.ma

Responsable de la Communication Financière	Mme Sanaa BALAFREJ
Fonction	Directeur Délégué en charge de la Direction Etudes et Communication
Adresse	Espace Oudayas, angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka - B.P. 2175 Hay Ryad – Rabat
Numéro de téléphone	05.37.56.90.32
Numéro de fax	05.37.56 90.12
E-mail	balafrej@fec.ma

PARTIE II. PRESENTATION GENERALE DU FEC

I. PRESENTATION GENERALE DU FEC

I.1. RENSEIGNEMENTS A CARACTERE GENERAL

Dénomination sociale	Fonds d'Équipement Communal (FEC)
Siège social	Espace Oudayas. Angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka, B.P. 2175 Hay Riad, Rabat
Téléphone	05.37.56.60.90 à 93
Télécopie	05.37.56.90.94
Site Web	www.fec.ma
E-mail	fec@fec.ma
Date de création	13 juin 1959
Exercice social	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre
Objet social (article 3 et 3 bis de la loi n°31-90 promulguée par le Dahir n°1-92-5 du 05 safar 1413 (05 août 1992) portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal telle que modifiée et complétée par la loi 11-96)	<p>Le Fonds d'équipement communal est chargé de concourir au développement des collectivités locales ; à cet effet, il peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ accorder aux collectivités locales, à leurs groupements ainsi qu'aux établissements publics locaux tous concours techniques ou financiers, notamment sous forme de prêts ou avances pour le financement des études et des travaux d'équipement ; ▪ assister les collectivités locales pour l'identification, l'évaluation et le suivi d'exécution de leurs projets ; ▪ prêter son concours sous quelque forme que ce soit à l'Etat et à tout organisme public pour l'étude et la réalisation de tous plans et programmes de développement des collectivités locales. <p>Le Fonds d'équipement communal peut également répartir entre ces collectivités locales toutes sommes dont la gestion lui serait confiée à cet effet.</p> <p>Il peut aussi faire toutes opérations mobilières ou immobilières civiles ou commerciales, liées à son objet, propres à lui permettre d'exercer les activités mentionnées ci-dessus.</p> <p>Pour l'accomplissement des missions qui lui sont imparties par la loi n°31-90, le Fonds d'équipement communal est habilité à effectuer toutes opérations que les banques sont habilitées à pratiquer en vertu du dahir portant loi n° 1-93-147 du 15 moharrem 1414 (6 juillet 1993) relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle , lequel a été abrogé et remplacé par la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, promulguée par le Dahir n°1-14-193 du 24 décembre 2014.</p>
Capital social au 31 décembre 2019	1 000 000 000 Dh
Répartition du capital	Capital détenu à 100% par l'Etat
Tribunaux compétents	Tribunaux de Rabat
Lieux de consultation des documents juridiques	Les documents juridiques peuvent être consultés au siège social du FEC
Textes législatifs et réglementaires	<p>Etablissement public régi notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la loi n°31-90, promulguée par le Dahir n°1-92-5 du 05 safar 1413 (05 août 1992) portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal telle que modifiée et complétée par la loi 11-96 ; ▪ Arrêté du Ministre des Finances, du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat n° 2549-96 du 24 jourmada II 1418 (27 octobre 1997) portant agrément du Fonds d'Équipement Communal en qualité de banque ; ▪ le décret n°2-90-351 du 19 Jourmada II 1413 (14 décembre 1992) pris pour application de la loi n°31-90 précitée ; ▪ la loi organique n° 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures en application des dispositions des articles 49 et 92 de la Constitution, promulguée par le dahir n° 1-12-20 du 27 chaabane 1433 (17 juillet 2012), telle que modifiée et complétée ; <p>De par son activité, le FEC est régi par la loi n°103-12 relative aux</p>

établissements de crédit et organismes assimilés, promulguée par le Dahir n°1-14-193 du 24 décembre 2014.

Faisant appel public à l'épargne, le FEC est soumis aux dispositions légales et réglementaires relatives au marché financier notamment :

- loi n°43-12 relative à l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux, promulguée par le dahir n°1-13-21 du 13 mars 2013;
- arrêté du Ministre des Finances et des Investissements Extérieurs n°2560-95 du 09 octobre 1995 relatif à certains titres de créances négociables tel que modifié et complété ;
- dahir portant loi n° 19-14 relative à la Bourse des valeurs, aux Sociétés de Bourses et aux conseillers en investissement Financier ;
- règlement général de la Bourse des Valeurs approuvé par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n°2208-19 du 3 juillet 2019;
- loi n° 44-12 relative à l'appel public à l'épargne et aux informations exigées des personnes morales et organismes faisant appel public à l'épargne, promulguée par le dahir n°1-12-55 du 28 décembre 2012 ;
- dahir n°1-96-246 du 9 janvier 1997 portant promulgation de la loi n°35-96 relative à la création d'un dépositaire central et à l'institution d'un régime général de l'inscription en compte de certaines valeurs, modifié et complété par la loi n° 43-02 ;
- règlement général du dépositaire central approuvé par l'arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances n°932-98 du 16 avril 1998 tel que modifié et complété ;
- règlement général de l'AMMC tel qu'approuvé par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n° 2169/16 du 14 juillet 2016 ;
- la circulaire de Bank Al Maghrib n° 2/G/96 du 30 janvier 1996 relative aux certificats de dépôt et son modificatif ;
- les circulaires de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux ;
- loi n°35-94 relative à certains titres de créances négociables, promulguée par le dahir 1-95-3 du 26 janvier 1995, telle que modifiée et complétée.

I.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2019, le capital social du FEC est entièrement détenu par l'Etat et s'établit à 1 000 000 000 dirhams. Depuis sa création le FEC est détenu à 100% par l'Etat.

1.2.1 Historique du capital social

Depuis sa création en 1959, le capital social du FEC a évolué de la manière suivante :

Date	Nature de l'opération	Débit (Kdh)	Crédit (Kdh)	Capital social (Kdh)
1959	Capital de démarrage	-	18 165	18 165
1978	Résultats nets de 1959 à 1978 affectés à 100%	-	32 869	51 034
1985	Dotations du Ministère des Finances	-	20 000	71 034
1986	Approvisionnement du fonds des prêts	3 289	-	67 745
1987	Approvisionnement du fonds des prêts	800	-	66 945
1988	Approvisionnement du fonds des prêts	440	-	66 505
1988	Dotations accordées par l'Etat	-	20 000	86 505
1989	Approvisionnement du fonds des prêts	2 254	-	84 251
1990	Approvisionnement du fonds des prêts	2 342	-	81 909
1991	Dotations provenant du fonds de prêt au personnel	-	252	82 162
1992	Approvisionnement du fonds des prêts au personnel	623	-	81 539
1993	Dotations accordées par l'Etat	-	75 000	156 539
1996	Dotations accordées par l'Etat ¹	-	34 500	191 039
1997	Dotations accordées par l'Etat ²	-	85 500	276 539
1998	Dotations accordées par l'Etat ³	-	78 320	354 858
2015	Incorporation du fonds de réserve d'investissement	-	15 000	369 858
2015	Incorporation du fonds de réserve générale	-	630 142	1 000 000
Total		9 748	1 009 748	1 000 000

Source : FEC

Dans l'optique de la consolidation des réserves du FEC, le Conseil d'Administration du FEC tenu en date du 29 octobre 2014, a adopté une résolution pour porter le "Fonds de dotation (capital)" de 354,86 Mdh à 1 milliard de dirhams. Cette opération a été réalisée par l'incorporation d'un montant de 630 141 644,16 Dhs provenant du « Fonds de réserves générales » et de l'affectation du solde du compte "Fonds de réserves d'investissement" pour un montant de 15.000.000 Dhs.

1.2.2 Dotations versées à l'Etat et politique de distribution des dotations

Le FEC n'a versé aucune dotation à l'Etat entre 2017 et 2019.

Au cours des réunions du Conseil d'Administration du FEC, tenus le 23 mai 2018, le 29 mai 2019 et le 28 mai 2020, les membres du Conseil ont débattu de la nécessité de renforcer les fonds propres de la banque afin qu'elle puisse accompagner les besoins de financement croissants des Collectivités Territoriales, suite notamment à la mise en œuvre de la régionalisation avancée. A cet effet, le Conseil d'Administration a décidé d'affecter au compte « Fonds de réserve générale », les résultats nets des exercices 2017, 2018 et 2019, soit respectivement 257 Mdh, 270 Mdh et 292 Mdh.

I.3. ENDETTEMENT DU FEC

1.3.1 Dette privée

Au 31 décembre 2019, la situation des titres de créances émis par le FEC sur le marché financier marocain se présente comme suit :

¹ Dotations provenant d'un don de 120 Mdh en deux versements à l'Etat octroyé par la KfW

² Dotation provenant d'un don à l'Etat octroyé par la KfW

³ Dotation provenant d'un don à l'Etat octroyé par la KfW

Certificats de dépôt

En vertu des pouvoirs conférés par le Conseil d'Administration au Directeur Général en vue de contracter les emprunts nécessaires au financement de son activité, le FEC a émis dans le public des certificats de dépôt en représentation d'un droit de créance portant intérêt pour une durée comprise entre dix (10) jours et sept (7) ans.

Caractéristiques du programme d'émission de certificats de dépôt

Nature	Certificats de dépôt
Plafond du programme	7 000 Mdh
Montant de l'encours au 31 mai 2020⁴	2 717 Mdh
Nombre de titres en circulation	26 780
Valeur nominale	100 000 Dh

Source : FEC

Le FEC a procédé, en date du 30 décembre 2019, à une émission de certificats de dépôt d'un montant total de 1 000 Mdh. A la date d'enregistrement du présent document de référence, le FEC n'a pas procédé à des émissions de certificats de dépôt au titre de l'exercice en cours.

Evolution de l'encours des certificats de dépôt

Encours de certificats de dépôt (en Mdh)	2017	2018	2019	31/05/2020	Var.18/17	Var.19/18
Encours de Certificats de dépôt	3 696	3 031	2 695	2 717	-18,0%	-11,1%

Source : FEC

L'encours des certificats de dépôt a connu une baisse au cours des trois derniers exercices pour s'établir à 2 695 Mdh au 31 décembre 2019.

Encours des certificats de dépôt⁵

Au 31 décembre 2019, l'encours des certificats de dépôt émis s'établit à 2 695 Mdh. L'encours hors intérêt courus non échus s'établit à 2 678 Mdh.

Le tableau ci-dessous présente l'encours des certificats de dépôt émis au 31 mai 2020 :

Date d'émission/jouissance	Encours au 31/05/2020 (en Mdh)	Nombre de titres	Durée	Taux HT	Date d'échéance finale	Type de taux	Fréquence de révision	Date de révision	Amort.	Prime de risque
24-déc-14	152	1 500	7 ans	2,82%	24-déc-21	Révisable	Annuelle	24-déc	in fine	50
24-mars-15	330	3 280	7 ans	2,85%	24-mars-22	Révisable	Annuelle	24-mars	in fine	50
18-sept-17	356	3 500	5 ans	2,61%	18-sept-22	Révisable	Annuelle	18-sept	in fine	30
18-sept-17	307	3 000	5 ans	3,25%	18-sept-22	Fixe	N.a	N.a	in fine	40
06-oct-17	254	2 500	5 ans	2,57%	06-oct-22	Révisable	Annuelle	06-oct	in fine	30
06-oct-17	306	3 000	5 ans	3,19%	06-oct-22	Fixe	N.a	N.a	in fine	40
30-déc-19	1 012	10 000	5 ans	2,82%	30-déc-24	Fixe	N.a	N.a	in fine	40
Total	2 717	26 780								

Source : FEC

Emissions obligataires

En vertu de l'article 5 de la loi n° 31-90 portant sur la réorganisation du Fonds d'Équipement Communal promulguée par le dahir n° 1-92-5 du 5 Safar 1413 (5 août 1992), telle que modifiée et

⁴ Encours intégrant les intérêts courus non échus.

⁵ Encours intégrant les intérêts courus non échus.

complétée, le Conseil d'Administration, réuni en date du 27 mai 2016, a autorisé un programme d'emprunts obligataires (EO) pour un montant global plafonné à 6 milliards de dirhams.

Evolution de l'encours des emprunts obligataires

Evolution de l'encours d'emprunts obligataire (en Mdh)	2017	2018	2019	Var.18/17	Var.19/18
Encours d'emprunts obligataires	5 414	7 098	8 711	31,1%	22,7%

Source : FEC

L'encours des emprunts obligataires enregistre une hausse soutenue au cours des trois derniers exercices pour s'établir à 8 711 Mdh à fin décembre 2019.

Encours des emprunts obligataires ordinaires et subordonnés⁶

Obligations	Date d'émission/jouissance	Encours au 31/12/2019	Durée	Taux HT	Date d'échéance	Type de taux	Fréquence de révision	Date de révision	Mode et fréquence de remboursement	Prime de risque
Ordinaires	20-janv-12	560	15 ans	5,30%	20-janv-27	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	109
	08-déc-14	567	15 ans	3,44%	08-déc-29	Révisable	Tous les 5 ans	08-déc	Amortissement annuel linéaire	100
	08-déc-14	151	10 ans	2,91%	08-déc-24	Révisable	Annuelle	08-déc	In fine	60
	13-juil-15	539	15 ans	4,60%	13-juil-30	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	90
	13-juil-15	61	10 ans	2,92%	13-juil-25	Révisable	Annuelle	13-juil	In fine	60
	13-juil-15	223	10 ans	3,02%	13-juil-25	Révisable	Annuelle	13-juil	In fine	70
	13-oct-16	258	15 ans	3,92%	13-oct-31	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	70
	13-oct-16	226	10 ans	2,81%	13-oct-26	Révisable	Annuelle	13-oct	In fine	50
	13-oct-16	367	15 ans	3,21%	13-oct-31	Révisable	Annuelle	06-déc	Amortissement annuel linéaire	90
	06-déc-17	695	15ans	3,93%	06-déc-32	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	70
	06-déc-17	200	10ans	2,82%	06-déc-27	Révisable	Annuelle	06-déc	In fine	50
	06-déc-17	869	15ans	3,02%	06-déc-32	Révisable	Annuelle	19-juil	Amortissement annuel linéaire	70
	19-juil-18	950	15 ans	3,84%	19-juil-33	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	60
	12-juil-19	508	15 ans	3,49%	12-juil-34	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	50
	12-juil-19	1 521	15 ans	2,97%	12-juil-34	Révisable	Annuelle	12-juil	Amortissement annuel linéaire	70
	Sous-total 1		7 697							
Subordonnées	19-juil-18	203	10 ans	3,06%	19-juil-28	Révisable	Annuelle	19-juil	In fine	80
	19-juil-18	811	10 ans	3,11%	19-juil-28	Révisable	Annuelle	19-juil	In fine	85
Sous-total 2		1 014								
Total encours		8 711								

Source : FEC

Emissions décidées par les instances réalisées et non réalisées

Emissions obligataires réalisées

⁶ Encours intégrant les intérêts courus non échus

Dans le cadre du programme de 4 milliards de dirhams autorisé par le Conseil d'Administration du 29 octobre 2010, le FEC a réalisé 4 émissions de 1 milliard de dirhams chacune le 20 janvier 2012, le 8 décembre 2014, le 13 juillet 2015 et le 13 octobre 2016.

Dans le cadre du programme de 6 Milliards de dirhams autorisé par le Conseil d'Administration du FEC du 27 mai 2016, la Banque a réalisé 3 émissions de 2 milliards de dirhams chacune, le 6 décembre 2017, le 19 juillet 2018, et le 12 juillet 2019.

Le FEC a ainsi réalisé totalement ces deux programmes d'émissions obligataires.

Les caractéristiques de ces emprunts sont résumées dans les tableaux suivants :

Emprunt obligataire du 20 janvier 2012

Caractéristiques de l'emprunt obligataire	Tranche A cotée	Tranche B non cotée	Tranche C cotée	Tranche D non cotée
Plafond		1 000 000 000 Dh		
Nombre maximum		10 000 obligations		
Valeur nominale		100 000 Dh		
Taux d'intérêt facial	<u>Révisable annuellement</u> Entre 4,40% et 4,60% pour la première année	<u>Révisable annuellement</u> Entre 4,40% et 4,60% pour la première année	<u>Fixe</u> Entre 5,11% et 5,31%	<u>Fixe</u> Entre 5,11% et 5,31%
Prime de risque	Entre 80 et 100 pbs	Entre 80 et 100 pbs	Entre 90 et 110 pbs	Entre 90 et 110 pbs
Maturité	10 ans	10 ans	15 ans	15 ans
Négociabilité des titres	A la Bourse de Casablanca	De gré à gré (hors Bourse)	A la Bourse de Casablanca	De gré à gré (hors Bourse)
Mode de remboursement	<i>In fine</i>	<i>In fine</i>	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal
Mode d'allocation	Adjudication à la française avec priorité aux tranches C et D			

Source : FEC

Les résultats d'attribution de cet emprunt par tranche et par catégorie de souscripteurs ressortent comme suit :

Résultats d'attribution par tranche (en kdh)	Tranche A cotée	Tranche B non cotée	Tranche C cotée	Tranche D non cotée	Total
Montant souscrit	-	1 203 000	150 000	1 215 000	2 568 000
Montant alloué	-	-	150 000	850 000	1 000 000

Source : FEC

Résultats d'attribution par catégories de souscripteurs (en kdh)	Ets. de Crédit	OPCVM	Sociétés d'assurance, organismes de retraite	Fonds d'investissement, fonds de pension	Autres	Total
Montant souscrit	540 000	1 458 000	450 000	-	120 000	2 568 000
Montant alloué	117 800	312 200	450 000	-	120 000	1 000 000

Source : FEC

Le montant total alloué a porté sur les tranches prioritaires d'une maturité de 15 ans au taux fixe de 5,30%.

Emprunt obligataire du 8 décembre 2014

Caractéristiques de l'emprunt obligataire	Tranche A Non cotée	Tranche B Non cotée	Tranche C Non cotée
Plafond		1 000 000 000 Dh	
Nombre maximum		10 000 obligations	
Valeur nominale		100 000 Dh	
Taux d'intérêt facial	<u>Révisable tous les 5 ans</u> Entre 4,12% et 4,32% pour la première période	<u>Fixe</u> Entre 4,70% et 4,90%	<u>Révisable annuellement</u> Entre 3,51% et 3,71% pour la première année
Prime de risque	Entre 80 et 100 pbs	Entre 90 et 110 pbs	Entre 60 et 80 pbs
Maturité	15 ans	15 ans	10 ans
Négociabilité des titres	De gré à gré (hors Bourse)	De gré à gré (hors Bourse)	De gré à gré (hors Bourse)
Mode de remboursement	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal	<i>In fine</i>
Mode d'adjudication	Adjudication à la hollandaise avec priorité pour la tranche A puis C puis B		

Sources : FEC

Les résultats d'attribution de cet emprunt par tranche et par catégorie ressortent comme suit :

Résultats d'attribution par tranche (en kdh)	Tranche A Non cotée	Tranche B Non cotée	Tranche C Non cotée	Total
Montant souscrit	849 000	755 000	1 265 000	2 869 000
Montant alloué	849 000	-	151 000	1 000 000

Sources : FEC

Résultats d'attribution par catégories de souscripteurs (en kdh)	Ets. de Crédit	OPCVM	Sociétés d'assurance, organismes de retraite	Fonds d'investissement, fonds de pension	Autres	Total
Montant souscrit	500 000	1 479 000	240 000	650 000	-	2 869 000
Montant alloué	186 300	413 700	100 000	300 000	-	1 000 000

Sources : FEC

Emprunt obligataire du 13 juillet 2015

Caractéristiques de l'emprunt obligataire	Tranche A Non cotée	Tranche B Non cotée	Tranche C Non cotée
Plafond	Entre 700 000 000 et 1 000 000 000 Dh		
Nombre maximum	Entre 7 000 et 10 000 obligations		
Valeur nominale	100 000 Dh		
Taux d'intérêt facial	<u>Révisable tous les 5 ans</u> Entre 4,03% et 4,23% (taux correspondant aux 5 premières années)	<u>Fixe</u> Entre 4,60% et 4,80%	<u>Révisable annuellement</u> Entre 3,23% et 3,43% (taux correspondant à la première année)
Prime de risque	Entre 80 et 100 pbs	Entre 90 et 110 pbs	Entre 60 et 80 pbs
Maturité	15 ans	15 ans	10 ans
Négociabilité des titres	De gré à gré	De gré à gré	De gré à gré
Mode de remboursement	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal	<i>In fine</i>
Mode d'allocation	Adjudication à la Hollandaise		

Sources : FEC

Les résultats d'attribution de cet emprunt par tranche et par catégorie ressortent comme suit :

Résultats d'attribution par tranche (en kdh)	Tranche A Non cotée	Tranche B Non cotée	Tranche C Non cotée	Total
Montant souscrit	-	2 119 800	500 000	2 619 800
Montant alloué	-	720 000	280 000	1 000 000

Sources : FEC

Résultats d'attribution par catégories de souscripteurs (en Kdh)	Ets. de Crédit	OPCVM	Sociétés d'assurance, organismes de retraite	Fonds d'investissement, fonds de pension	Autres	Total
Montant souscrit	700 000	1 130 000	339 800	450 000		2 619 800
Montant alloué	237 700	494 000	115 400	152 900		1 000 000

Sources : FEC

Emprunt obligataire du 13 octobre 2016

Caractéristiques de l'emprunt obligataire	Tranche A Non cotée	Tranche B Non cotée	Tranche C Non cotée	Tranche D Non cotée
Plafond	1 000 000 000 Dh			
Nombre maximum	10 000 obligations			
Valeur nominale	100 000 Dh			
Taux d'intérêt facial	<u>Révisable tous les 5 ans</u> Entre 3,48% et 3,78% (taux correspondant aux 5 premières années)	<u>Fixe</u> Entre 3,92% et 4,22%	<u>Révisable annuellement</u> Entre 2,85% et 3,15% (taux correspondant à la première année)	<u>Révisable annuellement</u> Entre 3,05% et 3,35% (taux correspondant à la première année)
Prime de risque	Entre 70 et 100 pbs	Entre 70 et 100 pbs	Entre 50 et 80 pbs	Entre 70 et 100 pbs
Maturité	15 ans	15 ans	10 ans	15 ans
Négociabilité des titres	De gré à gré	De gré à gré	De gré à gré	De gré à gré
Mode de remboursement	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal	<i>In fine</i>	Amortissement annuel linéaire du principal
Mode d'allocation	Adjudication à la Hollandaise			

Sources : FEC

Les résultats d'attribution de cet emprunt par tranche et par catégorie ressortent comme suit :

Résultats d'attribution par tranche (en kdh)	Tranche A Non cotée	Tranche B Non cotée	Tranche C Non cotée	Tranche D Non cotée	Total
Montant souscrit	500 000	2 790 000	1 696 000	650 000	5 636 000
Montant alloué	0	320 000	225 000	455 000	1 000 000

Sources : FEC

Résultats d'attribution par catégories de souscripteurs (en kdh)	Ets. de Crédit	OPCVM	Sociétés d'assurance, organismes de retraite	Fonds d'investissement, fonds de pension	Autres	Total
Montant souscrit	1 015 000	2 671 000	850 000	1 100 000		5 636 000
Montant alloué	117 187	662 813	120 000	100 000		1 000 000

Sources : FEC

Emprunt obligataire du 6 décembre 2017

Caractéristiques de l'emprunt obligataire	Tranche A Non cotée	Tranche B Non cotée	Tranche C Non cotée	Tranche D Non cotée
Plafond	Entre 1 500 000 000 Dh et 2 000 000 000 Dh			
Nombre maximum	Entre 15 000 et 20 000 obligations			
Valeur nominale	100 000 Dh			
Taux d'intérêt facial	<u>Révisable tous les 5 ans</u> Entre 3,42% et 3,72% (taux correspondant aux 5 premières années)	<u>Fixe</u> Entre 3,93% et 4,23%	<u>Révisable annuellement</u> Entre 2,77% et 3,07% (taux correspondant à la première année)	<u>Révisable annuellement</u> Entre 2,97% et 3,27% (taux correspondant à la première année)
Prime de risque	Entre 70 et 100 pbs	Entre 70 et 100 pbs	Entre 50 et 80 pbs	Entre 70 et 100 pbs
Maturité	15 ans	15 ans	10 ans	15 ans
Négociabilité des titres	De gré à gré	De gré à gré	De gré à gré	De gré à gré
Mode de remboursement	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal	<i>In fine</i>	Amortissement annuel linéaire du principal
Mode d'allocation	Adjudication à la Hollandaise sans priorité entre les tranches			

Sources : FEC

Les résultats d'attribution de cet emprunt par tranche et par catégorie ressortent comme suit :

Résultats d'attribution par tranche (en kdh)	Tranche A Non cotée	Tranche B Non cotée	Tranche C Non cotée	Tranche D Non cotée	Total
Montant souscrit	134 000	6 906 000	1 299 000	4 927 500	13 266 500
Montant alloué	0	800 000	200 000	1 000 000	2 000 000

Sources : FEC

Résultats d'attribution par catégories de souscripteurs (en kdh)	Ets. de Crédit	OPCVM	Sociétés d'assurance, organismes de retraite	Fonds d'investissement, fonds de pension	Autres	Total
Montant souscrit	1 336 000	8 490 500	2 090 000	1 050 000	300 000	13 266 500
Montant alloué	159 000	1 419 300	230 400	125 000	66 300	2 000 000

Sources : FEC

Emprunt obligataire du 19 juillet 2018

Caractéristiques de l'emprunt obligataire	Tranche A	Tranche B	Tranche C	Tranche D	Tranche E	Tranche F	Tranche G	Tranche H	Tranche I	
	Non Cotée	Non Cotée	Non Cotée	Non Cotée	Cotée	Non Cotée	Cotée	Non Cotée	Cotée	
Type	Obligations ordinaires					Obligations subordonnées				
Plafond	2 000 000 000 Dh									
Nombre maximum	20 000 obligations									
Valeur nominale	100 000 Dh									
	Fixe	Révisable annuellement	Révisable annuellement	Fixe	Fixe	Révisable annuellement	Révisable annuellement	Révisable annuellement	Révisable annuellement	
Taux d'intérêt facial	Entre 3,84% et 4,14%	Entre 2,77% et 3,07%	Entre 2,87% et 3,17%	Entre 4,14% et 4,44%	4,14%	Entre 2,97% et 3,27%	2,97%	Entre 3,17% et 3,47%	3,17%	
	En référence au taux BdT amortissable 15 ans du 19/06/2018	Pour la 1 ^{ère} année en référence au TMP6M du 19/06/2018	Pour la 1 ^{ère} année en référence au TMP6M du 19/06/2018	En référence au taux BdT amortissable 15 ans du 19/06/2018	En référence au taux BdT amortissable 15 ans du 19/06/2018	Pour la 1 ^{ère} année en référence au TMP6M du 19/06/2018	Pour la 1 ^{ère} année en référence au TMP6M du 19/06/2018	Pour la 1 ^{ère} année en référence au TMP6M du 19/06/2018	Pour la 1 ^{ère} année en référence au TMP6M du 19/06/2018	
Prime de risque	Entre 60 et 90 pbs	Entre 50 et 80 pbs	Entre 60 et 90 pbs	Entre 90 et 120 pbs	90 pbs	Entre 70 et 100 pbs	70 pbs	Entre 90 et 120 pbs	90 pbs	
Prix de souscription	Au pair	Au pair	Au pair	Au pair	Entre 98,10% et 100,00% de la valeur nominale	Au pair	Entre 99,71% et 100,00% de la valeur nominale	Au pair	Entre 99,71% et 100,00% de la valeur nominale	
Taux actuariel brut	N/A	N/A	N/A	N/A	Entre 4,14% et 4,44%, soit un spread induit compris entre 90 et 120 pbs	N/A	Entre 2,97% et 3,27%, soit un spread induit compris entre 70 et 100 pbs	N/A	Entre 3,17% et 3,47%, soit un spread induit compris entre 90 et 120 pbs	
Maturité	15 ans	10 ans	15 ans	15 ans	15 ans	10 ans	10 ans	15 ans	15 ans	
Négociabilité des titres	De gré à gré (Hors Bourse)	De gré à gré (Hors Bourse)	De gré à gré (Hors Bourse)	De gré à gré (Hors Bourse)	A la Bourse de Casablanca	De gré à gré (Hors Bourse)	A la Bourse de Casablanca	De gré à gré (Hors Bourse)	A la Bourse de Casablanca	
Mode de remboursement	Amortissement annuel linéaire du principal	<i>In fine</i>	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal	<i>In fine</i>	<i>In fine</i>	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal	
Mode d'allocation	Adjudication à la <u>hollandaise</u> sans priorisation entre les tranches									

Sources : FEC

Les résultats d'attribution de cet emprunt par tranche et par catégorie ressortent comme suit :

Résultats des attributions par tranche (en kdh)	Tranche A non cotée	Tranche B non cotée	Tranche C non cotée	Tranche D non cotée	Tranche E cotée	Tranche F non cotée	Tranche G cotée	Tranche H non cotée	Tranche I cotée	Total
Montant souscrit	1 883 000	400 000	300 000	1 560 000	325 000	1 135 000	-	80 000	-	5 683 000
Montant alloué	1 000 000	-	-	-	-	1 000 000	-	-	-	2 000 000

Sources : FEC

Résultats d'attribution par catégories de souscripteurs (en kdh)	Ets. de Crédit	OPCVM	Sociétés d'Assurances, organismes de retraite et de prévoyance	Total
Montant souscrit	400 000	3 428 000	1 855 000	5 683 000
Montant alloué	245 000	1 203 800	551 200	2 000 000

Sources : FEC

Emprunt obligataire du 12 juillet 2019

	Tranche A Non cotée	Tranche B Non cotée	Tranche C Non cotée
Type	Ordinaire	Ordinaire	Ordinaire
Montant maximum de l'opération	2 000 000 000 MAD		
Plafond	1 500 000 000 MAD	1 500 000 000 MAD	1 000 000 000 MAD
Nombre maximum de titres	15 000	15 000	10 000
Valeur nominale	100 000 MAD	100 000 MAD	100 000 MAD
Taux d'intérêt facial	Fixe Entre 3,49% et 3,89% En référence au taux BdT amortissable 15 ans publié par Bank Al Maghrib en date du 21 juin 2019	Révisable annuellement Entre 2,77% et 3,17% Pour la 1 ^{ère} année, en référence aux TMP 6 mois (180 jours) publiés par Bank Al Maghrib	Révisable annuellement Entre 2,78% et 3,08% Pour la 1 ^{ère} année, en référence au taux BdT 52 semaines publié par Bank Al Maghrib en date du 21 juin 2019
Référentiel de taux	BDT	TMPI	BDT
Prime de risque	Entre 50 et 90 pbs	Entre 50 et 90 pbs	Entre 45 et 75 pbs
Maturité	15 ans	15 ans	15 ans
Négociabilité des titres	De gré à gré (Hors Bourse)	De gré à gré (Hors Bourse)	De gré à gré (Hors Bourse)
Mode de remboursement	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal
Méthode d'allocation	Adjudication à la hollandaise avec priorité à la tranche B, puis A, puis C		

Sources : FEC

Les résultats d'attribution de cet emprunt par tranche et par catégorie ressortent comme suit :

Résultats des attributions par tranche (en kdh)	Tranche A non cotée	Tranche B non cotée	Tranche C non cotée	Total
Montant souscrit	24 953 000	3 210 000	4 680 000	32 843 000
Montant alloué	500 000	1 500 000	-	2 000 000

Sources : FEC

Résultats d'attribution par catégories de souscripteurs (en kdh)	Ets. de Crédit	OPCVM	Sociétés d'Assurances, organismes de retraite et de prévoyance	Total
Montant souscrit	3 605 000	22 088 000	7 150 000	32 843 000
Montant alloué	419 500	1 435 900	144 600	2 000 000

Sources : FEC

Emissions obligataires décidées par les instances et non encore réalisées

Le Conseil d'Administration a autorisé, lors de sa réunion du 29 mai 2019, le Gouverneur, Directeur Général à procéder à l'émission d'emprunts obligataires pour un montant global plafonné à 9 milliards de dirhams, avec la possibilité d'affecter un maximum de deux (2) milliards de dirhams à des émissions obligataires subordonnées, par appel public à l'épargne ou par placement privé.

II.3.2 Dettes envers les établissements de crédits et assimilés

L'évolution de l'encours des dettes envers les établissements de crédits et assimilés se présente comme suit :

En Mdh	2017	2018	2019	Var.18/17	Var.19/18
Evolution de l'encours des emprunts locaux et internationaux	6 516	6 773	8 333	3,9%	23,0%

Sources : FEC

L'encours des dettes envers les établissements de crédits et assimilés enregistre une hausse au cours des trois derniers exercices pour s'établir à 8 333 Mdh à fin décembre 2019 conséquence du renforcement du niveau d'activité du FEC nécessitant la mobilisation davantage de ressources.

Covenants financiers :

Dans le cadre de certains contrats de financement conclus auprès de banques locales avant le 1^{er} janvier 2019, le FEC était assujéti au respect d'un covenant financier prévoyant que le montant des fonds propres rapporté au montant de l'endettement doit être supérieur à 20%. Toutefois, depuis le 1^{er} janvier 2019, lesdites banques ont accepté de supprimer le covenant initialement prévu et ont conclu des avenants à ces derniers dont certains ont été signés et d'autres sont en cours de signature.

Les nouveaux contrats de financement signés avec les banques, postérieurement au 1^{er} janvier 2019, ne prévoient pas de covenants financiers.

Les contrats de financement conclus avec les bailleurs de fonds étrangers ne prévoient pas de covenants financiers.

II.3.3 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan du Fonds d'Equipeement Communal relatifs aux exercices 2017 à 2019 sont présentés au niveau de la partie III « Situation financière » section VI « Analyse du hors bilan » du présent document de référence.

Nantissement d'actifs

A ce jour, le FEC n'a procédé à aucun nantissement d'actif.

II.3.4 Notation

A ce jour, le FEC ne fait l'objet d'aucune notation.

II. GOUVERNANCE DU FEC

II.1. ORGANES D'ADMINISTRATION

II.1.1 Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions de l'article 4 de la loi n° 31-90 portant réorganisation du FEC, promulguée par le Dahir n° 1-92-5 du 5 août 1992, telle que modifiée et complétée et aux dispositions de l'article 3 du décret n° 2-90-351 du 14 décembre 1992 pris pour l'application de la loi n° 31-90 précitée, le FEC est administré par un conseil présidé par le Chef du Gouvernement ou par l'Autorité Gouvernementale déléguée par lui à cet effet, en l'occurrence le Ministre de l'Intérieur qui, de par les dispositions de l'article 2 du décret susvisé assure la tutelle du FEC, sous réserve des pouvoirs et attributions dévolus au Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration par les lois et règlements sur les établissements publics.

Le Conseil d'Administration du FEC comprend, en outre, les membres suivants⁷ :

- 2 représentants du Ministère de l'Intérieur ;
- 2 représentants du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration ;
- 1 représentant du Ministère de la Santé ;
- 1 représentant du Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau ;
- 1 représentant du Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement ;
- le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion ou son représentant ;
- 8 conseillers communaux désignés par décision du Ministre de l'Intérieur et ce, conformément aux dispositions de l'article 4 de la loi n°31-90 portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal susvisée.

Conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi n° 31-90 portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal précitée, le Commissaire du Gouvernement auprès du Fonds d'Équipement Communal assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative. Son avis conforme est requis par le Conseil pour :

- L'arrêté du programme général des prêts ;
- L'arrêté du budget de fonctionnement et d'équipement du fonds ;
- L'affectation des bénéficiaires ;
- Le statut et la rémunération du personnel.

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'Administration⁸ est composé comme suit :

⁷ Le gouverneur de Bank Al Maghrib n'est plus membre du Conseil d'administration qui avait pris acte lors de sa réunion du 30 mai 2006 du retrait de BAM du Conseil d'administration du FEC.

⁸ Les membres du CA du FEC sont désignés, selon le cas, par voie réglementaire (huit représentants de l'Administration) et par décision du Ministre de l'Intérieur pour les Conseillers Communaux (article 4 de la loi régissant le FEC et article 3 de son décret d'application).

Membres du Conseil d'Administration du FEC au 15 juin 2020⁹

Nom et Prénom	Fonction au sein du CA	Statut	Date de nomination
Le Chef du Gouvernement, ou l'Autorité Gouvernementale déléguée par lui à cet effet	N.a	Président	(Cf. article 3 du Décret n°2-90-351 du 14 décembre 1992, pris pour l'application de la loi n°31-90 portant réorganisation du FEC).
Membres du CA du FEC représentant l'Administrations			
Deux représentants du Ministère de l'Intérieur	N.a	Membres non désignés intuitu personae	(Cf. article 3 du Décret n°2-90-351 du 14 décembre 1992, pris pour l'application de la loi n°31-90 portant réorganisation du FEC).
Mme. Saadia LAAROUSSI	Représentant du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration	Membre	09-nov-15
M. Hicham TALBY	Représentant du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration	Membre	20-avr-16
M. Abdelouahab BELMADANI	Représentant du Ministère de la Santé	Membre	29-oct-18
M. Ahmed IMZEL	Représentant du Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau	Membre	23-oct-17
M. Allal REKKADI	Représentant du Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement	Membre	24-mai-17
M. Khalid HATTAB,	Représentant le Directeur de la Caisse de Dépôt et de Gestion	Membre	20-juil-17
Membres du CA du FEC représentant les Elus Locaux			
M. Mohammed BOUDRA	Président du Conseil Communal d'Al Hoceima -Province d'Al Hoceima-	Membre	03-mai-17
M. Abdelaaziz OMARI	Président du Conseil Communal de Casablanca -Préfecture de Casablanca-	Membre	03-mai-17
Mme. Amina BOUHDOD	Présidente du Conseil Communal de Lagfifate -Province de Taroudant-	Membre	03-mai-17
Mme. Hakima GHERMAL	Présidente du Conseil Communal de Al Hamam -Province de Khenifra-	Membre	03-mai-17
M. Mohammed CHAOUKI	Président du Conseil Communal de Foum Jemaa -Province d'Azilal-	Membre	03-mai-17
M. Badr EL MOUSSAOUI	Président du Conseil Communal de El Marsa -Province de Laayoune-	Membre	03-mai-17
M. El Mustapha AL GHAZOUI	Président du Conseil Communal de Had Kourt -Province de Sidi Kacem-	Membre	03-mai-17
M. Mohammed MOUBDI	Président du Conseil Communal de Fkih Bensalah -Province de Fkih Bensalah-	Membre	03-mai-17

Source : FEC

Conformément aux dispositions de l'article 4 de la loi n° 31-90 portant réorganisation du FEC, telle que modifiée et complétée, et de celles de l'article 3 de son décret d'application :

⁹ La composition du CA du FEC est fixée en vertu des dispositions de l'article 3 du Décret n°2-90-351 du 14 décembre 1992, pris pour l'application de la loi n°31-90 portant réorganisation du FEC.

- Les membres du Conseil d'Administration du FEC, représentant l'Administration, sont désignés par voie réglementaire ;

Les membres du Conseil d'Administration représentant les élus locaux sont désignés par décision du Ministre de l'Intérieur.

Conformément aux dispositions des articles 5 et 6 de la loi n°31-90 portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal précitée, le Conseil d'Administration :

- est investi de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à l'administration du Fonds. Il délibère valablement lorsque la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée ;
- prend ses décisions à la majorité des voix. En cas de partage égal des voix, celle du Président est prépondérante;
- peut décider de la création d'un comité de direction auquel il délègue certains de ses pouvoirs et attributions et dont il fixe la composition et les modalités de fonctionnement.

Par ailleurs, et conformément aux dispositions de l'article 4 du décret n°2-90-351 pris pour l'application de la loi n°31-90 précitée, les pouvoirs et attributions du Conseil d'Administration consistent notamment à :

- arrêter le programme général annuel des prêts et le soumettre à l'approbation conjointe du Ministre de l'Intérieur et du Ministre des Finances ;
- fixer annuellement les régimes des prêts pour chaque secteur financé et chaque catégorie de bénéficiaires et les faire approuver par le Ministre de l'Intérieur et le Ministre des Finances ;
- arrêter le budget et les modalités de financement ainsi que les comptes de l'exercice écoulé et le compte prévisionnel d'exploitation et décider de l'affectation des résultats ;
- se prononcer sur toute admission en non-valeur et la soumettre à l'approbation du Ministre de l'Intérieur et du Ministre de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration ;
- autoriser le Directeur du Fonds à acquérir les immeubles et à contracter les emprunts ;
- élaborer le statut du personnel du Fonds et le faire approuver dans les conditions prévues par la législation en vigueur pour le personnel des établissements publics.

En application des dispositions de l'article 5 du décret n° 2-90-351 précité, le Conseil d'Administration du FEC se réunit au moins 2 fois par an :

- avant le 31 mai pour arrêter les comptes de l'exercice écoulé ;
- avant le 31 octobre pour examiner et arrêter le budget du Fonds et le programme prévisionnel de l'exercice suivant.

Rémunérations attribuées aux membres du Conseil d'Administration¹⁰

Les membres du Conseil d'Administration n'ont perçu aucune rémunération au titre des exercices 2017, 2018 et 2019.

Prêts accordés ou constitués en faveur des membres du conseil d'administration

Le FEC n'accorde pas de prêt en faveur des membres du Conseil d'Administration.

II.1.2 Commissaire du gouvernement

Conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi n° 31-90 portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal, le contrôle de l'établissement par l'Etat est assuré par un Commissaire du Gouvernement chargé notamment de veiller à la conformité des décisions du FEC avec les dispositions de la loi n° 31-90 portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal précitée et la politique générale de l'Etat en matière financière.

Conformément aux dispositions de l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n°50/18/DEPP, Madame Nadia BOUKHEROUAA a été nommée Commissaire du Gouvernement du FEC depuis le 9 janvier 2018

II.1.3 Comités spécialisés

II.1.3.1 Comités émanant du Conseil d'Administration

a. Comité d'Audit et des Risques

Le statut de banque a permis au Fonds d'Équipement Communal de s'aligner sur les bonnes pratiques en matière de gouvernance. Ainsi, conformément à la réglementation bancaire, le FEC dispose depuis 2003 d'un Comité d'Audit chargé d'assister le Conseil d'Administration en matière d'évaluation de la cohérence et de l'adéquation du dispositif de contrôle interne.

Conformément aux dispositions de la Circulaire du Wali de Bank Al-Maghrib n°4/W/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit du 30 octobre 2014, le Conseil d'Administration du FEC a approuvé lors de sa réunion du 26 mai 2015, la proposition d'instituer un Comité d'Audit et des Risques compte tenu de la taille de l'Institution, et a fixé sa composition comme suit :

- le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion (Président);
- le Wali, Inspecteur Général de l'Administration Territoriale (Ministère de l'Intérieur);
- le Directeur du Trésor et des Finances Extérieures (Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration).

Le Comité d'Audit et des Risques se réunit sur convocation de son Président aussi souvent que les besoins l'exigent, au moins deux fois par an. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration.

¹⁰ Conformément à l'article 8 du Décret n° 2-90-351 du 14 décembre 1992 pris pour l'application de la loi 31-90 portant réorganisation du Fonds d'Équipement Communal, le Directeur Général recrute et nomme le personnel de la Banque dans le cadre des dispositions prévues par la réglementation en vigueur. A cet effet, les nominations des dirigeants de l'institution se font par des comités institués à cette fin, suite à des appels de candidatures (interne ou externe) et ce, conformément au "Cadre régissant les recrutements et la désignation aux postes de responsabilité au FEC " approuvé par le Conseil d'Administration réuni le 30 octobre 2013.

Les administrateurs du FEC représentant l'Administration et les élus locaux ne bénéficient d'aucune rémunération ou jetons de présence et ce, conformément à la circulaire n°12-99 du 10 mai 1999 relative aux indemnités allouées aux membres des Conseils d'Administration des établissements publics.

Le Comité d'Audit et des Risques du FEC est régi par une charte qui précise ses missions, sa composition, son périmètre d'intervention et ses règles de fonctionnement. Cette charte a été approuvée par le Conseil d'Administration réuni le 27 mai 2016.

Les travaux du Comité d'Audit et des Risques ont pour double objectif d'assister le Conseil d'Administration dans l'évaluation de la qualité et la cohérence du dispositif de contrôle interne du FEC et de l'accompagner en matière de stratégie et de gestion des risques.

Le périmètre d'intervention du Comité d'Audit et des Risques s'étend à l'ensemble des entités du FEC. Il intervient dans tous les domaines ou processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels.

b. Comité de Nomination et de Rémunération

Conformément aux dispositions de la circulaire n°4/W/2014 du Wali de Bank Al-Maghrib relative au contrôle interne des établissements de crédit du 30 octobre 2014 et celles de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit du 30 octobre 2014, le Conseil d'Administration du FEC a institué, lors de sa réunion du 29 mai 2019, un Comité de Nomination et de Rémunération (CNR) et a approuvé sa charte, qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Ce Comité est composé de 3 membres non exécutifs nommés par le Conseil d'Administration du FEC. Il peut aussi faire appel à tout expert ou personne dont la contribution est jugée utile, au regard des points inscrits à l'ordre du jour de ses réunions.

Ce Comité a notamment pour missions de :

- Donner un avis sur le processus de recrutement et de nomination des dirigeants du FEC ;
- Donner un avis sur la politique de rémunération du FEC.

Le Comité de nomination et de rémunération se réunit, sur convocation de son Président, au moins une fois par an, et aussi souvent que les besoins l'exigent.

Les membres du CNR sont en cours de désignation.

II.1.3.2 Comité institué par la loi du FEC

a. Comité de crédit

Conformément aux dispositions de l'article 7 de la loi n° 31-90 précitée, il est institué au sein du FEC, un Comité de Crédit chargé d'examiner et de consentir les prêts et les avances dans les conditions fixées par le Conseil d'Administration.

Le Comité de Crédit, conformément aux dispositions de l'article 6 du décret n° 2-90-351 précité comprend, outre le Directeur Général du FEC qui le préside les représentants suivants :

- Deux représentants du Ministère de l'Intérieur désignés par le Ministre de l'Intérieur;
- Deux représentants du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration désignés par le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration ;
- Un représentant désigné par le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion.

Le Comité de Crédit peut s'adjoindre, à titre consultatif, des représentants de tout ministère ou organisme dont l'avis lui paraît nécessaire.

Conformément aux dispositions de l'article 7 du décret n° 2-90-351 précité, ce comité se réunit sur convocation de son Président aussi souvent que les besoins l'exigent et au moins une fois par mois. Lorsque les circonstances l'exigent, le Comité de Crédit peut se réunir à la demande écrite de l'un de ses membres.

II.1.3.3 Comités émanant de la Direction Générale

a. Comité des Risques Interne

Le FEC dispose depuis 2009 d'un comité des risques interne dont les missions et les modalités de fonctionnement ont été revues en 2019. Conformément à la décision de Monsieur le Gouverneur Directeur Général n°32 du 03 avril 2019, le comité des risques interne a notamment pour missions :

1. En matière de gestion du risque Crédit :

- S'assurer de la cohérence des activités du FEC avec ses orientations stratégiques ainsi qu'avec son degré d'aversion aux risques ;
- Examiner la déclinaison des niveaux généraux d'aversion aux risques en limites internes et veiller au respect de ces limites ;
- S'assurer de l'efficacité du dispositif de mesure, de maîtrise et de surveillance du risque de concentration du crédit ;
- Examiner et suivre l'évolution des créances en souffrance et des créances vulnérables et décider des mesures à entreprendre ;
- Examiner régulièrement la pertinence des stress-test, en évaluer les résultats, et engager les mesures visant l'atténuation des risques lorsque les stress-test révèlent des vulnérabilités ;

2. En matière de gestion du risque opérationnel :

- S'assurer du déploiement du dispositif de gestion des risques opérationnels dans les différentes entités de la Banque ;
- Procéder à une revue périodique de l'évolution de l'exposition aux risques opérationnels, des pertes et des incidents opérationnels ;
- Examiner et valider les évolutions de la cartographie des risques opérationnels ;
- Surveiller l'évolution du coût du risque opérationnel lors de la remontée des pertes opérationnelles ;
- S'assurer de l'efficacité du dispositif de collecte et de remontée des incidents ;
- S'assurer du suivi de la formalisation des contrôles et gestion des risques au niveau des différentes entités du FEC ;
- Examiner et évaluer le dispositif de continuité de l'activité de la Banque ;
- Valider les reportings relatifs à la gestion des risques opérationnels à transmettre au CAR et/ou au CA.

3. En matière de gestion des risques liés aux activités externalisées :

- S'assurer du suivi des risques liés aux activités externalisées.

4. En matière de renforcement du système de contrôle interne :

- S'assurer de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne ;
- Effectuer une surveillance, effective et régulière, des mesures d'amélioration du système de contrôle interne et de renforcement de la culture du contrôle interne au niveau de différentes entités de la Banque ;
- S'assurer de la conformité des procédures internes avec les prescriptions légales et réglementaires en vigueur ainsi qu'avec les normes et usages professionnels et déontologiques ;

- Traiter toute question liée à l'amélioration du dispositif de contrôle interne ;
- Examiner et valider le manuel de contrôle interne ;
- Examiner le rapport annuel sur le contrôle interne à transmettre à BAM ;
- Suivre la mise en œuvre de tous les plans d'actions afin de pallier aux dysfonctionnements relevés par les corps de contrôle interne et externe.

5. En matière de conformité aux exigences réglementaires et prudentielles :

En matière de conformité aux exigences réglementaires et prudentielles, le CRI s'assure de la conformité des dispositifs et des modèles de gestion des risques mis en place aux exigences de la réglementation prudentielle. Il veille également au respect des normes prudentielles applicables au FEC.

Dans ce cadre, le CRI veille notamment au respect :

- Des règles de solvabilité ;
- Du dispositif de limitation de la concentration du risque de crédit à l'égard d'une même contrepartie.

6. Gouvernance, supervision et contrôle externe du FEC :

Le CRI veille à la mise en œuvre des recommandations relevant de son champ d'intervention et émanant du Conseil d'Administration (CA), du Comité d'Audit et des Risques (CAR) ainsi que des intervenants de la supervision et du contrôle externe.

Le Comité des Risques interne est régi par une charte qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Composition du Comité des Risques Interne

Gouverneur, Directeur Général ou la personne qu'il aura déléguée à cet effet	Président
Le Chargé du Secrétariat Général	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Opérations	Membre permanent
Le Directeur Financier	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et du Contrôle Permanent	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Comptabilité et Reporting	Membre permanent
Le Responsable Conformité et Gouvernance	Membre permanent

Source : FEC

Le Comité des Risques Interne, se réunit sur convocation de son président, au moins une fois par trimestre, et aussi souvent que les besoins l'exigent.

b. Asset/Liability Management Committee (Alco)

Le FEC dispose depuis 2017 d'un comité ALM-Trésorerie dont l'appellation, la mission, la composition et les modalités de fonctionnement ont été revues en 2019. Conformément à la décision de M. le Gouverneur, Directeur Général n°25 du 22 février 2019 le Comité ALCO, a notamment pour attributions :

-d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de gestion Actif-Passif de la Banque, dans ses différentes composantes (refinancement, placement, transformation, couverture, rentabilité des fonds propres...), conformément aux orientations stratégiques du Conseil d'Administration et aux dispositions législatives et réglementaires ;

- D'évaluer la politique tarifaire appliquée à la clientèle ;
- De définir les limites nécessaires à l'encadrement des risques taux et liquidité,
- De veiller aux équilibres bilanciaux de la Banque ;

- D'évaluer l'impact du lancement des nouveaux produits, ou toute nouvelle activité comportant un risque de taux ou de liquidité, sur la situation financière de la Banque ;
- De suivre le profil de risque de la Banque (risque de liquidité, de taux et de change) à l'aune des limites internes et réglementaires fixées par la Banque ;
- De valider les conventions et les modes d'écoulement en taux.

Composition du Comité ALCO

Gouverneur, Directeur Général ou la personne qu'il aura déléguée à cet effet	Président
Le Chargé du Secrétariat Général	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Opérations	Membre permanent
Le Directeur Financier	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et du Contrôle Permanent	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Comptabilité et Reporting	Membre permanent

Source : FEC

Le Comité ALCO est régi par une charte qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Le comité ALCO se réunit, sur convocation de son Président, au moins une fois par trimestre, et aussi souvent que les besoins l'exigent.

c. Comite Organisation et Système d'Information (Cosi)

Le FEC dispose depuis avril 2019 d'un COSI chargé du pilotage de la stratégie du FEC en matière d'organisation, de développement et de gouvernance des Systèmes d'Information.

Conformément à la décision de M. le Gouverneur, Directeur Général n° 33 du 5 avril 2019, le COSI a notamment pour missions de :

- Veiller à l'alignement de la stratégie informatique sur celle de la Banque ;
- Assurer le suivi de la mise en œuvre du portefeuille des projets SI ;
- Emettre un avis sur les différentes composantes de la gouvernance des SI ;
- Emettre un avis sur les budgets alloués aux projets Organisation et SI ;
- Veiller au suivi de la mise en œuvre de la politique de sécurité SI ;
- S'assurer de la mise en œuvre des plans d'actions conçus en réponse aux problématiques relatives aux SI.

Composition du Comité COSI

Gouverneur, Directeur Général ou la personne qu'il aura déléguée à cet effet	Président
Le Chargé du Secrétariat Général	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Opérations	Membre permanent
Le Directeur Financier	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Organisation et Système d'Information	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et du Contrôle Permanent	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Comptabilité et Reporting	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Support	Membre permanent
Le Responsable Organisation et Sécurité de l'Information	Membre permanent

Source : FEC

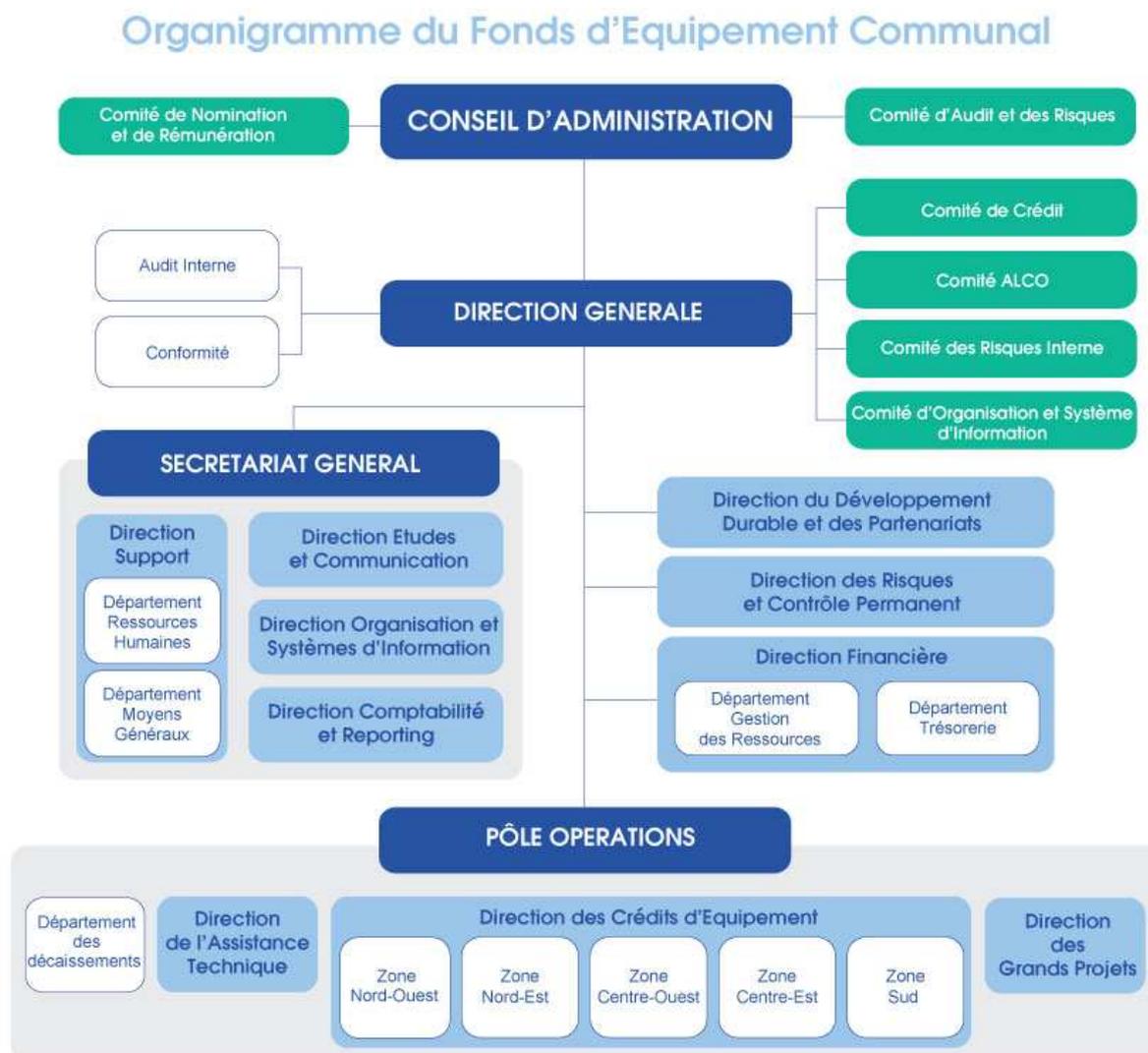
Le COSI est régi par une charte qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Le COSI se réunit, sur convocation de son Président, au moins une fois par semestre, et aussi souvent que les besoins l'exigent.

II.2 ORGANES DE DIRECTION

II.2.1 Organigramme

Au 31 décembre 2019, l'organigramme du FEC se présente comme suit:



Source : FEC

L'organisation du FEC s'articule autour d'une Direction Générale et de 5 entités fonctionnelles :

- le Secrétariat Général ;
- le Pôle Opérations ;
- la Direction Financière ;
- la Direction des Risques et Contrôle Permanent ;
- la Direction du Développement Durable et des Partenariats.

Le FEC compte également dans son organisation deux entités directement rattachées à la Direction Générale :

- l'Audit Interne ;
- la Conformité.

a. La Direction Générale

Conformément à l'article 8 du décret n° 2-90-351 précité, le Directeur Général du Fonds d'Équipement Communal gère l'ensemble des services du Fonds et coordonne leur activité. Il agit au nom du Fonds, accomplit ou autorise tout acte ou opération relatifs à l'objet du Fonds dans le respect des décisions du conseil d'administration et, le cas échéant, des comités créés au sein du Fonds.

Il représente le Fonds vis-à-vis de l'Etat et de toutes autres personnes de droit public ou privé et fait tout acte conservatoire. Il exerce les actions judiciaires et y défend. Il recrute et nomme le personnel du Fonds dans le cadre des dispositions prévues par la réglementation en vigueur. En tant qu'ordonnateur, le Directeur Général engage les dépenses par acte, contrat ou marché, fait tenir la comptabilité des dépenses engagées, liquide et constate les dépenses et les recettes du Fonds.

b. Le Secrétariat Général

Le Secrétariat Général est en charge de la préparation et du suivi des réunions du Conseil d'Administration, de la gestion des ressources humaines et matérielles ainsi que de l'organisation, de la gestion et du développement des systèmes d'information. Il assure également l'élaboration et le suivi de l'exécution du budget ainsi que la gestion de la comptabilité et des reportings. Enfin, il est chargé de la définition et de la mise en œuvre de la politique de communication du FEC.

Le Secrétariat Général du FEC est composé de 4 Directions dont les principales missions se déclinent comme suit :

- la Direction Etudes et Communication est chargée de la réalisation d'études en rapport avec l'activité du FEC et de son environnement. Elle assure le suivi du cadre institutionnel, économique et financier du FEC. Cette Direction est également chargée de la mise en place d'un système de veille et de prospection quant aux évolutions du secteur local. Elle veille également à la mise à jour des statistiques sectorielles. Enfin, elle assure la mise en œuvre de la politique de communication du FEC ;
- la Direction Support est chargée de la gestion des ressources humaines, de l'acquisition et de la gestion des ressources matérielles de l'Institution. La Direction Support comprend un Département Ressources Humaines et un Département Moyens Généraux ;
- la Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information est chargée de l'élaboration et de la mise à jour du plan directeur des systèmes d'information du FEC. Elle assure également l'étude, la sélection et la mise en œuvre des solutions de développement des systèmes d'information du FEC, selon les normes et les standards nécessaires à une évolution cohérente et durable. Par ailleurs, cette Direction est chargée de la mise en place et du suivi du plan de continuité d'activité du FEC ainsi que du développement d'une politique de traitement et de sécurisation de son outil informatique ;
- la Direction Comptabilité et Reporting est responsable de la mise en œuvre des plans d'actions qui lui sont assignés en matière de gestion comptable, visant à garantir la production, dans les délais, des états légaux et réglementaires. A cet effet, la Direction Comptabilité et Reporting est chargée principalement de la tenue de la comptabilité générale selon les normes du Plan Comptable des Etablissements de Crédit et la production mensuelle des reportings réglementaires destinés à Bank Al-Maghrib.

c. Le Pôle Opérations

Le Pôle Opérations a pour mission de promouvoir et de développer les concours financiers au profit de la clientèle. Il est également chargé du développement et de la mobilisation d'expertise dans les domaines d'intervention des Collectivités Territoriales en vue de favoriser le renforcement de leur capacité de maîtrise d'ouvrage pour la conception et la mise en œuvre de leurs programmes et projets de développement. Ce Pôle regroupe 3 Directions et 1 département dont les principales missions sont présentées ci-après :

- la Direction des Crédits d'Équipement est composée de 5 zones d'opérations chargées de la gestion et du suivi continu de la relation avec les clients à chaque étape de leurs projets, favorisant ainsi le principe de l'interlocuteur unique et une politique de proximité. En effet, elle assure une assistance aux Collectivités Territoriales pour la préparation de leurs projets de développement. Elle est également en charge de l'instruction des dossiers de demandes de prêts ainsi que de l'évaluation technique et financière des projets. Enfin, elle assure le suivi et la gestion du portefeuille des engagements ;
- la Direction de l'Assistance Technique est responsable de l'identification des besoins des Collectivités Territoriales en termes d'accompagnement, de la définition de moyens d'intervention appropriés ainsi que de la mise en œuvre et du suivi des actions d'accompagnement. Cette Direction assure également le développement d'expertise dans les domaines d'intervention des Collectivités Territoriales afin de favoriser le renforcement de leurs capacités de maîtrise d'ouvrage ;
- la Direction des Grands Projets a pour mission l'identification, la conception et la mise en œuvre de solutions opérationnelles, financières, fiscales et juridiques, adaptées aux projets les plus complexes. En effet, elle assure la recherche de modes innovants de financement pour les grands projets, notamment à travers les partenariats Public-Privé, ainsi que la structuration des propositions de financement. La Direction des Grands Projets est également chargée du développement d'une activité de conseil et d'ingénierie financière au profit de la clientèle du FEC.
- Le Département des Décaissements a pour mission notamment l'élaboration du programme d'action de l'activité des décaissements des prêts attribués aux CT et l'instruction et le traitement des demandes de décaissements dans le respect des engagements contractuels et des procédures en vigueur. Il est également chargé de la relance des décaissements auprès des CT, l'élaboration des prévisions de décaissement, ainsi que la production des reportings liés à l'activité de décaissement.

d. La Direction Financière

La Direction Financière est responsable de la gestion et du développement de l'activité financière du FEC. Elle est composée de deux départements dont les principales missions sont détaillées comme suit:

- le Département Trésorerie est chargé de la gestion administrative et financière des opérations de décaissement et de recouvrement de prêts ainsi que de l'encaissement et le remboursement des emprunts. Il assure également le suivi du recouvrement et la gestion des disponibilités courantes. Enfin, il est chargé de l'exécution et du suivi des opérations de trésorerie ainsi que de l'établissement des prévisions de trésorerie ;
- le Département Gestion des Ressources est chargé de la mobilisation et de la gestion des ressources financières. Il procède à l'élaboration et le suivi du plan de financement et effectue les différents travaux liés aux opérations de mobilisation de ressources. Il assure également la gestion et le suivi du portefeuille des emprunts. Enfin, il est chargé du suivi des relations financières avec les bailleurs de fonds nationaux et internationaux.

e. La Direction des Risques et Contrôle Permanent

La Direction des Risques et Contrôle Permanent évalue les risques encourus par le FEC afin d'en assurer l'activité. Elle réalise des études et apporte un support en matière juridique. Elle intervient dans le processus d'agrément d'évaluation des projets préalablement à leur présentation au Comité de Crédit. Cette Direction est chargée également de valider les nouveaux instruments de financement et les nouvelles activités. Elle définit également les critères d'acceptation et les normes d'évaluation des dossiers de prêts. Enfin, elle assure le suivi et le contrôle des risques encourus par l'institution et définit des mesures afin de s'en prémunir. En application des nouvelles exigences réglementaires relatives au contrôle interne, le FEC a mis en place en 2015, la fonction de contrôle permanent qui a été confiée à la Direction des Risques.

f. La Direction du Développement Durable et des Partenariats

La Direction du Développement Durable et des Partenariats est responsable de la mise en place d'un système de veille technique portant sur les problématiques liées au développement durable. Elle mène ainsi des recherches et exploite des études portant sur le développement durable. Elle assure le développement et la promotion de toute forme d'expertise portant sur les technologies propres. Elle participe également à la sensibilisation et à la diffusion du concept de développement durable au niveau local et assure la recherche et le développement d'outils d'accompagnement et d'expertise nécessaires à l'animation du marché des Collectivités Territoriales. Enfin, elle est chargée du développement, de la mise en œuvre et du suivi des partenariats.

g. L'Audit Interne

La fonction de l'Audit Interne est directement rattachée à la Direction Générale. Elle est en charge des opérations d'audit portant sur l'organisation, les procédures et le fonctionnement du FEC.

Ses missions portent sur la préparation et le suivi des réunions du Comité d'Audit et des Risques, la réalisation des missions d'audit, l'évaluation de l'efficacité des processus de gestion et de gouvernance ainsi que des procédures internes.

Elle assiste également le contrôle externe dans le suivi et la mise en œuvre de leurs recommandations, la vérification de la mise en place de points de contrôle et dispositifs de sécurité, l'application rigoureuse du manuel des procédures ainsi que l'établissement des rapports et autres documents destinés à Bank Al-Maghrib.

h. La Conformité

La fonction Conformité est rattachée directement à la Direction Générale. Elle assure le suivi de la conformité des opérations et des actes du FEC au regard des dispositions légales et réglementaires en application des dispositions de Bank Al-Maghrib en la matière.

Ses missions portent essentiellement sur la mise en place d'une politique de conformité au sein du FEC, le recensement des normes en vigueur en matière de conformité, l'identification, l'évaluation et le suivi du risque de non-conformité par rapport aux normes en vigueur et l'établissement des reportings et rapports relatifs à la conformité. Elle participe également à la vérification du respect de la politique de conformité ainsi que le recensement et la documentation des informations sur les problèmes de conformité.

II.2.2 Curriculum Vitae des principaux dirigeants

M. Omar Lahlou (48 ans), Gouverneur, Directeur Général

M. Omar Lahlou a été nommé par Sa Majesté Le Roi Mohammed VI que Dieu le Glorifie en date du 20 août 2018, Gouverneur, Directeur Général du Fonds d'Équipement Communal.

M. Omar Lahlou est Ingénieur Sup Elec Paris, promotion 1995. Il a entamé sa carrière en qualité d'Auditeur dans un cabinet international avant de rejoindre un groupe bancaire marocain.

En 1997, Omar Lahlou fonde une agence d'information financière et lance la notation des entreprises au Maroc en partenariat avec une agence internationale. En 1999, il co-fonde la banque d'affaires Atlas Capital, pour rejoindre, 9 ans plus tard, la Caisse de Dépôt et de Gestion où il a occupé le poste de Directeur Général de la loterie nationale, puis Directeur du pôle finance de la Caisse de Dépôt et de Gestion.

M. Omar Lahlou a été Administrateur et Membre de Comités techniques (Comité d'Audit, Comité de Nomination et de Rémunération, Comité d'Investissement) de compagnies marocaines de premier plan.

M. Kamal LAYACHI (57 ans), Chargé du Secrétariat Général

M. Kamal LAYACHI est titulaire d'un Diplôme d'Etudes Approfondies en Finance des Entreprises de l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne. Il débute sa carrière professionnelle en 1986, au sein d'une banque commerciale marocaine (Wafabank), en tant qu'Adjoint au Responsable du Département « Stratégie et Planification ». Entre 1988 et 1996 il assure la Direction de succursales de la banque dans diverses villes du Maroc.

En 1997, M. LAYACHI intègre le FEC en tant que Chef de Département chargé de l'Evaluation des Projets puis, il est nommé Chef de l'Analyse du Risque de Contrepartie à partir de 1999. Il occupe entre 2002 et 2003 la fonction de Directeur des Engagements par intérim avant d'être nommé Directeur des Opérations en avril 2004 puis Directeur du Pôle Opérations du 1^{er} novembre 2008 au 18 septembre 2019.

Depuis 2015, il est chargé du secrétariat général du FEC.

M. Mohammed BENAHMED (58 ans), Directeur chargé de missions auprès de la Direction Générale.

M. Mohammed BENAHMED est ingénieur d'Etat lauréat de l'Ecole Mohammedia d'Ingénieurs (EMI) (Rabat 1990). Il a obtenu le diplôme du Doctorat de 3ème Cycle Supérieur de Gestion à l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (Casablanca, 2000).

M. Mohammed BENAHMED a entamé sa carrière entre 1990 et 1994 dans le secteur privé au sein d'entreprises nationales et multinationales de bâtiment et de grands projets d'infrastructures, notamment à la Société Générale des Travaux du Maroc et le Groupement Cubiertas-Decloedt.

Il a rejoint le FEC en mai 1994 où il a occupé plusieurs postes de responsabilités notamment : Chef de service évaluation de projets d'infrastructures et superstructures, Chef de service supervision et post-évaluation, Délégué régional du FEC aux Régions du Sud, Chef de département évaluation et crédit, Responsable marketing sectoriel, Directeur des financements structurés et Directeur des grands projets.

Depuis le 20 septembre 2019, M. Mohammed BENAHMED est nommé Directeur chargé de missions auprès de la Direction Générale.

M. Hamid MOUDDEN (52 ans), Directeur du Pôle Opérations

M. Hamid MOUDDEN est un ingénieur d'Etat lauréat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Rabat (ENSMR) Ex ENIM.

M. MOUDDEN a rejoint le FEC en mai 1994, où il a occupé les fonctions de Cadre Supérieur à la Direction des Crédits, Chef de Service chargé des projets au sein de la Direction des Projets, Responsable des Zones d'Opération Est & Nord à la Direction des Opérations et puis Directeur Délégué, en charge de la Direction des Crédits d'Équipement au sein du Pôle Opérations.

Depuis le 19 septembre 2019, M. MOUDDEN est désigné en tant que Directeur du Pôle Opérations.

M. Kacem SAHNOUN (34 ans), Directeur Financier du FEC

M. Kacem SAHNOUN est titulaire d'un diplôme d'Ingénieur d'Etat en Actuariat-Finance en 2009 obtenu à l'Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée (INSEA) et est titulaire d'un MBA en Ingénierie Financière de (Casablanca Finance City CFC - Ecole Hassania des travaux publics EHTP - Ecole Mohammedia d'ingénieurs EMI - et Al Akhawayn University).

M. Kacem SAHNOUN a commencé sa carrière professionnelle dans les cabinets de conseil notamment au sein de Deloitte Maroc en 2009. Il a ensuite intégré Axa Assurance Maroc en tant que Chargé d'Etudes Actuarielles et Support Technique puis Responsable des Etudes de Pricing de l'Assurance Non Vie. Par la suite il a intégré le groupe BMCE Bank of Africa où il a occupé plusieurs fonctions (ALM/Budget, Stratégie Financière, etc.) avant d'être nommé, Responsable Financier.

En 2018, M. Kacem SAHNOUN est nommé Directeur Financier du FEC.

M. Mohamed Jawad DOUKKALI (56 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction Comptabilité et Reporting

M. DOUKKALI est titulaire d'un diplôme du Cycle Supérieur de Gestion de l'Institut Supérieur de Commerce et Administration des Entreprises (ISCAE) à Casablanca et d'une maîtrise en sciences économique de l'Université de Limoges - France, obtenue en 1987. Il débute sa carrière à la Caisse de Dépôt et de Gestion en Audit Interne et occupe les postes de Chef de Service Comptabilité, Responsable du Département de la Comptabilité puis de Sous-Directeur au Pôle Finances au sein du FEC.

Depuis juillet 2009, il est Directeur Délégué en Charge de la Direction Comptabilité et Reporting.

Mme Hayat ZAIDI (51 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et Contrôle Permanent

Madame Hayat ZAIDI est Ingénieur d'Etat lauréate de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique de Casablanca (ENSEM), en Génie Electrique. Elle est Certifiée Associée en Risk Management (ARM54), par l'American Institute of Insurance AII. Madame ZAIDI a rejoint le FEC en mai 1994 où elle a successivement occupé les fonctions de Cadre Supérieur à la Direction des Crédits puis au sein de la Direction des Projets, de Chef de Service Recouvrements et Décaissements, de Contrôleur des Risques, de Responsable de Zone et de Contrôleur Principal des Risques.

En juillet 2009, Mme ZAIDI est nommée Directeur Délégué en Charge de la Direction des Risques du FEC.

Mme Sanaâ BALAFREJ, (43 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction Etudes et Communication

Mme Sanaâ BALAFREJ est diplômée de l'Ecole Supérieure Universitaire de Gestion à l'Université Toulouse I (France) et est titulaire d'une Maîtrise en Sciences et Techniques Comptables et Financières (MSTCF- Promotion 1999). Elle est également titulaire d'un Master en Sciences de Gestion, option Management de l'Université Mohammed V à Rabat.

Mme BALAFREJ débute sa carrière professionnelle en 1999 en tant qu'Auditeur Interne à l'Inspection Générale du Groupe Wafabank. En 2002, elle intègre le Fonds d'Équipement Communal en tant que Chef de service Comptabilité, puis Chargée de mission en 2005 et est responsable de certains projets avec la DGCL.

Depuis juillet 2009, Mme BALAFREJ est Directeur Délégué chargée de la Direction Etudes et Communication au sein du FEC.

A la date d'établissement du présent document de référence, il est à noter que l'ensemble des dirigeants du FEC présentés ci-dessus n'exercent pas d'autres fonctions que celles exercées au sein de la Société.

Mme HAIDOURI NADIA (48 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction Organisation et Système d'Information

Mme Haidouri Nadia, est ingénieur d'Etat en Système d'Information de l'Ecole Nationale de l'Industrie Minérale (ENIM).

Mme Nadia Haidouri a rejoint le FEC en septembre 1995, où elle a successivement occupé les fonctions de Cadre Supérieur puis Chef de Service chargé des projets SI au Département du Système d'Information (DSI), Chef de Département et ensuite sous-directeur responsable du Département SI au sein du Secrétariat Général.

Depuis juillet 2009, elle est nommée Directeur Délégué en Charge de la Direction Organisation et Système d'Information.

M. ABDELHAMID ELBOUZIDI (50 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction Support

M. Abdelhamid EL BOUZIDI est un ingénieur d'Etat lauréat de l'Ecole Mohammedia d'Ingénieurs (EMI).

M. EL BOUZIDI a rejoint le FEC en septembre 1993, où il a occupé les fonctions de Cadre Supérieur à la Direction des Crédits, Chef de Service chargé des projets au sein de la Direction des Projets, Contrôleur des risques à la Direction des Risques, Chef du Département Ressources Humaines au sein du Secrétariat Général et puis Sous-Directeur, Responsable du Département Ressources au sein du Pôle Ressources et Développement.

Depuis juillet 2009, il est nommé Directeur Délégué en Charge de la Direction Support.

M. Mohammed Abdouh BENRAHMOUNE IDRISSE (53 ans), Directeur Délégué en charge des Partenariats

M. Mohammed Abdouh BENRAHMOUNE IDRISSE est Diplômé l'Université Mohammed V de Rabat et est titulaire d'une maîtrise en Physique « Option électronique » obtenu 1991.

M. Mohammed Abdouh Benrahmoune Idrissi a débuté sa carrière en 1992, en tant que cadre supérieur puis Directeur d'Agence au sein du Groupe Banque Populaire. Il a rejoint le FEC en 2002, où il a occupé les fonctions de chef de service chargé de la clientèle à la Direction des crédits, puis Responsable de la Zone d'opération du Centre au Pôle Opérations.

Depuis juillet 2009, il est nommé Directeur Délégué chargé des Partenariats.

M Naoufal GAMAL (42ans), Directeur Délégué en charge de la Direction des Crédits d'Équipement

M Naoufal GAMAL, est titulaire d'un Diplôme d'Etudes Supérieures Approfondies (DESA) en Monnaie Finance Banque de l'Université Mohamed V Rabat – Agdal.

M Naoufal GAMAL a rejoint le FEC en 2005, où il a occupé les fonctions d'Analyste au sein du Département Évaluation & Crédit et aux zones d'opérations, puis Responsable de Zone d'Opérations au sein du Pôle Opérations.

Depuis Mars 2020, il est nommé Directeur Délégué en Charge de la Direction des Crédits d'Équipement au sein du Pôle Opérations.

A la date d'établissement du présent document de référence, il est à noter que l'ensemble des dirigeants du FEC présentés ci-dessus n'exercent pas d'autres fonctions que celles exercées au sein de la Société.

Rémunérations attribuées aux principaux dirigeants

La rémunération brute globale perçue par les principaux dirigeants au titre des 3 derniers exercices est présentée ci-dessous :

Kdh	2017	2018	2019
Rémunération des principaux dirigeants	11 252	9 507	11 228

Source : FEC

Prêts accordés ou constitués en faveur des principaux dirigeants

Les attributions de prêts aux principaux dirigeants du FEC, au titre des 3 derniers exercices s'établissent comme suit :

Kdh	2017	2018	2019
Attributions de prêts	104	45	550

Source : FEC

III. ACTIVITE DE L'EMETTEUR

III.1. HISTORIQUE DU FEC

Au lendemain de l'indépendance, les pouvoirs publics ont souhaité disposer d'instruments à même de les aider à mobiliser les ressources financières nécessaires au développement local.

C'est ainsi que fut créé en 1959 le Fonds d'Equipeement Communal en tant qu'établissement public dont la gestion a été confiée à la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) jusqu'en 1992. Depuis cette date, le FEC a traversé plusieurs étapes à l'aune des évolutions de l'économie marocaine et du secteur public. En 1997, le FEC a obtenu l'agrément de banque, ce qui lui a permis de consolider son rôle en matière de financement des investissements des Collectivités Territoriales, de leurs groupements et des établissements publics locaux.

Les principales étapes qu'a connues le FEC depuis sa création sont présentées ci-après :

1959	Création du FEC en tant qu'établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière en vertu du dahir n° 1-59-169 du 13 juin 1959. Jusqu'en 1992, la gestion du FEC était assurée par la Caisse de Dépôt et de Gestion.
1992	<p>Le FEC a connu, courant cette année, une profonde restructuration consacrée par la promulgation de la loi n°31-90 portant réorganisation du FEC telle qu'elle a été complétée et son décret d'application, qui avait pour objectif d'intensifier les concours de l'établissement pour les rendre compatibles avec les besoins des Collectivités Locales. Sur le plan institutionnel, cette restructuration a consacré l'autonomie du FEC en le dotant de ses propres instances de décision notamment à travers la mise en place d'un Conseil d'Administration investi de tous les pouvoirs et la nomination d'un Directeur Général. Elle a également donné lieu à une organisation comprenant les structures essentielles d'une institution financière.</p> <p>Au niveau financier, cette restructuration a initié un processus de renforcement des fonds propres dont le niveau a connu, depuis, une très nette amélioration suite à quatre augmentations de capital et à l'incorporation des résultats dans le fonds de dotation. Par ailleurs, le FEC a revu ses processus de gestion, de fonctionnement et d'intervention en adoptant les normes généralement observées par les institutions financières en matière d'évaluation, de gestion et de détermination des taux d'intérêt.</p> <p>Cette restructuration a été déterminante dans l'évolution du FEC dans la mesure où elle a contribué à relever le niveau des concours financiers, à réaliser un important saut qualitatif en matière d'évaluation technique et financière et à améliorer d'une manière significative les niveaux d'activité et de résultats de l'institution.</p>

1997	<p>La publication de l'arrêté du Ministère des Finances, du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat n° 2549-96 du 27 octobre 1997 portant agrément du FEC en qualité de banque, marque la transformation du FEC en établissement bancaire soumis au contrôle de la Banque Centrale, ce qui lui a permis d'adopter les normes bancaires les plus strictes et de rehausser ses standards de gouvernance.</p> <p>Ce nouveau cadre institutionnel aura également été un facteur déterminant dans la consolidation du rôle du FEC en tant qu'acteur financier habilité désormais à pratiquer toutes les opérations bancaires, ce qui lui a donné les moyens d'élargir ses ressources de financement en ayant accès au marché des capitaux.</p>
1998	<p>Le FEC recourt au marché financier, pour la première fois, sans la garantie de l'Etat, par le biais d'un emprunt obligataire de 350 Mdh. Il accède au marché des titres de créances négociables par le lancement d'un programme de certificats de dépôts de 750 Mdh.</p>
1999	<p>Signature de la convention cadre entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Education Nationale (MEN), le Ministère des Finances et le FEC relative au programme de réhabilitation et mise à niveau des établissements scolaires implantés en milieu rural et péri-urbain. Au terme de cette Convention, les Communes prennent en charge le lancement et la réalisation des travaux à financer par des prêts FEC, et le MEN alloue annuellement aux Communes concernées une dotation financière couvrant les remboursements du prêt FEC. L'enveloppe globale relative à ce programme est de 1,5 milliard de dirhams.</p>
2003	<p>Conformément à la législation bancaire en vigueur, le FEC a mis en place un Comité d'Audit. Ce Comité est chargé d'assister le Conseil d'Administration en matière d'évaluation de la cohérence et de l'adéquation du système de contrôle interne et de prévention des risques. Ce Comité examine également les modalités et décisions d'arrêté des comptes avant leur approbation par le Conseil d'Administration.</p>
2004	<p>Pour favoriser la proximité avec ses clients, le FEC s'est organisé en 4 zones géographiques (Nord, Est, Centre et Sud) permettant ainsi aux Collectivités Locales de disposer d'un seul interlocuteur qui est la zone d'opérations, chargée de les assister à tous les stades de leurs projets.</p> <p>L'année 2004 a également vu la création d'un Fonds d'Accompagnement des Collectivités Locales (FACL), doté d'une enveloppe initiale de 10 Mdh et ayant pour objectif d'accompagner les Collectivités Locales dans la formulation de leur vision de développement et dans l'identification de projets porteurs de développement.</p> <p>La mise en place des lignes de crédit par le FEC au cours de cette année a également permis d'encourager les Collectivités Locales à agir dans un cadre incitatif à la programmation et à la planification de leurs projets de développement.</p>
2005	<p>Les taux d'intérêt pratiqués par le FEC ont connu, au cours de cette année, une baisse reflétant ainsi la baisse du coût des ressources, elle-même conséquence de la tendance baissière des taux sur le marché depuis quelques années.</p> <p>Cette année a également été marquée par la suppression de la commission d'engagement¹¹ prévue par les contrats de prêts consentis par le FEC aux Collectivités Locales et qui n'était pas adaptée au rythme et conditions d'exécution des projets locaux.</p>
2006	<p>Une nouvelle politique tarifaire a vu le jour en 2006. Elle permet le maintien du principe de similarité de risque entre Collectivités Locales avec l'application d'un taux différent en fonction de la maturité ou des garanties reçues, le cas échéant.</p>
2007	<p>Le FEC a été coopté à l'unanimité membre du Centre International pour le Crédit Communal qui regroupe, à l'échelle internationale, des institutions spécialisées dans le financement public local.</p> <p>Cette année a également connu l'adoption de la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des Collectivités Locales, entrée en vigueur en 2008, qui a mis en place un système fiscal local innovant, unifié et simplifié en vue de permettre aux Collectivités Locales notamment de renforcer leurs ressources propres et d'améliorer les conditions de recouvrement de leurs ressources fiscales.</p>

¹¹ La commission d'engagement est une rémunération de la partie non utilisée d'un prêt que le FEC s'est engagé à mettre à disposition d'un client. Cette commission est un pourcentage prélevé à la source, sur la base du montant restant à débloquer par les Collectivités Territoriales, selon la durée séparant la date de signature du contrat de prêt et la date de déblocage effective du montant du prêt.

2008	<p>Cette année a été marquée par le renforcement significatif de l'accompagnement par la dotation du Fonds d'Accompagnement des Collectivités Locales (FACL) d'une enveloppe supplémentaire de 25 Mdh et ce, en vue de renouveler les opérations de formation/accompagnement à la programmation des investissements locaux et d'étendre les actions d'accompagnement à des domaines plus spécifiques tels que la planification des déplacements urbains, la gestion des déchets solides et les TIC.</p>
2009	<p>Dans le cadre du Programme national de gestion des Déchets Ménagers (PNDM) et suite à la conclusion d'un accord de partenariat avec la Banque Mondiale en matière de Mécanisme pour un Développement Propre (MDP), le FEC a mis à la disposition des Collectivités Locales un dispositif d'appui technique, financier et juridique, ainsi qu'un cadre structuré visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la génération de crédits carbone pouvant être commercialisés sur le marché international.</p> <p>De son côté, le secteur local a connu d'importantes évolutions au cours de l'année 2009. En effet, la loi 17-08 portant charte communale, a apporté des ajustements allant dans le sens de la consécration de la bonne gouvernance locale, de l'assouplissement de la tutelle, de la modernisation des outils de partenariat et de l'amélioration des services rendus aux populations locales.</p> <p>L'année 2009 a également été marquée par la promulgation de la loi n°45-08 réformant la loi relative à l'organisation des finances des Collectivités Locales et de leurs groupements dont l'objectif est de moderniser le cadre de gestion financière locale en renforçant la transparence, en allégeant les contrôles préalables et ayant recours aux nouvelles techniques de gestion.</p> <p>L'année 2009 est également marquée par le recours du FEC au marché financier à travers les émissions de certificats de dépôt en tant que principale source de financement. Il procède à des émissions de certificats de dépôts sur des maturités comprises entre 1 et 5 ans, qui ont requis une augmentation du plafond du programme d'émission de 2 430 Mdh à 4 000 Mdh.</p> <p>Le FEC a participé à la 5^{ème} édition du Sommet Africités organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), à Marrakech du 16 au 20 décembre 2009.</p>
2010	<p>En vertu de la Loi de Finances 2010, les intérêts des prêts contractés par les Collectivités Locales ont été assujettis à la TVA au taux de 10%.</p> <p>Le FEC a appliqué, à partir du 1^{er} janvier, une baisse des taux d'intérêt au profit des collectivités locales de 50 points de base, traduisant l'amélioration continue des indicateurs de risque.</p> <p>Par ailleurs, le FEC a conforté sa présence sur le marché des TCN par le biais d'émissions de certificats de dépôt et a procédé à une nouvelle extension du plafond du programme à 6 000 Mdh.</p> <p>Le Conseil d'administration réuni en date du 29 octobre 2010 a autorisé un programme global d'émissions obligataires de 4 milliards de dirhams.</p>
2011	<p>En tant que membre du Centre International pour le Crédit Communal (CICC), le FEC a organisé à Marrakech, du 23 au 25 mars 2011, la 38^{ème} conférence annuelle du CICC sous le thème « Quelles perspectives pour le financement des infrastructures publiques locales ? ». En marge de cet événement, auquel ont été conviés tous les membres du CICC, représentés par leurs Présidents et Directeurs Généraux, s'est tenu le Comité Exécutif ainsi que l'Assemblée Générale.</p> <p>Cette conférence a permis d'échanger et de débattre sur l'avenir du financement des investissements locaux au regard du contexte économique et financier au lendemain de la crise, et de dégager des idées novatrices et des solutions pratiques pour mieux préparer les réponses des institutions financières spécialisées face à ces nouvelles tendances.</p> <p>Par ailleurs, le FEC a poursuivi sa politique de positionnement en tant qu'émetteur régulier sur le marché des TCN à travers l'émission d'un volume de certificats de dépôt et l'extension du plafond du programme à 7 000 Mdh.</p>
2012	<p>Le FEC a poursuivi la mise en œuvre de sa politique de réduction des marges à travers une baisse progressive des taux d'intérêt au profit des collectivités locales dans le cadre de l'amélioration structurelle de ses indicateurs de risque et la croissance de son activité et a consenti une nouvelle baisse des taux d'intérêt de 25 points de base applicable à partir du 1^{er} juillet 2012.</p> <p>Le FEC a participé à la 6^{ème} édition du Sommet Africités organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), à Dakar du 4 au 8 décembre 2012.</p>
2013	<p>Le FEC a participé au 4^{ème} Congrès Mondial de Cités et Gouvernements Locaux Unis organisé par</p>

	<p>Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), à Rabat du 1^{er} au 4 octobre 2013.</p> <p>Organisé pour la première fois en terre africaine et placé sous le thème « Imaginer la société, construire la démocratie », ce sommet a réuni près de 4 000 participants dont des Chefs d'Etat et de gouvernement, des Ministres, des maires, des représentants des institutions internationales et régionales, des bailleurs de fonds, des donneurs d'ordres publics et privés ainsi que les médias internationaux.</p> <p>Au regard de son rôle dans le financement du développement local, le FEC a pris part à cet événement aussi bien à travers l'animation de différentes sessions thématiques et side-events que la disposition d'un stand d'exposition dédié.</p>
2014	<p>Suite à l'approbation du Conseil d'Administration réuni le 29 octobre 2014, le FEC a procédé à la création d'un « Fonds d'Assistance aux Collectivités Territoriales », doté de 10 millions de Dhs, qui permettra le renforcement de la mission d'assistance aux CT.</p>
2015	<p>Le FEC a réinstauré à compter du 1^{er} janvier 2015 la commission d'engagement sur les prêts. Cette commission perçue sur la base du montant non décaissé et non annulé du crédit, à compter de l'expiration du délai limite de retrait de la totalité du crédit, contribuera à accélérer l'exécution des projets et à activer la concrétisation des engagements de financement au profit des CT.</p> <p>Aussi, le Conseil d'Administration a décidé de l'augmentation du capital social du FEC à un milliard de dirhams par incorporation de réserves, qui est entrée en vigueur le 3 février 2015.</p> <p>En juillet 2015, trois nouvelles lois organiques relatives respectivement aux communes, aux Préfectures et Provinces et aux Régions ont été promulguées et mises en œuvre à l'issue des élections locales qui ont eu lieu le 4 septembre 2015.</p> <p>Le FEC a participé à la 7^{ème} édition du Sommet Africités organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), à Johannesburg du 29 novembre au 3 décembre 2015.</p>
2016	<p>Le Conseil d'administration réuni en date du 27 mai 2016 a autorisé un programme global d'émissions obligataires de 6 milliards de dirhams. Le FEC a organisé le 20 janvier 2016 au siège du Ministère de l'Intérieur, une journée de sensibilisation en faveur des Présidents des grandes Villes marocaines sous le thème « <i>L'efficacité énergétique dans les villes, un enjeu stratégique</i> ». A cette occasion, les responsables locaux ont été sensibilisés autour de questions inhérentes à l'efficacité énergétique dans les domaines étroitement liés à leurs prérogatives, en l'occurrence, l'éclairage public, l'urbanisme, les transports publics urbains, ainsi que les bâtiments publics locaux. Cette rencontre a permis de prendre acte des besoins exprimés par les Collectivités Territoriales pour le financement de projets en matière d'efficacité énergétique. En vue d'y répondre, le FEC envisage de mettre en place, une nouvelle offre de financement destinée à la réalisation de projets de développement durable et de préservation de l'environnement.</p>
2017	<p>En juin 2017, trois décrets fixant les règles auxquelles sont soumises les opérations d'emprunt réalisées par les Régions, les Préfectures et Provinces et les Communes ont été adoptés.</p> <p>Le Fonds d'Équipement Communal a fait l'objet au cours du premier semestre de l'exercice 2017 d'un contrôle fiscal au titre de l'Impôt sur les Sociétés (IS), l'Impôt sur le Revenu (IR) et la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) couvrant les exercices 2013 à 2015 inclus. Au cours du mois d'octobre 2017, l'Administration Fiscale a adressé une notification pour l'ensemble des exercices contrôlés dont les chefs de redressements ressortent un risque maximal de 13,6 Mdh.</p>
2018	<p>Le FEC a conclu un accord avec la Direction Générale des Impôts en règlement définitif et irrévocable du contrôle fiscal opéré au titre de l'IS, de l'IR et de la TVA couvrant les exercices 2013 à 2015 inclus.</p> <p>Le FEC a signé en date du 17 juillet 2018, avec l'Agence Française de Développement (AFD), une convention de crédit¹² pour un montant total de 100 millions d'euros, destiné au financement des projets des Collectivités Territoriales à haut potentiel en « développement durable », dont 25% est destiné à des projets présentant un Co-Bénéfice Climat.</p> <p>Le FEC a signé en date du 13 février 2018, avec Le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de la Jeunesse et des Sports une convention cadre pour le financement d'un programme de construction des</p>

¹² Aucun tirage n'a été opéré en 2018.

terrains de proximité au niveau des zones rurales et péri-urbaines.

Le FEC a participé à la 8^{ème} édition du Sommet Africités organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), à Marrakech du 20 au 23 novembre 2018.

2019

Le FEC a signé en date du 12 avril 2019, avec l'Agence Française de Développement (AFD), une convention de subvention destinée à renforcer les capacités techniques du FEC en matière environnementale et sociale (E&S) et les aligner selon les meilleures pratiques internationales afin de permettre au FEC de canaliser des financements compétitifs, issus de la finance climat.

Le Conseil d'Administration du FEC, réuni le 29 mai 2019, a notamment approuvé l'élargissement des secteurs éligibles au financement par le FEC à tous les domaines de compétences des Collectivités Territoriales, tels que définis par les lois organiques n° 111-14, 112-14 et 113-14 relatives respectivement aux Régions, aux Préfectures et Provinces et aux Communes, et ce, dans l'attente de la refonte de la Déclaration de Politique Générale (DPG). Etant entendu que le FEC n'est habilité, de par les dispositions de la DPG, à financer que les programmes et projets d'investissements ainsi que les études y afférentes.

Le Conseil d'Administration a autorisé, lors de sa réunion du 29 mai 2019, le Gouverneur, Directeur Général à procéder à l'émission d'emprunts obligataires pour un montant global plafonné à 9 milliards de dirhams, avec la possibilité d'affecter un maximum de deux (2) milliards de dirhams à des émissions obligataires subordonnées, par appel public à l'épargne ou par placement privé.

Le FEC a mis en place un Comité de Nomination et de Rémunération (CNR) dont la charte, qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement, a été approuvée par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 29 mai 2019.

Le FEC a procédé à deux tirages de 50 millions d'euros chacun, respectivement en février et en décembre 2019, soit la totalité de la ligne de crédit à long terme de 100 millions d'euros, contractée à un taux concessionnel auprès de l'Agence Française de Développement (AFD) en 2018.

A l'occasion de chaque tirage, le FEC a mis en place une couverture intégrale, sur la durée et le montant, contre le risque de change, lui permettant ainsi d'être immunisé totalement contre ce risque.

Dans le cadre de sa volonté de diversification de ses ressources et afin de s'aligner sur les politiques publiques en matière de climat, le FEC a entamé, en mai 2019, le processus d'accréditation auprès du Fonds Vert pour le Climat (FVC) en tant qu'entité de mise en œuvre pour un accès direct aux fonds du FVC. Cette action a été réalisée afin de canaliser des financements compétitifs en faveur des collectivités territoriales leur permettant ainsi de réaliser leurs projets et programmes d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques. A ce jour, la demande est en instance d'instruction.

Une mission d'étude portant sur la définition de la stratégie de transformation digitale du FEC, sur un horizon à moyen terme a été lancée fin 2019. Cette mission devrait permettre au FEC de disposer d'une stratégie de transformation digitale, notamment à travers la digitalisation des processus internes et externes afin de garantir un gain en productivité et en efficacité opérationnelle.

III.2. MISSIONS

Fort de son expérience de 60 ans en matière de financement du secteur public local, le FEC a développé une expertise et capitalisé un savoir-faire qui consolident son rôle de partenaire technique et financier des Collectivités Territoriales et des porteurs de projets d'investissement locaux.

En tant que Banque, les motivations du FEC sont la maîtrise du risque et la recherche d'un niveau de rentabilité qui pérennise et sécurise son activité. En tant qu'institution dotée d'une mission d'utilité publique, le FEC veille au renforcement de l'expertise locale et à la promotion d'investissements porteurs de développement. La conjugaison de ces deux missions confère au FEC la force de son positionnement en tant que banque dédiée au financement du secteur public local.

La Banque offre ainsi à ses clients des produits et services adaptés à leurs besoins et s'attache à leur apporter l'assistance technique nécessaire pour le montage et la mise en œuvre de leurs projets d'équipement. Le FEC accompagne ainsi ses clients dans l'expression de leurs choix d'investissement et leur offre la possibilité de concrétiser des projets à forte valeur ajoutée. Ces projets visent l'amélioration du cadre de vie du citoyen et portent sur des domaines tels que la mise à niveau urbaine, la mobilité urbaine, le désenclavement rural, le développement des zones d'activité économique, le développement des infrastructures sportives et de loisirs, l'électrification rurale, l'assainissement et l'accès à l'eau potable, l'éclairage public, l'aménagement des espaces verts, la propreté et la protection de l'environnement, l'aménagement des équipements touristiques, la mise à niveau des établissements scolaires, l'animation culturelle et artistique, le développement des équipements marchands, l'intégration des technologies de l'information et la promotion des technologies propres.

III.3. CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DU FEC

III.3.1 Loi régissant le FEC

Depuis sa création en 1959, et dans l'objectif de concourir au développement local, le FEC est chargé d'assurer, conformément aux dispositions de la loi 31-90 portant réorganisation du FEC, promulguée par le Dahir n° 1-92-5 du 5 août 1992, telle que modifiée et complétée, ainsi que par le décret n° 2-90-351 du 14 décembre 1992, pris pour l'application de la loi précitée, 3 grandes missions à savoir :

- Accorder aux Collectivités Locales, à leurs groupements ainsi qu'aux établissements publics locaux tous concours techniques ou financiers, notamment sous forme de prêts ou avances pour le financement des études et travaux d'équipement ;
- Assister les Collectivités Locales pour l'identification, l'évaluation et le suivi d'exécution de leurs projets ;
- Prêter son concours sous quelque forme que ce soit à l'Etat et à tout organisme public pour l'étude et la réalisation de tous plans et programmes de développement des Collectivités Locales.

III.3.2 Loi bancaire

L'exercice de l'activité bancaire au Maroc est régi par les prescriptions de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, promulguée par le Dahir n° 1-14-193 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014), ainsi que par les dispositions réglementaires prises pour leur application. Cette loi est venue renforcer le cadre de supervision du système bancaire et permettre l'émergence de nouveaux services et acteurs bancaires, réviser le cadre institutionnel par l'élargissement des attributions et composition du Comité des établissements de crédit, renforcer la réglementation prudentielle ainsi que la mise en place d'un cadre de surveillance macro-prudentielle et de gestion des crises systémiques.

Les principaux apports de la nouvelle loi bancaire ont porté sur les sujets suivants :

- L'introduction de nouvelles dispositions relatives aux associations de micro-crédit et banques offshore, lesquelles, tout en restant régies par leurs textes spécifiques, seront soumises aux dispositions de la loi bancaire relatives à l'octroi et au retrait d'agrément, à la réglementation prudentielle et comptable et au régime des sanctions ;
- L'introduction du statut d'établissements de paiement habilités à effectuer des opérations de paiement et englobant les sociétés de transfert de fonds régies par la loi en vigueur, et le développement de dispositions relatives à la définition des conglomérats financiers et à leur surveillance ;
- L'introduction d'un cadre légal et réglementaire pour l'encadrement de l'activité de commercialisation des produits et services de banques participatives dans le secteur bancaire marocain ;

- L'instauration d'un cadre de surveillance macro-prudentielle et de gestion des crises systémiques ;
- Le renforcement des règles relatives à la gouvernance bancaire ;
- La mise en conformité de la loi bancaire avec d'autres textes législatifs par sa mise en adéquation avec la loi sur la protection du consommateur, celles de lutte contre le blanchiment et sur la concurrence, et celle relative à la protection des données privées ;
- La mise en place de passerelles entre Bank Al Maghrib et le Conseil de la Concurrence qui pourrait émettre des avis concernant les situations de fusions relatives aux établissements de crédit.

III.4 MODALITES D'INTERVENTION DU FEC

Aperçu du secteur local

Le FEC apporte son concours financier et technique à l'ensemble des entités du secteur public local, à savoir les Collectivités Territoriales, leurs groupements et les établissements publics locaux.

Les Collectivités Territoriales ont pour principales missions d'administrer le territoire, de satisfaire les besoins de proximité du citoyen, d'aménager l'espace et de promouvoir le développement économique local.

A ce niveau, le Maroc a accompli d'importantes avancées en matière de décentralisation et de responsabilisation des élus locaux qui ont permis de doter le Royaume d'un système territorial moderne qui se rapproche des modèles les plus évolués de démocratie locale.

En effet, la politique de renforcement de la décentralisation conjuguée aux impératifs de mise à niveau économique a favorisé la montée en puissance du rôle des Collectivités Territoriales en matière de fourniture d'équipements collectifs et des services sociaux de base.

Dans le sillage de l'adoption de la Constitution du 1^{er} juillet 2011, un nouveau chantier de réformes, encore plus audacieuses et résolument orientées vers l'ancrage de la responsabilisation des acteurs locaux, a été ouvert et a permis de doter le Royaume d'un système territorial articulé autour de la régionalisation avancée.

En effet, trois lois organiques, chacune relative à un niveau de décentralisation, ont été adoptées en juin 2015. Il s'agit de la loi organique n° 111-14 relative aux Régions, la loi organique n° 112-14 relative aux Préfectures et Provinces et la loi organique n° 113-14 relative aux Communes. Le législateur marocain à travers les lois organiques régissant les Collectivités Territoriales a élargi les compétences de ces dernières (compétences propres, compétences partagées et compétences transférées), ce qui impliquera un accroissement notable de l'activité.

En date du 9 juin 2017, trois décrets fixant les règles régissant les opérations d'emprunt contractées par les Régions, les Préfectures et Provinces et les Communes ont été adoptés.

Ces trois textes, à savoir (i) le décret n°2-17-294 fixant les règles régissant les opérations d'emprunt contractées par les Régions, (ii) le décret n°2-17-295 fixant les règles régissant les opérations d'emprunt contractées par les Préfectures ou Provinces et (iii) le décret n°2-17-296 fixant les règles régissant les opérations d'emprunt contractées par les Communes, ont fixé pour les trois niveaux de Collectivités Territoriales les modalités et conditions de recours à l'emprunt et les règles d'établissement des contrats de prêts.

Par ailleurs, les lois organiques précitées n'ont fait que reconduire l'inscription de la dette en tant que dépense obligatoire pour les Collectivités Territoriales ce qui impliquerait le maintien du profil de risque quasi souverain.

Ces textes ont permis la consécration du principe de libre administration qui confère à toutes les collectivités un pouvoir délibératif et un pouvoir exécutif réellement autonomes en même temps que le contrôle administratif sera limité aux aspects relatifs à la légalité des décisions.

Chaque type de Collectivité Territoriale est géré par un Conseil élu pour un mandat de 6 ans. Les membres des conseils des régions et des communes sont élus au suffrage universel direct. Les membres des conseils des préfectures et des provinces sont élus par un collège électoral formé des conseillers des communes relevant de la préfecture ou de la province concernée. Chaque Conseil élit parmi ses membres un président et des vice-présidents qui forment le bureau dudit conseil.

Dans le cadre de la consolidation d'une approche territoriale basée sur la décentralisation et la régionalisation et afin d'offrir un service de proximité au citoyen, le décret n° 2-17-618 portant Charte Nationale de la déconcentration administrative, a été publié le 26 décembre 2018.

Cette Charte prévoit notamment la création de "commissions régionales de coordination" pour superviser le bon déroulement des activités des services déconcentrés.

Présentation des 3 niveaux des Collectivités Territoriales :

Présentation de la Commune

Outre les compétences partagées avec l'Etat et celles transférables par ce dernier, la commune, échelon territorial de base, crée et gère les services et les équipements publics nécessaires à l'offre des services de proximité dans divers domaines dont notamment la voirie, le transport public urbain, les équipements culturels et sportifs, la distribution de l'eau potable et de l'électricité, l'éclairage public, l'assainissement liquide et solide et les stations de traitement des eaux usées, la collecte des déchets ménagers, la gestion des décharges publiques, des marchés de gros, des marchés communaux, des abattoirs, des gares routières de transport des voyageurs et des cimetières, etc.

Présentation de la Préfecture et de la Province

Outre les compétences partagées avec l'Etat et celles transférables par ce dernier, La préfecture ou la province, deuxième niveau de décentralisation, est chargée à l'intérieur de son ressort territorial, des missions de la promotion du développement social notamment en milieu rural de même que dans les espaces urbains. Ses missions concernent également le renforcement de l'efficacité, de la mutualisation et de la coopération entre les communes situées dans le territoire de la préfecture ou de la province.

A cet effet : la préfecture ou la province œuvre à :

- Rendre disponible les équipements et les services de base notamment en milieu rural ;
- Mettre en œuvre le principe de mutualité entre les communes, à travers la réalisation d'actions, l'offre de prestations et la réalisation de projets ou d'activités en relation principalement avec le développement social dans le milieu rural ;
- Lutter contre l'exclusion et la précarité dans les différents secteurs sociaux.

Présentation de la Région

Dans le cadre de la politique de régionalisation avancée, la région a été investie des missions de promotion du développement intégré et durable à travers son organisation, sa coordination et son suivi, notamment en matière (i) d'amélioration de l'attractivité du territoire de la région et le renforcement de sa compétitivité économique et (ii) d'optimisation, valorisation et préservation des ressources naturelles et (iii) de contribution à la réalisation du développement durable.

A côté de ses compétences propres, la région peut exercer avec l'Etat, sur une base contractuelle, soit à l'initiative de l'Etat ou à la demande de la région, des compétences partagées qui touchent au développement économique, rural et social, à l'environnement à la culture et au tourisme.

Pour renforcer les ressources des Régions, la loi organique n° 111-14 prévoit que l'Etat affectera aux régions de manière progressive 5% du produit de l'IS, 5% du produit de l'IR et 20% du produit de la taxe sur les contrats d'assurance, auxquels s'ajouteront des dotations du budget général de l'Etat dans le but d'atteindre un plafond de 10 milliards de dirhams à l'horizon de 2021.

Enfin et dans le cadre de l'élaboration et le suivi des programmes de développement régionaux et des schémas régionaux d'aménagement du territoire, la région assure, sous l'impulsion du président du conseil régional, un rôle de prééminent par rapport aux autres collectivités territoriales, dans le respect des compétences propres de ces dernières (Constitution de 2011).

Ainsi, capitalisant sur plus de 50 ans de décentralisation, le dispositif actuel inscrit l'expérience marocaine de démocratie locale parmi les modèles les plus évolués.

Depuis février 2015¹³, l'organisation administrative du Royaume est articulée autour de trois niveaux de Collectivités Territoriales :

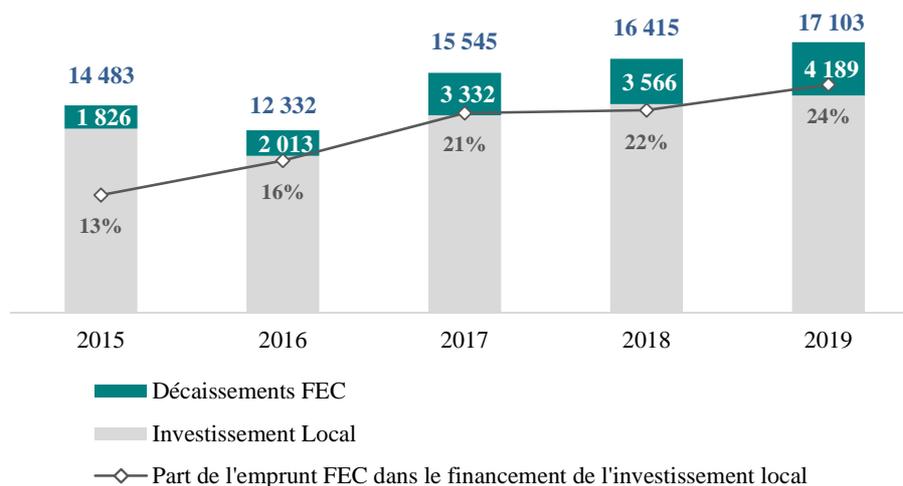
¹³ Suite à l'entrée en vigueur du Décret n°2-15-40 du 1^{er} Joumada I 1436 (20 février 2015) fixant le nombre des régions, leurs dénominations, leurs chefs-lieux ainsi que les préfectures et provinces qui les composent.

- 12 Régions ;
- 12 Préfectures et 63 Provinces ;
- 1 503 Communes.

Par ailleurs, les Collectivités Territoriales emploient près de 150 000 agents et réalisent près de 20% de l'investissement public.

Contribution du FEC au financement de l'investissement local

Evolution de la part des emprunts FEC dans le financement de l'investissement local sur la période 2015-2019



Source : FEC

L'analyse de la part des emprunts FEC mobilisés dans le cadre du financement de l'investissement local sur les 5 dernières années fait ressortir une nette amélioration, passant d'une moyenne de 18% entre 2015 et 2018 à 24% des dépenses d'investissement des collectivités territoriales enregistrées en 2019.

III.5. ACTIVITE DU FEC

III.5.1 Activité de prêts

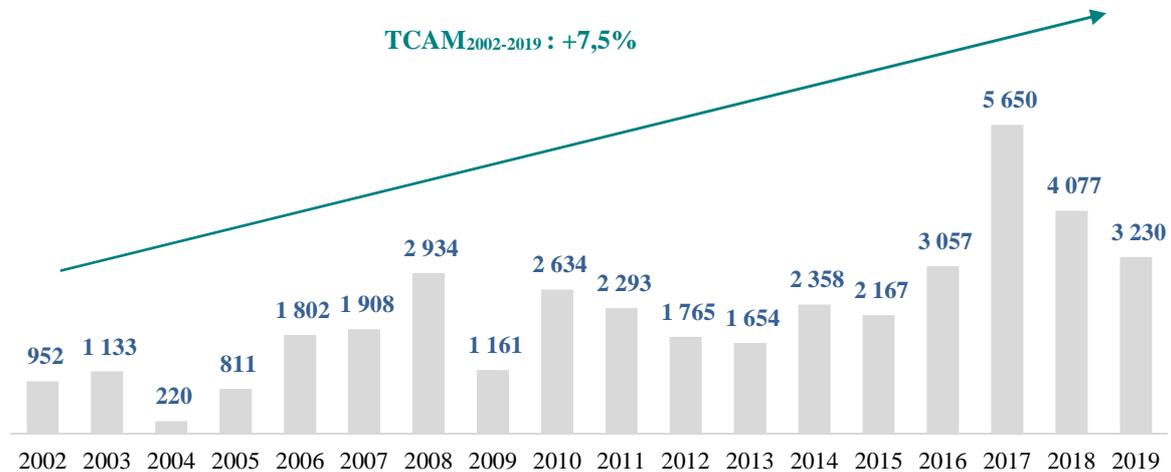
Dans le cadre de son activité, le FEC propose :

- des prêts classiques destinés à financer les projets d'investissement ;
- des lignes de crédit (LDC), mises en place depuis 2004, destinées au financement de programmes de développement. Ce type de financement permet aux Collectivités Territoriales de disposer de la visibilité nécessaire en vue de sécuriser le financement de leurs projets de développement. Il incite les Collectivités Territoriales à planifier leurs programmes d'investissements sur le moyen et long terme et leur permet, de par sa flexibilité, d'optimiser le financement des différentes composantes du programme.

III.5.2 Les engagements de prêts

L'évolution des engagements de prêts par exercice durant la période 2002 à 2019 se présente comme suit :

Evolution des engagements de prêts par exercice sur la période 2002 à 2019 (en Mdh)



Source : FEC

L'évolution de l'activité du FEC sur la période analysée permet de constater une cyclicité dans les engagements de prêts liés principalement à l'environnement institutionnel et politique du secteur local, caractérisé par le ralentissement de l'investissement local pendant les périodes pré-électorales.

L'activité de la Banque a ainsi connu une évolution favorable au cours des dernières années grâce notamment aux actions entreprises par le FEC, en vue d'accompagner la mise en œuvre des projets et programmes d'investissement portés par les Collectivités Territoriales. Il s'agit notamment des programmes de mise à niveau des grandes villes du Royaume ayant marqué la période 2006-2014 ainsi que l'accompagnement, depuis l'année 2015, de la mise en œuvre des premiers programmes de développement territoriaux portés par les nouvelles Régions suite à l'avènement de la régionalisation avancée.

En effet, au cours des dix dernières années, le Maroc s'est engagé dans une dynamique de développement soutenue, couronnée par le lancement dans plusieurs villes du Royaume de vastes programmes de développement territoriaux, conçus pour être un modèle urbain inédit basé sur une approche novatrice en termes de transversalité, d'intégration et de cohérence des interventions publiques, et alliant éléments fondamentaux qui structurent une métropole tournée vers l'avenir, à savoir (i) l'environnement urbain pour améliorer la qualité de vie des citoyens, (ii) l'environnement social pour valoriser le potentiel humain, (iii) l'environnement économique pour optimiser les atouts de la ville et (iv) l'environnement culturel pour ancrer l'identité et les valeurs d'ouverture de la ville tout en valorisant son patrimoine.

Cette dynamique n'a pas été sans interpeller le FEC, qui par sa longue expertise, est appelé aujourd'hui plus que jamais à jouer pleinement son rôle de financeur et d'accompagnateur du développement territorial et à contribuer ainsi à l'effort de mobilisation des ressources financières nécessaires à la réalisation desdits programmes. A cet effet, le FEC a été appelé à mener une réflexion conjointe avec ses partenaires, notamment les Ministères de l'Intérieur et de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration sur les mécanismes de financement susceptibles d'accompagner ces programmes de développement, ce qui a été concrétisé par l'adoption d'une résolution du Conseil d'Administration du FEC réuni le 27 mai 2016, l'autorisant à financer des opérations d'intérêt national au profit des Collectivités Territoriales (CT) et de leurs groupements, dans le cadre de montage spécifique à chaque opération.

C'est ainsi que plusieurs protocoles ont vu le jour à partir de mars 2017, pour un montant global 14,5 Mrds Dh, co-signés, par les Ministères de l'Intérieur et de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, les Collectivités Territoriales bénéficiaires et le Fonds d'Equipement Communal, en vertu desquels la Banque concourt au financement des programmes de développement territoriaux dont les sommes dues au titre du service de la dette relative aux crédits accordés dans ce cadre sont prises en charge par le Ministère de l'Intérieur (DGCL) à travers des remboursements directs.

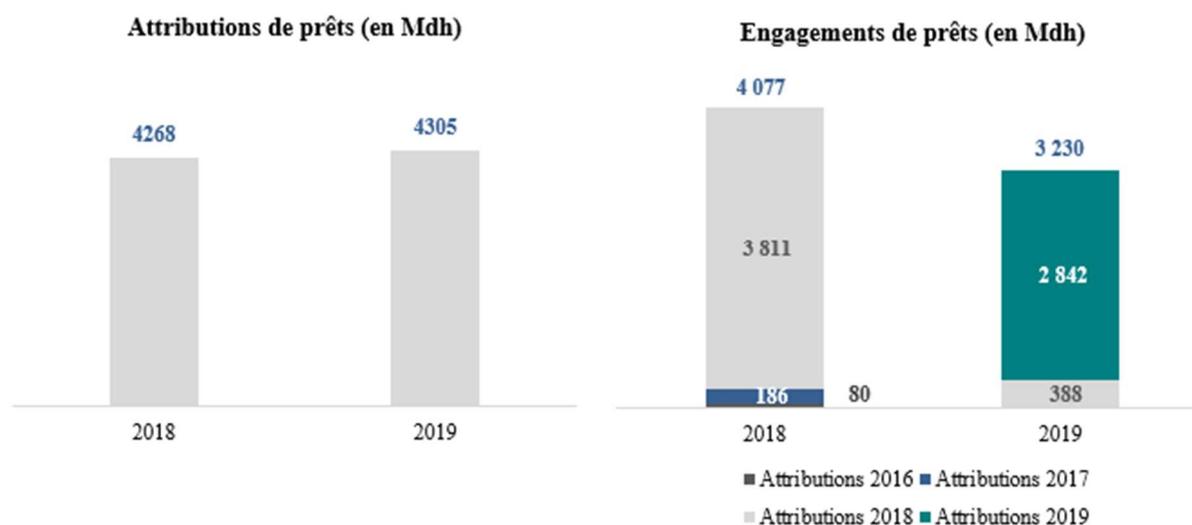
Les financements engagés dans le cadre de ces Protocoles ont contribué au dynamisme de l'activité de prêt observé. A fin 2019, les engagements dans le cadre desdits protocoles totalisent un montant global de 8,3 Mrds Dhs.

A fin 2019, les engagements de prêts s'élèvent à 3 230 Mdh, contre 4 077 Mdh en 2018. Cette variation découle du fait qu'une partie des attributions de prêts au titre de 2019 demeurait en instance de contractualisation au 31 décembre 2019.

a. Attributions et engagements de prêts

Le volume des attributions de prêts a atteint 4 305 MDh à fin 2019 contre 4 268 MDH en 2018. Ces attributions ont concerné le financement de 90 projets dans 9 secteurs d'intervention et portent sur un investissement total de plus de 17 Mrds Dh au profit de 53 Collectivités Territoriales.

De même, l'année 2019 a également été marquée par la poursuite de la concrétisation des attributions de prêts dès lors que 66% de leur volume global, soit 2 842 MDh, a été concrétisé en engagements de prêts, lesquels ont atteint 3 230 MDh à fin 2019, comme l'illustre le graphique ci-après :



Source : FEC

A travers ces engagements, le FEC a contractualisé le financement de 67 projets couvrant 9 secteurs d'intervention au profit de 33 Collectivités Territoriales.

b. Engagements de prêts par type d'emprunteur

L'évolution des engagements de prêts par type d'emprunteur se présente comme suit :

Collectivités Territoriales	2017		2018		2019	
	En Mdh	Part en %	En Mdh	Part en %	En Mdh	Part en %
Conseils Communaux	1 027	18%	1 253	31%	274	8%
Conseils Préfectoraux et Provinciaux	2 763	49%	1 665	41%	1 258	39%
Conseils Régionaux	1 680	30%	1 159	28%	1 698	53%
Groupements de communes / ECI	180	3%	-	-	-	-
Total	5 650	100%	4 077	100%	3 230	100%

Source : FEC

En totalisant 53% du volume total des engagements, soit un montant de 1 698 Mdh, les Conseils Régionaux dominent la structure des engagements de prêt au titre de l'année 2019, suivi des Conseils Préfectoraux et Provinciaux (39%) et des Conseils Communaux (8%).

Cette évolution confirme l'intensification des projets territoriaux initiés par les Régions, principalement dans le cadre du PRDTS et de la construction de la voie express Tiznit Laâyoune.

Le montant des engagements de prêts des Conseils Préfectoraux et Provinciaux a représenté 39% du volume global des engagements de prêts à fin 2019, soit 1 258 MDH. Ces financements concernent les programmes de développement territorial, notamment le Programme de Développement du Grand Casablanca et le Programme intégré de développement urbain de la Commune de Rabat (2014-2018) « Rabat, ville des lumières, capitale culturelle du Maroc ».

Les Conseils Communaux quant à eux, ont représenté 8% du volume global des engagements de prêts, soit 274 MDH. Cette évolution à la baisse des engagements de prêts au profit des Conseils Communaux dénote d'une situation de réduction des capacités d'emprunt de ces Collectivités Territoriales.

c. Engagements de prêts par secteur d'intervention

L'évolution des engagements de prêts par secteur d'intervention se présente comme suit :

Secteur d'intervention	2017		2018		2019	
	En Mdh	En %	En Mdh	En %	En Mdh	En %
Aménagements urbains	3 918	69%	2 252	55%	1 266	39%
Infrastructures routières	720	13%	1 076	26%	1 665	52%
Equipements culturels et sportifs	336	6%	250	6%	47	1%
Transport urbain	395	7%	113	3%	0	0%
Equipements spécialisés	95	2%	110	3%	30	1%
Electricité	89	2%	79	2%	19	1%
Assainissement liquide et solide	25	0%	138	3%	83	3%
Eau potable	19	0%	30	1%	73	2%
Equipements commerciaux	53	1%	29	1%	47	1%
Total	5 650	100%	4 077	100%	3 230	100%

Source : FEC

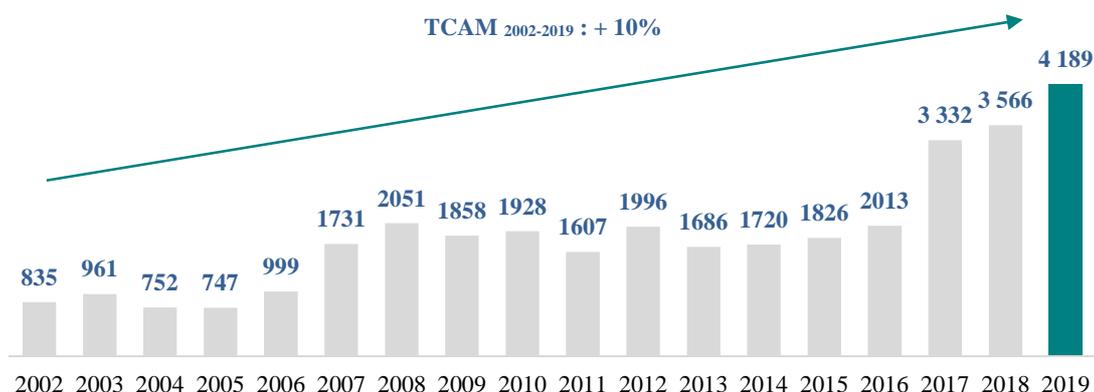
Au 31 décembre 2019, les engagements de prêts ont permis le financement de 67 projets couvrant 9 secteurs d'intervention avec une nette prédominance des secteurs des infrastructures routières (52%) et des aménagements urbains (39%) qui totalisent un volume d'engagement de prêts au 31 décembre 2019 de 2 931 Mdh.

L'analyse de la répartition et de l'évolution des engagements de financement par secteur d'intervention sur la période 2017 - 2019 fait ressortir les points suivants :

- Le secteur des aménagements urbains représente en moyenne 55% du volume global des engagements de prêts sur la période analysée. Le volume des prêts engagés en 2019 pour le financement de projets sur ce secteur atteint 1 266 Mdh contre 2 252 Mdh soit un recul de 44% par rapport à 2018.
 - Le secteur des infrastructures routières représente en moyenne 30% des engagements sur la période analysée, et atteint 1 665 Mdh en 2019 contre 1 076 Mdh en 2018 et 720 Mdh en 2017. La progression enregistrée en 2019 découle principalement du financement de la construction de la voie express Tiznit-Laâyoune.
 - Les secteurs de l'électricité et de l'assainissement liquide et solide, représentent en moyenne 3% du volume des engagements sur la période analysée. En 2019, le secteur de l'électricité a connu une importante baisse, passant ainsi de 79 Mdh en 2018 à 19 Mdh en 2019. Par ailleurs, le secteur de l'assainissement solide et liquide a affiché un volume d'engagements de prêts en baisse, passant de 138 Mdh en 2018 à 83 Mdh en 2019.
- Ces financements s'inscrivent dans le cadre des programmes de mise à niveau urbaine, de renforcement des infrastructures de base de centres ruraux et du programme de réduction des disparités en milieu rural.

III.5.3 Les décaissements de prêts

L'évolution des décaissements de prêts durant la période 2002 à 2019 se présente comme suit :



Source : FEC

Le niveau de décaissement des prêts a franchi le cap du milliard de dirhams depuis 2007 et ce, grâce aux programmes de mise à niveau urbaine et à la mise en place des lignes de crédit qui ont permis aux Collectivités Territoriales de disposer de la visibilité nécessaire afin de :

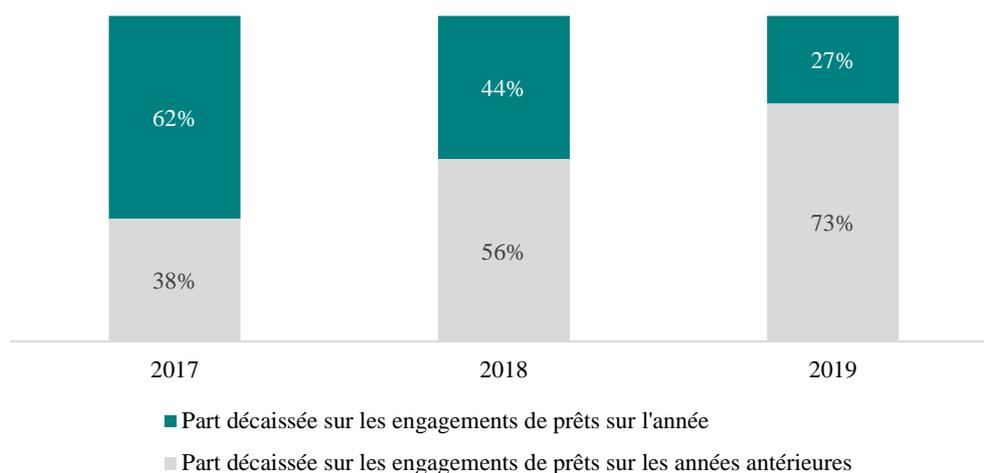
- planifier leurs programmes d'investissements sur le moyen et long terme ;
- d'optimiser le financement des différentes composantes de ces programmes.

A fin 2018, les décaissements de prêts se sont établis à 3 566 Mdh, contre 3 332 Mdh l'année précédente, enregistrant ainsi une hausse de 7%. A travers ces décaissements, le FEC a participé au financement de 143 projets au profit de différentes catégories de Collectivités Territoriales et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures tant en milieu urbain que rural. La hausse des décaissements réalisés sur l'année est la résultante de l'écoulement des engagements pris par le FEC notamment en 2017.

Au 31 décembre 2019, les décaissements de prêts ont pour la première fois franchi la barre des 4 milliards de dirhams et se sont établis à 4 189 Mdh, contre 3 566 Mdh l'année précédente, soit une hausse de 17%. Ces décaissements ont servi au financement de 167 projets au profit de différentes catégories de Collectivités Territoriales et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures.

La structure des décaissements en fonction de l'année d'engagement des prêts au titre de l'exercice est illustrée dans le graphique ci-après :

Evolution de la structure des décaissements selon l'année d'engagement sur la période 2017-2019



Source : FEC

L'analyse de la structure des décaissements, présentée dans le graphique ci-dessus, montre que la part décaissée des engagements des années antérieures passe de 47% en moyenne du volume global des engagements donnés en 2017 et 2018 à 73% en 2019.

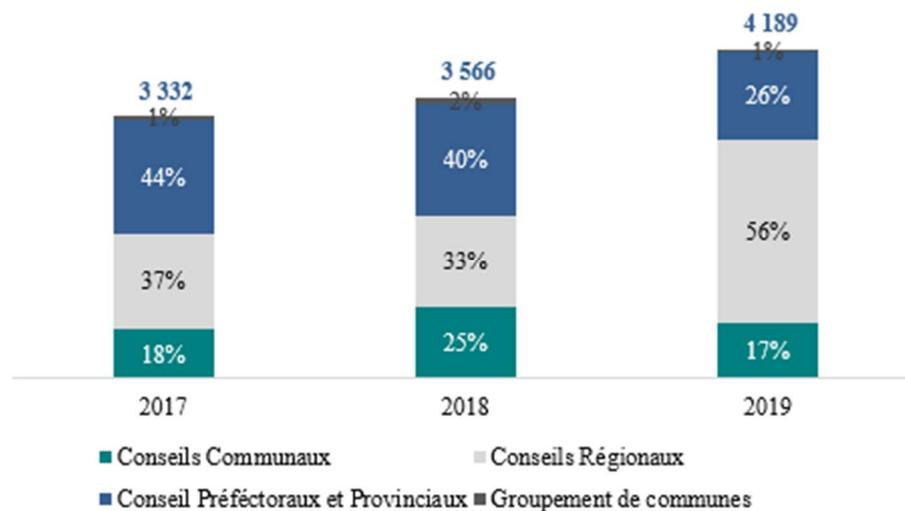
En 2019, la part décaissée des engagements de prêts de la même année représente 27% du volume total décaissé.

L'écart entre le volume des engagements de prêts et celui des décaissements est dû au fait que, les engagements de prêts se traduisent progressivement en décaissements en une ou plusieurs tranches, en fonction de la cadence d'exécution des projets.

a. Evolution des prêts décaissés par type d'emprunteur

La répartition des décaissements de prêts par type d'emprunteur sur la période 2017 - 2019 est détaillée dans les graphiques suivants :

Répartition des décaissements de prêts par type d'emprunteur - en Mdh



Source : FEC

L'analyse du graphique présenté ci-dessus, fait ressortir une part prédominante des décaissements de prêts en faveur des Conseils Régionaux et des Conseils Préfectoraux et Provinciaux sur la période 2017 - 2019. En effet :

- les décaissements de prêts opérés en faveur des Conseils Régionaux se sont établis à 2 327 Mdh au 31 décembre 2019, soit 56% du total des prêts décaissés durant l'année. A noter que 74% de ces décaissements opérés en 2019 concernent deux régions pour des montants de 1 330 Mdh et 385 Mdh ;
- les décaissements réalisés au profit des Conseils Préfectoraux et Provinciaux se sont établis à 1 112 Mdh au 31 décembre 2019, soit plus de 26% du total des décaissements réalisés durant l'année, contre 40% et 44% respectivement en 2018 et 2017. Ces décaissements, dont la majorité correspond au financement de Programmes de Développement Territorial, se concentrent principalement sur des projets d'infrastructures routières, d'équipements socio-sportifs, de protection contre les inondations et d'aménagements urbains, notamment pour la requalification et l'intégration urbaine des quartiers sous-équipés et le renforcement des infrastructures de base ;
- les décaissements de prêts effectués au profit des Conseils Communaux se sont établis à 713 Mdh au 31 décembre 2019, soit plus de 17% du total des décaissements durant l'année, contre 25% et 18% respectivement en 2018 et 2017. Ces décaissements concernent notamment la construction et la modernisation de gares routières et la mise à niveau de marchés de fruits et légumes et de souks hebdomadaires.

b. Evolution des prêts décaissés par secteur d'intervention

Entre 2017 et 2019, les décaissements de prêts par secteur d'intervention se présentent comme suit :

Secteur d'intervention	2017		2018		2019	
	En Mdh	En %	En Mdh	En %	En Mdh	En %
Aménagements urbains*	1 736	52%	1 994	56%	1 796	43%
Infrastructures routières*	586	18%	915	26%	1 722	41%
Assainissements liquide et solide*	72	2%	6	0,1%	183	4%
Equipements culturels et sportifs	148	4%	219	6%	128	3%
Electricité	301	9%	65	2%	116	3%
Equipements commerciaux*	41	1%	70	2%	85	2%
Transport urbain	344	10%	230	6%	80	2%
Equipements spécialisés	46	1%	49	1,4%	57	1%
Eau potable	8	1%	7	0,2%	13	0,5%
Etudes	50	2%	11	0,3%	9	0,5%
Total	3 332	100%	3 566	100%	4 189	100%

(*)Les volumes correspondant aux secteurs "Aménagements urbains", "Infrastructures routières", "Assainissements liquide et solide" et "Equipements commerciaux" ont fait l'objet de réajustements par rapport aux chiffres communiqués en 2017 et 2018 pour davantage se conformer à la nature des travaux des projets financés.

Source : FEC

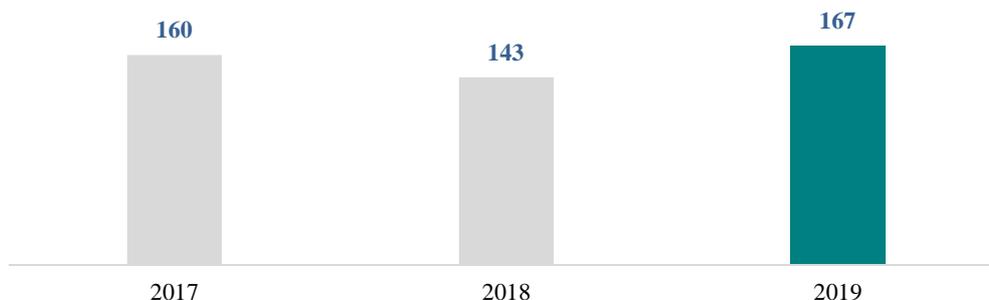
Comme le montre le tableau ci-dessus, l'analyse de la répartition des décaissements de prêts en 2019 par secteur d'intervention fait ressortir les points suivants :

- le secteur des aménagements urbains continue d'occuper une place prépondérante dans la structure des décaissements avec une part moyenne de 50% sur la période 2017 à 2019. En 2019, ces décaissements ont concerné principalement la mise à niveau urbaine des villes ainsi que des aménagements de voiries ;
- le secteur des infrastructures routières arrive en second rang dans la structure des prêts décaissés avec une part moyenne de 28% sur la période analysée. En 2019, ces décaissements représentent 41% du volume global et ont concerné le financement de pistes rurales, de liaisons routières ainsi que la voie express Tiznit-Laâyoune ;
- le secteur des transports urbains se place en 3^{ème} position avec une part moyenne de 6%.

c. Evolution des prêts décaissés en nombre de projets

La répartition des décaissements en nombre de projets sur la période 2017 à 2019 se présente comme suit :

Nombre de projets ayant fait l'objet de décaissements de prêts - en unité



Source : FEC

A fin 2019, le FEC a participé au financement de 167 projets et ce dans différents secteurs, totalisant un volume de décaissements de prêts de l'ordre de 4 189 Mdh.

III.5.4 Impact sur le stock des Engagements Hors Bilan (EHB)

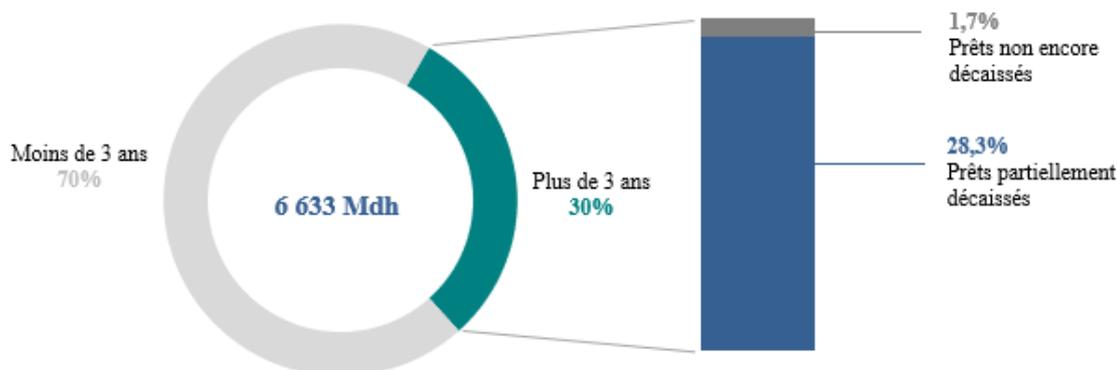
Le tableau suivant présente l'évolution du stock des engagements hors bilan sur la période 2017 à 2019 :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Engagements hors bilan au début de l'exercice	5 533	7 696	8 132	39,1%	5,7%
Engagements de l'exercice	5 650	4 077	3 230	-27,8%	-20,8%
Décaissements	3 332	3 566	4 189	7,0%	17,5%
Annulations	154	76	539	-50,6%	609,2%
Engagements hors bilan à la fin de l'exercice	7 696	8 131	6 633	5,7%	-18,4%

Source : FEC

A fin décembre 2019, le stock des engagements hors bilan enregistre une baisse de 18,4% pour s'établir à 6 633 Mdh contre 8 131 Mdh au titre de l'exercice 2018.

A fin décembre 2019, la répartition de ces engagements par ancienneté se présente comme suit :



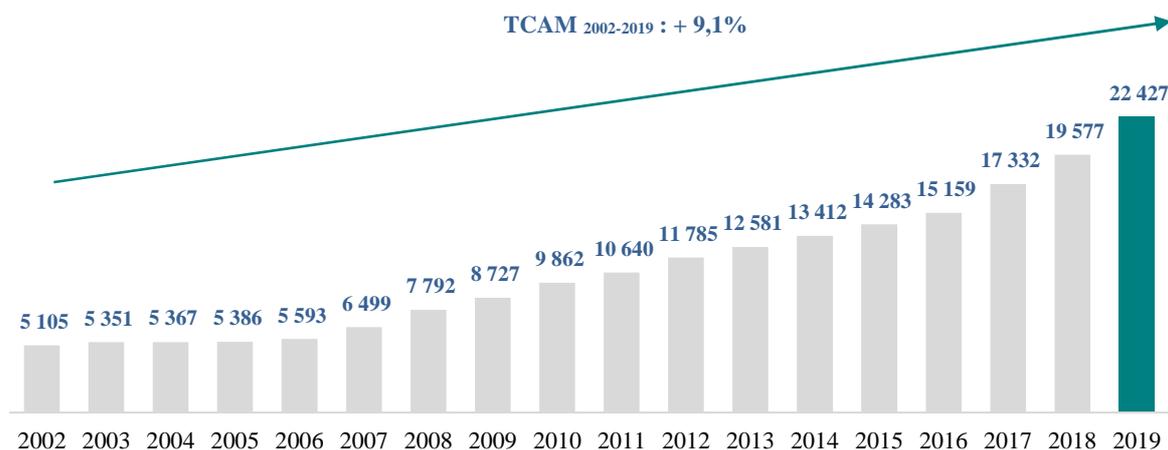
Source : FEC

L'analyse de la situation des engagements en hors bilan au terme de l'exercice 2019 par ancienneté, fait ressortir que 70% du volume global correspond à des prêts récents engagés depuis moins de 3 ans.

Dans le but d'améliorer la gestion des engagements hors bilan, une procédure dédiée a été élaborée et modélisée, permettant notamment le suivi de ces engagements, la relance ciblée des prêts à décaisser et l'identification des prêts et reliquats des prêts éligibles à l'annulation.

III.5.5 Evolution de l'encours brut¹⁴

L'évolution de l'encours brut sur la période 2002 à 2019 se présente comme suit :

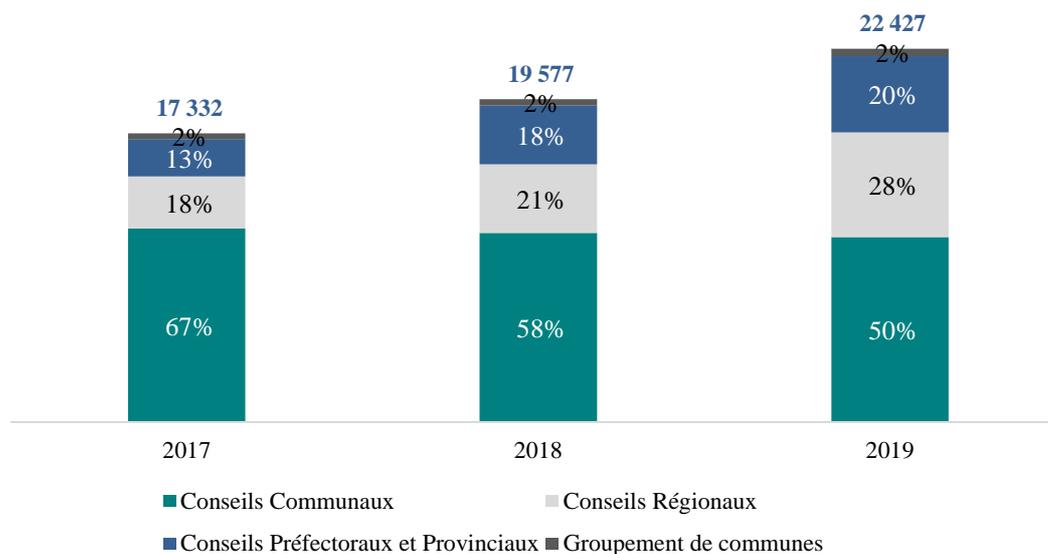


Source : FEC

Après une stabilité observée entre les années 2002 et 2006 autour d'un niveau moyen de 5,4 Mrds Dh, l'encours brut des prêts continue à progresser en passant de 5,6 Mrds Dh en 2006 à 22,4 Mrds Dh à fin décembre 2019, traduisant l'amélioration du niveau des décaissements de prêts.

¹⁴Encours brut est le capital restant dû (montant décaissé diminué des amortissements du capital).

Le graphique ci-dessous présente la répartition de l'encours brut par type d'emprunteur sur la période 2017 - 2019 :



Source : FEC

La répartition de l'encours brut par type d'emprunteur fait ressortir la prédominance des Conseils Communaux avec une part moyenne de 58% dans l'encours global durant la période 2017 à 2019.

Au cours de cette même période, la part des encours relatifs aux Conseils Régionaux progresse et passe de 18% en 2017 à 28% du volume global de l'encours de prêts en 2019, reflétant l'intensité des investissements opérés par les régions.

La part des Conseils Provinciaux et Préfectoraux se renforce également en 2019 et atteint 20% de l'encours global contre 13% en 2017.

III.5.6 Politique de taux d'intérêt

Le Conseil d'Administration, réuni en date du 30 mai 2006, a approuvé le principe de la mise en application, à partir du 1^{er} juillet 2006, de la modulation des taux d'intérêt en fonction de la durée des prêts, et a autorisé le FEC à pratiquer une tarification adaptée pour des opérations et des projets spécifiques des Collectivités Territoriales ou des Etablissements Publics Locaux.

En effet, cette décision avait fait suite à la réflexion menée par le FEC visant à adapter sa tarification afin d'accompagner le développement futur de ses clients. Cette mesure avait également permis de limiter l'impact de la perception d'un seul taux élevé à l'époque. La nouvelle politique tarifaire du FEC est basée sur les principes suivants :

- le maintien du principe de similarité du risque entre Collectivités Territoriales (pas de distinction entre catégorie d'emprunteurs) ;
- l'application de taux différents en fonction de la maturité du prêt ;
- la prise en compte de sûretés complémentaires (principalement pour les régions ou tout autre établissement public local).

Par ailleurs, compte tenu de l'amélioration significative du profil de risque du portefeuille des engagements, matérialisé par la quasi-disparition des situations de défaut de paiement des Collectivités Territoriales, les taux d'intérêt ont connu une réduction progressive au cours des 10 dernières années. Cette baisse des taux traduit l'évolution favorable des indicateurs de risque du FEC qui lui a permis d'optimiser le coût de ses ressources. Cette baisse progressive des taux traduit également l'engagement de l'Institution à faire bénéficier ses clients des fruits de sa croissance.

A cet effet, la grille des taux appliqués par le FEC se présente comme suit :

Maturité	1 ^{er} juillet	1 ^{er} juillet	1 ^{er} juillet	1 ^{er} juillet	1 ^{er} janvier	1 ^{er} janvier
	2012	2016	2017	2018	2019	2020
Jusqu'à 7 ans	6,25%	5,00%	4,58%	4,59%	4,49%	4,35%
8-10 ans	6,50%	5,25%	4,83%	4,84%	4,74%	4,60%
11-15 ans	6,75%	5,50%	5,08%	5,09%	4,99%	4,85%

Source : FEC

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, réuni en date du 27 mai 2016 a autorisé le FEC à financer des opérations d'intérêt national au profit des Collectivités Territoriales et de leurs groupements, à travers des montages dédiés à chaque opération avec une tarification spécifique, et ce, dans le cadre du protocole cadre (Ministère de l'Intérieur, Ministère de l'Economie, des Finances et la Réforme de l'Administration et le FEC).

III.5.7 Fonds créés

Le seul fonds actif du FEC est le « Fonds d'Assistance aux Collectivités Territoriales » (FACT). Ce fonds doté d'une enveloppe de 10 000 000 de dirhams, a été mis en place par le FEC, suite à l'approbation du Conseil d'Administration tenu en octobre 2014. Le FACT est destiné à financer l'assistance technique au profit des Collectivités Territoriales ainsi que les études en matière d'identification et de gestion de projets répondant à leurs besoins, pour lesquels le FEC est susceptible de participer au financement.

III.5.8 Les modalités de recouvrement des prêts

Conformément à la législation et la réglementation en vigueur¹⁵ qui régit les Collectivités Territoriales, les annuités de prêts des Collectivités Territoriales constituent des dépenses obligatoires qu'elles doivent inscrire d'office dans leurs budgets.

Le FEC, la Collectivité Territoriale concernée ainsi que le Trésorier de rattachement veillent au remboursement des annuités de prêts afin d'éviter tout retard de paiement qui pourrait engendrer des intérêts de retard. Après approbation du budget, le Trésorier procède, sans mandatement préalable et au plus tard à la date d'échéance, au règlement de l'annuité ou des annuités dues.

Concernant les retards de paiement représentant un caractère exceptionnel, des concertations ont lieu avec les Collectivités Territoriales et les Trésoriers concernés, pour régulariser la situation¹⁶.

Ces modalités permettent au FEC d'atteindre, au terme de l'exercice 2019, un taux de recouvrement de prêts de 99,95%, confirmant ainsi la qualité de son portefeuille de prêts.

Le tableau suivant présente l'évolution du taux de recouvrement¹⁷ entre 2017 et 2019 :

Exercices	Taux de recouvrement global	Taux de recouvrement (hors prêts MEN)
2017	99,92%	99,92%
2018	99,93%	99,93%
2019	99,95%	99,90%

¹⁵ Prévue dans le chapitre relatif au visa du budget au niveau des lois organiques relatives respectivement aux régions, aux préfectures et provinces et aux communes

¹⁶ Les solutions sont identifiées au cas par cas avec les différentes parties prenantes

¹⁷ (Montant recouvré / Montant à recouvrer)

Source : FEC

La répartition des recouvrements d'annuités par ancienneté des prêts sur la période 2017 - 2019 présentée dans les graphiques ci-dessous montre que les annuités relatives à l'exercice représentent en moyenne 99,6% des annuités recouvrées.

Au terme de l'exercice 2019, la proportion des recouvrements d'annuités de l'exercice s'élève à environ 100% des annuités recouvrées.

Répartition des recouvrements d'annuités par ancienneté des prêts sur la période 2017 - 2019 (en %)

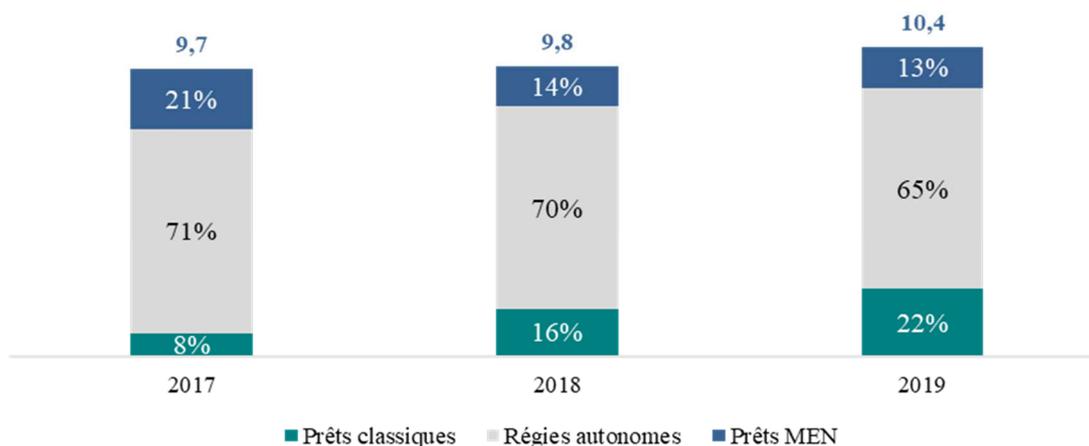


Source : FEC

Au terme de l'exercice 2019, la proportion des recouvrements d'annuités de l'exercice s'élève à environ 100% des annuités à recouvrer.

Par ailleurs, le total des impayés s'est établi à 9,7 Mdh en 2017, 9,8 Mdh en 2018 et 10,4 Mdh en 2019.

Le graphique ci-dessous présente la répartition de ces impayés par type d'emprunteur sur la période analysée :



Source : FEC

Les impayés provenant des prêts MEN représentent en moyenne 16% du total impayés sur la période 2017 - 2019. Au 31 décembre 2019, ils totalisent 1,4 Mdh et représentent 13% du volume global des impayés.

Les impayés relatifs aux prêts accordés aux Collectivités Territoriales constituent en moyenne 15% du total des impayés sur la période. Au 31 décembre 2019, ils totalisent près de 2,2 Mdh et représentent 22% du volume global des impayés ;

Quant aux impayés des régies, ils s'établissent à 6,8 Mdh, soit 65% du volume global des impayés, dans l'attente d'une solution structurelle suite à la liquidation de la RAD.

III.5.9 Mobilisation des ressources

La transformation du FEC en établissement bancaire en 1997 a été un facteur clé dans la consolidation de son rôle en tant qu'intermédiaire financier. Il s'est notamment donné les moyens d'élargir ses sources de financement, en faisant appel au marché des capitaux.

Le choix entre les différentes sources de financement est dicté par des stratégies de mobilisation des ressources qui cherchent à arbitrer entre les opportunités et les contraintes du marché d'une part et la volonté de diversification et de réduction du coût des ressources d'autre part et ce, dans le souci permanent de veiller aux équilibres Actif/Passif.

A cet effet, le FEC a lancé ses premières émissions obligataires dès 1992, et dès 1998 sans garantie de l'Etat. En parallèle, une part importante des ressources mobilisées au cours des années 90 provient des emprunts extérieurs et dont les derniers tirages sont intervenus en 2003. Ces lignes offraient des avantages notamment en termes de maturité et sont assorties d'un mécanisme de couverture du risque de change par le Trésor.

Depuis 2004, le FEC se finance principalement sur le marché financier marocain. En effet, les principales ressources financières du FEC sont constituées de certificats de dépôt, d'émissions obligataires et de crédits bancaires à moyen et long termes. Il est à noter que le FEC a eu recours en 2019 au financement par emprunt extérieur. Le volume annuel moyen des ressources financières mobilisées est de 4,3 milliards de dirhams sur la période 2017 - 2019.

Le tableau suivant présente les ressources mobilisées annuellement sur la période 2017 - 2019 :

Principales ressources financières (Mdh)	2017	2018	2019	Var.18/17	Var.19/18
Certificats de dépôt	1 200	-	1 000	-100%	-
<i>En % du total</i>	<i>25,0%</i>	<i>-</i>	<i>18,9%</i>		
Emprunts obligataires	2 000	2 000	2 000	0,0%	0,0%
<i>En % du total</i>	<i>41,7%</i>	<i>71,4%</i>	<i>37,9%</i>		
Crédits à moyen et long terme	1 600	500	1 200	-68,8%	>100%
<i>En % du total</i>	<i>33,3%</i>	<i>17,9%</i>	<i>22,7%</i>		
Crédits à court terme	-	300	-	-	-100,0%
<i>En % du total</i>	<i>-</i>	<i>10,7%</i>	<i>-</i>		
Emprunts extérieurs	-	-	1 080	-	-
<i>En % du total</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>		
Total	4 800	2 800	5 280	-41,7%	88,6%

Source : FEC

Sur la période analysée, ces ressources se constituent principalement de :

- crédits bancaires à long terme, qui ont atteint 3 300 Mdh sur une maturité de 15 ans ;
- émission de 3 emprunts obligataires, d'un montant cumulé de 6 000 Mdh entre 2017 et 2019 ;
- certificats de dépôt, dont le montant total des émissions a atteint 2 200 Mdh sur une maturité de 5 ans ;
- un emprunt extérieur contracté auprès de l'AFD de 100 millions d'euros dont les deux tirages de 50 millions d'euros chacun ont eu lieu en février et décembre 2019. Le FEC a mis en place, à l'occasion de chaque tirage, une couverture intégrale, sur la durée et

le montant, contre le risque de change, lui permettant ainsi d'être totalement immunisé contre ce risque.

Durant l'exercice 2019, le FEC s'est principalement financé via :

- une émission obligataire de 2 000 Mdh réalisée en juillet 2019 ;
- une émission de certificats de dépôt de 1 000 Mdh en décembre 2019 ;
- des tirages sur des lignes de crédits bancaires à long terme pour un montant global de 1 200 Mdh ;
- la mobilisation de la totalité d'un emprunt extérieur d'un montant de 1 080 Mdh.

Dans le cadre de la diversification de ses sources de financement à moyen et long terme, le FEC s'est financé au cours de la période étudiée aussi bien sur le marché des titres par le biais d'émissions obligataires et de certificats de dépôt, que par le recours aux crédits bancaires à long terme et à l'emprunt extérieur en 2019.

L'évolution de l'encours¹⁸ de ces ressources sur la période considérée, se présente comme suit :

Evolution de l'encours des ressources d'emprunt (en Mdh)	2017	2018	2019	Var.18/17	Var.19/18
Emprunts obligataires	5 349	7 006	8 597	31,0 %	22,7%
<i>En % du total</i>	<i>35,1%</i>	<i>42,4%</i>	<i>44,8%</i>		
Certificats de dépôt	3 640	2 990	2 678	-17,9%	-10,4%
<i>En % du total</i>	<i>23,9%</i>	<i>18,1%</i>	<i>14,0%</i>		
Crédits à moyen et long terme	6 067	6 039	6 682	-0,5%	10,7%
<i>En % du total</i>	<i>39,8%</i>	<i>36,6%</i>	<i>34,9%</i>		
Crédits à court terme	0	300	0	-	-100,00%
<i>En % du total</i>	<i>0,0%</i>	<i>1,8%</i>	<i>0,0%</i>		
Emprunts extérieurs	192	173	1 216	-9,5%	>100%
<i>En % du total</i>	<i>1,3%</i>	<i>1,1%</i>	<i>6,3%</i>		
Total	15 248	16 508	19 173	8,3%	16,1%

Source : FEC

L'évolution de l'encours des ressources, découlant de l'amélioration du niveau d'activité du FEC, permet de constater une tendance haussière de l'encours global sur la période, traduisant la stratégie d'ouverture du FEC sur le marché financier et son positionnement en tant qu'émetteur régulier sur le marché des titres. Cette présence soutenue par le biais d'émissions de certificats de dépôt et d'émissions obligataires, durant les dernières années, lui a permis d'améliorer les conditions de ses financements, notamment en termes de maturité, de taux et de *spread*.

¹⁸Ces encours correspondent au capital restant dû et ne tiennent pas compte des intérêts et des commissions courus et non échus. Les encours des emprunts extérieurs sont évalués au cours moyen de tirage hors couverture contre le risque de change, les différentiels d'intérêts et les écarts de conversion.

La baisse de l'encours des certificats de dépôt entre 2017 et 2019 a été compensée par une hausse de l'encours des emprunts obligataires.

En effet, le FEC a eu recours à sept emprunts obligataires pour un montant global de 10 000 Mdh (réalisés en janvier 2012, décembre 2014, juillet 2015, octobre 2016, décembre 2017, juillet 2018 et juillet 2019). Ces émissions obligataires s'inscrivent dans le cadre de la politique de financement adoptée par le FEC privilégiant le recours aux ressources long terme offertes par le marché obligataire en adéquation avec les maturités des prêts accordés à la clientèle.

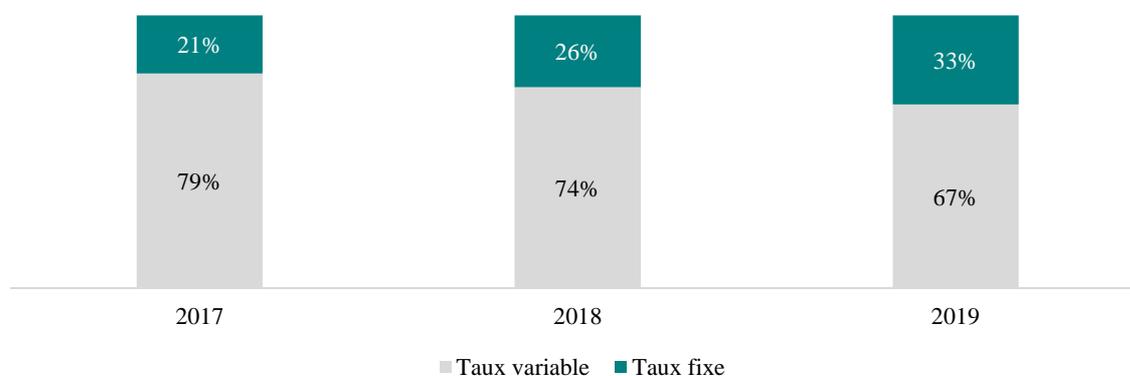
L'encours des crédits bancaires à long terme a augmenté de 10,7% et s'élève à 6 682 Mdh en 2019 contre 6 039 Mdh à fin 2018, après un léger recul en 2018 par rapport à l'exercice précédent. A noter que le FEC tient à préserver la diversification de ses sources de financement sur le marché intérieur, en développant des relations pérennes avec les établissements de crédit de la place lui permettant de recourir aux financements adéquats à ses besoins.

Le FEC a procédé à la signature en juillet 2018 d'un contrat de financement avec l'AFD pour un montant de 100 millions d'Euros, dont le 1^{er} tirage de 50 millions d'Euros a été opéré en février 2019 et le 2^{ème} en décembre de la même année. Ainsi, l'encours des emprunts extérieurs est porté à 1 216 Mdh à fin 2019, contre 173 Mdh en 2018. A noter qu'à l'occasion de ces tirages, le FEC a mis en place une couverture parfaite et intégrale contre le risque de change lui permettant d'être immunisé totalement contre ce risque.

Par ailleurs, les besoins en ressources du FEC sont appelés à croître au cours des années à venir et ce, dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'investissement des Collectivités Territoriales et la mise en place de la régionalisation avancée. La poursuite du recours au marché financier, dans un contexte de croissance de l'activité, associé à une bonne maîtrise des risques, permettra de diversifier les sources de financement pour mieux répondre aux besoins spécifiques de financement du secteur local en termes de volumes, de maturités et de taux.

Il est à signaler que dans le cadre d'une stratégie de financement ouverte sur l'international notamment auprès des DFIs, et outre le partenariat avec l'AFD, le FEC a intensifié au cours de l'année 2019 les échanges avec d'autres bailleurs de fonds étrangers, notamment la Banque Africaine de Développement (BAD) et une institution de coopération asiatique pour étudier de nouvelles opportunités de partenariats stratégiques de financement dans un contexte favorable en termes de conditions financières. Ainsi, le Conseil d'Administration de la BAD, tenu le 28 novembre 2019, a approuvé une ligne de crédit de 100 millions d'euros en faveur du FEC, afin de financer les projets d'investissement et d'équipements des Collectivités Territoriales au Maroc.

Sur la période analysée, la structure de la dette du FEC par type de taux d'intérêt se présente comme suit :



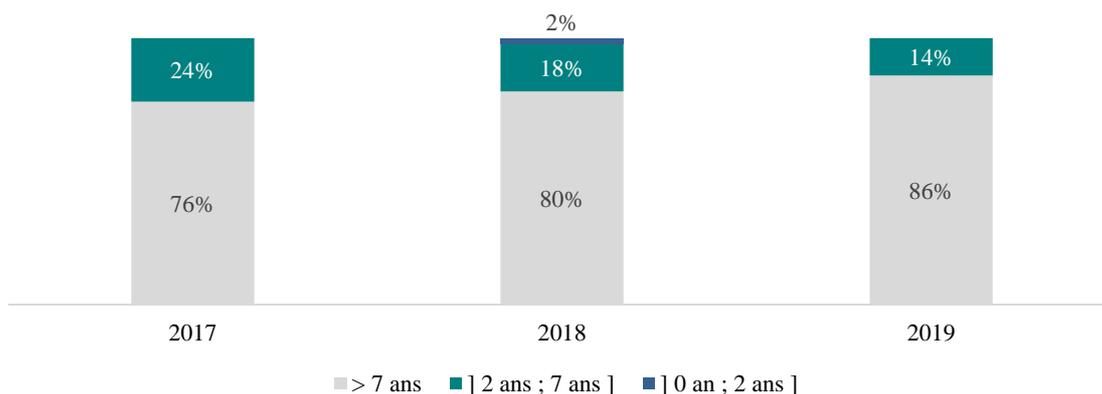
Source : FEC

La structure de la dette par type de taux d'intérêt du FEC fait ressortir une prédominance des ressources à taux variable sur la période 2017-2019 en raison de leur adéquation avec les prêts

accordés à la clientèle. En effet, les ressources mobilisées au cours des 3 derniers exercices sont essentiellement à taux variable par le biais de crédits bancaires, d'emprunts obligataires (tranches à taux révisable) et de certificats de dépôts.

Toutefois, au 31 décembre 2019, la part des ressources à taux fixe connaît une hausse, passant ainsi de 21% en 2017 à 33% notamment à travers les tranches fixes des émissions obligataires, de l'émission de certificats de dépôts à taux fixe et de la mobilisation de la ligne d'emprunt extérieur à taux fixe en 2019. Cette hausse a pour objectifs de préserver les équilibres bilanciaux de la banque et d'optimiser son adossement actif / passif.

Entre 2017 et 2019, la structure de la dette du FEC par maturité se présente comme suit :



Source : FEC

En 2019, la structure de la dette par maturité enregistre un retrait des ressources à court terme au profit des ressources à long terme.

Sur la période analysée, la part des ressources à long terme dans la structure de la dette du FEC a connu un accroissement soutenu en passant de 76% en 2017 à 86% au terme de l'exercice 2019.

Cette tendance s'explique principalement par la stratégie de financement adoptée par le FEC privilégiant les ressources à moyen et long termes en phase avec les maturités des crédits accordés aux Collectivités Territoriales. Les financements à court terme constituent pour le FEC des ressources relai, pour combler des besoins ponctuels de trésorerie en attendant la mise en place des financements à long terme.

III.6. LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ET DE PREVENTION DES RISQUES

Au cours des dernières années et conformément aux dispositions de Bank Al-Maghrib et aux principes de bonne gouvernance, le FEC a mis en place un dispositif de contrôle interne évolutif qui permet :

- d'assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et comptables diffusées en interne et en externe ;
- de s'assurer que les opérations sont réalisées conformément aux lois et règlements en vigueur et selon les orientations et normes de gestion définies par l'Organe d'Administration et l'Organe de Direction ;
- de prévenir et de maîtriser les risques liés à son activité à travers des procédures bien définies et régulièrement contrôlées.

Le dispositif de contrôle interne du FEC se caractérise actuellement par l'existence :

- d'un mode de gouvernance qui répond d'une part, aux exigences de Bank Al-Maghrib en tant qu'établissement de crédit et d'autre part, aux bonnes pratiques en matière de gouvernance des établissements publics ;

- d'un Comité d'Audit et des Risques, chargé d'assister le Conseil d'Administration en matière d'évaluation de la cohérence et de l'adéquation du système de contrôle interne et de prévention des risques ;
- d'un Comité de Crédit chargé d'examiner et d'approuver les prêts dans les conditions fixées par le Conseil d'Administration ;
- d'une structure d'Audit Interne chargée de veiller au respect des procédures et des normes en vigueur ;
- d'une Direction des Risques et Contrôle Permanent chargée d'évaluer les risques encourus par le FEC en vue d'assurer la maîtrise et la sécurisation de l'activité ;
- d'un Comité des Risques Interne chargé de la mise en place et du suivi de la stratégie globale de gestion des risques ;
- d'une fonction de conformité rattachée à la Direction Générale chargée principalement du suivi du risque de non-conformité, défini comme étant le risque d'exposition du FEC à un risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions en raison de l'inobservation des dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux normes et pratiques applicables à l'activité du FEC ;
- d'un manuel de procédures générales détaillant chaque étape des processus et définissant les attributions et les responsabilités de chacun à travers des fiches de fonction, en veillant à une séparation claire entre les tâches d'initiation, d'exécution et de contrôle ;
- d'un manuel de procédures et d'organisation comptable ;
- d'un système d'information intégré qui couvre des activités métiers et support de la banque.

Contrôle organisationnel

Sur le plan organisationnel, le dispositif de contrôle interne du FEC s'articule autour de l'existence de points de contrôle à plusieurs niveaux :

- l'autocontrôle : Il s'agit des contrôles permanents ou de premier niveau qui permettent d'intégrer des mesures de sécurité dans le cadre du traitement des opérations. Ces contrôles sont prévus par le manuel de procédures générales du FEC ;
- les contrôles hiérarchiques qui permettent :
 - la détection des erreurs non décelées par les opérationnels (à travers l'autocontrôle) ;
 - l'appréciation de l'efficacité des mesures de sécurité intégrées au traitement des opérations ;
- les contrôles exercés par la Direction des Risques et Contrôle Permanent qui évalue les risques encourus par le FEC en vue d'assurer la maîtrise et la sécurité de l'activité de prêts. La Direction des Risques et Contrôle Permanent intervient dans la validation des dossiers de prêts avant leur soumission au Comité de Crédit. Son intervention est articulée essentiellement dans le processus d'octroi de prêts.

Ce contrôle organisationnel a été renforcé par des systèmes d'information avec des points de contrôle clés au niveau de l'ensemble des processus. En effet, des contrôles automatisés ont été déployés à travers les fonctions des systèmes d'information mises en exploitation par le FEC. Aussi, pour les événements comptables, un principe de double validation a été instauré pour fiabiliser d'avantage les écritures comptables.

Dispositif de l'audit interne

L'audit interne du FEC est une structure indépendante, rattachée à la Direction Générale, qui permet d'évaluer périodiquement l'efficacité du système de contrôle interne mis en place et d'améliorer le

dispositif de gestion des risques et ce, à travers des missions d'audit conduites conformément à un plan d'audit annuel, approuvé par le Comité d'Audit et des Risques du FEC.

Ainsi, l'audit interne apporte au management une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations en recommandant des actions pour renforcer l'efficacité des contrôles, le cas échéant.

Dispositif de contrôle de la conformité

Conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, la fonction conformité est chargée du suivi du risque de non-conformité, défini comme étant le risque d'exposition d'un établissement à un risque de réputation, de pertes financières ou de sanctions, en raison de l'inobservation des dispositions légales et réglementaires, des normes et pratiques applicables à ses activités ou des codes de conduites.

Le FEC dispose de sa politique de conformité qui énonce les grands principes en matière de conformité ainsi que les principaux risques de non-conformité auxquels le FEC peut être confronté. Il dispose également d'une Charte de conformité qui définit le cadre général de l'exercice de la fonction Conformité au sein du FEC, ses responsabilités, son organisation, son fonctionnement, son périmètre d'intervention, ses droits ainsi que les interactions avec les différentes entités opérationnelles de la Banque.

La fonction conformité procède à l'identification des sources potentielles de non-conformité à travers un recensement exhaustif des textes législatifs et réglementaires auxquels le FEC est soumis et ce, dans l'objectif de recenser et de classer les différents niveaux de risque de non-conformité encourus par la banque.

Par ailleurs et conformément à la directive de BAM n°49/G/2007 du 31 août 2007 relative à la fonction "conformité", cette fonction assure également une veille réglementaire qui consiste notamment à suivre, identifier et anticiper toute nouvelle disposition légale ou réglementaire susceptible d'avoir une influence sur les activités ou sur la stratégie de l'établissement.

Dispositif de gestion des risques

Le dispositif global de gestion des risques est décliné dans un document qui précise notamment :

- les principes de contrôle et de gouvernance des risques ;
- les structures de gouvernance des risques ;
- les risques encourus par le FEC ;
- la politique de leur gestion ;
- les responsables de leur gestion.

Par ailleurs et conformément aux textes réglementaires dont notamment la Directive de Bank Al-Maghrib n°29/G/2007, le FEC a procédé à l'actualisation de la cartographie des risques auxquels il est exposé. Cette cartographie des risques a été élaborée selon un référentiel méthodologique commun, définissant la sémantique, les concepts et les règles de gestion des risques au sein du FEC. La cartographie des risques, adossée à la taxonomie bâloise, a couvert les domaines « crédit », « support » et « systèmes d'information ».

La démarche adoptée s'articule autour des 3 phases suivantes :

- identification des risques : catégorie Bâloise propriétaire, entité gestionnaire, occurrence, impact, criticité, etc. ;
- évaluation des dispositifs de maîtrise qui leur sont alloués ;

- analyse des résultats de la cartographie et identification des leviers d'actions à mobiliser pour le renforcement des dispositifs de gestion des risques par l'amélioration du niveau de maîtrise et l'atténuation de l'exposition aux risques.

Les plans d'action issus de l'exploitation des résultats de ladite cartographie permettront le renforcement du dispositif de gestion des risques opérationnels.

Manuel de procédures générales

Le FEC dispose d'un manuel de procédures générales qui couvrent l'ensemble des processus fonctionnels décrits à travers la cartographie générale des processus déclinés en procédures de pilotage, métiers et support. Ce manuel définit les attributions et les responsabilités des intervenants au niveau de chaque procédure tout en veillant à une séparation adéquate des tâches d'initiation, d'exécution, de validation et de contrôle.

Les procédures générales sont modélisées et centralisées au niveau d'un référentiel unique, structuré et normalisé dans l'outil MegaProcess tout en assurant sa publication à travers un site intranet accessible par tous les collaborateurs du FEC.

Le manuel des procédures générales est régulièrement mis à jour afin d'adapter les procédures aux évolutions des systèmes d'information du FEC, ou en vue d'intégrer de nouveaux modes opératoires, de nouvelles règles de gestion ou des nouveaux points de contrôle.

Manuel de procédures et d'organisation comptable

Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière comprend les procédures et les moyens mis en œuvre par le FEC afin de garantir que :

- toutes les opérations réalisées par le FEC soient fidèlement traduites en enregistrements comptables ;
- ces enregistrements soient conformes au Plan Comptable des Etablissements de Crédit et à la réglementation en vigueur ;
- les informations financières et comptables diffusées en interne et en externe soient fiables, complètes et intelligibles pour ses utilisateurs.

Le manuel de procédures et d'organisation comptable qui intègre l'ensemble des procédures opérationnelles, a été mis à jour afin de :

- l'adapter au mode opératoire du progiciel SAB qui prévoit notamment l'automatisation de l'ensemble des tâches comptables pour permettre à la comptabilité de se recentrer autour du contrôle et du reporting ;
- couvrir certaines procédures non encore formalisées ;

La piste d'audit mise en place permet de reconstituer dans un ordre chronologique les opérations, de justifier toute information par une pièce d'origine et d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

Manuel de contrôle interne

Le FEC dispose d'une nouvelle version du manuel de contrôle interne (MCI) qui constitue un outil supplémentaire lui permettant de veiller à la régularité et à la bonne application des procédures mises en place et vient ainsi compléter le dispositif de contrôle interne en matière de formalisation des points de contrôle.

Le MCI s'articule autour d'une série de fiches de contrôle couvrant la quasi-exhaustivité des domaines et processus. Ces fiches qui précisent l'objet ainsi que les modalités d'exécution et de formalisation

des points de contrôle, impliquent l'ensemble des collaborateurs du FEC dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne, en leur permettant notamment de/d' :

- effectuer avec diligence les activités de contrôle qui leur sont attribuées dans le cadre de leur travail;
- exécuter leurs tâches dans le respect des bases légales en vigueur ;
- s'assurer continuellement de l'utilisation adéquate, efficace et efficiente des ressources mises à leur disposition ;
- améliorer continuellement la qualité de leur propre travail.

Par son caractère évolutif, le MCI fait l'objet d'une mise à jour sur la base des :

- évolutions des pratiques opérationnelles ;
- évolutions de l'organisation ;
- évolutions du périmètre de couverture de la cartographie des risques opérationnels.

Systemes d'information

Le FEC poursuit le renforcement des dispositifs de gestion de la sécurité de l'information en conformité avec la Directive Nationale de la Sécurité des Systemes d'Information (DNSSI) et les nouvelles références réglementaires, en l'occurrence la Directive de BAM n° 3/W/16, entrée en vigueur le 10 juin 2016 et fixant les règles minimales à observer par les établissements de crédit pour réaliser les tests d'intrusion des SI.

Ainsi, le FEC a poursuivi au cours de l'année 2018 l'opérationnalisation des actions de renforcement de la sécurité et qui se déclinent en des mesures techniques, organisationnelles et humaines permettant la mise en conformité avec les orientations de la DNSSI (Directive Nationale de la Sécurité des Systemes d'Information) et le rehaussement du niveau de sécurité au sein du FEC.

Par ailleurs, en conformité avec les dispositions de la directive de BAM n° 3/W/16, le FEC a mis en œuvre les recommandations de la mission de tests d'intrusion, du son site web institutionnel et de la plateforme E-services, réalisée par la Direction Générale de la Sécurité des Systemes d'Information (DGSSI), qui ont permis de corriger les vulnérabilités mineures détectées.

En outre, et dans le but de tester continuellement l'efficacité des dispositifs de sécurité mis en place, une nouvelle mission de tests d'intrusion a été réalisée de septembre à décembre 2019.

Dispositif de continuité de l'activité

Le FEC dispose, conformément aux dispositions de la circulaire n°4/W/2014 et de la directive n°47/G/2007 de Bank Al-Maghrib, d'un Plan de Continuité d'Activité approuvé par le Conseil d'Administration, permettant d'assurer selon divers scénarios de crise, le fonctionnement en mode dégradé ainsi que la reprise des activités.

La mise en œuvre du PCA du FEC a porté notamment sur la mise en place des :

- Dispositifs de continuité Système d'Information ;
- Dispositifs de continuité logistique ;
- Dispositifs de continuité ressources humaines ;
- Dispositifs de continuité des opérations.

Afin d'assurer le maintien opérationnel des dispositifs mis en place, le corpus documentaire PCA (Etude de criticité, Stratégie de continuité, procédures, plan de communication...) est mis à jour régulièrement et un plan de maintenance et du renforcement du PCA du FEC est en cours d'élaboration.

Au titre de l'exercice 2019, aucun sinistre majeur nécessitant l'activation du PCA, n'est survenu au FEC.

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

PROFIL ET STRATEGIE DE RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE) DU FEC

Banque publique dédiée au financement du développement territorial, le Fonds d'Équipement Communal a connu plusieurs évolutions au cours des dernières années, notamment à travers l'obtention du statut de Banque en 1996, qui lui a permis de diversifier et d'élargir ses sources de financement, de s'aligner sur des pratiques de gouvernance rigoureuses et d'adopter les normes bancaires les plus strictes de la Banque Centrale. Ces évolutions ont également permis à la Banque d'améliorer ses services et interventions au profit du secteur local et de répondre à ses besoins croissants de financement.

Ainsi, à travers le financement des projets d'infrastructures et d'équipement des collectivités territoriales, le FEC contribue notamment à la réduction des disparités sociales et à l'amélioration du cadre de vie du citoyen. Ce faisant, le FEC propose des solutions de financement adaptées aux besoins des collectivités territoriales à travers :

- Des prêts destinés à financer leurs projets d'investissement ;
- Des lignes de crédit destinées au financement de leurs programmes de développement.

L'Institution veille également à accompagner les Collectivités Territoriales dans l'expression de leurs choix d'investissement et leur offre son appui technique tout au long de la réalisation de leurs programmes de développement et projets d'investissement. Par ailleurs et, dans le cadre de sa mission, le FEC agit en interaction avec l'évolution de son environnement et en appui des différentes politiques publiques. Dans l'objectif de renforcer davantage les actions et les initiatives entreprises dans le cadre de la responsabilité environnementale et sociale, le FEC s'est résolument engagé à s'aligner sur les normes et référentiels nationaux et internationaux en la matière. Pour ce faire, le FEC envisage d'élaborer une stratégie RSE à travers la définition d'une politique retraçant l'ensemble de ses engagements en matière de développement durable, de lutte contre les changements climatiques et de réduction des disparités sociales, ainsi que par la mise en place des actions et des moyens afin de s'y conformer.

Ainsi, la politique RSE du FEC aura pour principaux objectifs :

- de consolider la gouvernance de la Banque en matière de gestion de tous les aspects environnementaux et sociaux aussi bien en interne que ceux liés à l'activité de prêts ;
- d'être davantage en phase avec les bonnes pratiques nationales et internationales dans les domaines de la gouvernance (éthique, transparence, lutte contre le blanchiment des capitaux et le terrorisme, prévention de la corruption, achat responsable, concurrence loyale etc...), du social (gestion des ressources humaines, ...) et de l'environnement (réduire l'empreinte écologique du FEC et des projets financés, maîtriser les impacts E&S de son activité de prêts ...)
- de permettre au FEC de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) à tous les niveaux de son intervention (interne & externe) ;
- de communiquer de façon responsable avec l'ensemble des parties prenantes.

A cet effet, le FEC envisage, au cours de l'année 2020, d'élaborer sa stratégie RSE en fonction des spécificités de son activité et des parties prenantes. La mise en place de la stratégie RSE a notamment comme préalables :

- La définition du référentiel et du périmètre sur lesquels se basera la politique RSE de l'Institution ;

- La détermination des principaux axes et enjeux stratégiques RSE du FEC ; La définition des parties prenantes ;
- Le diagnostic de la situation actuelle par rapport aux objectifs fixés ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions prioritaires pour l'atteinte des objectifs fixés ;
- L'élaboration du plan de communication sur la démarche RSE de la Banque.

IV.1. ENVIRONNEMENT

Le FEC a lancé en 2019 une consultation pour la mise en place d'un système de gestion environnementale et sociale (SGES) en vue d'intégrer l'évaluation des risques environnementaux et sociaux dans son dispositif global de gestion des crédits et des risques.

La mise en place du SGES devrait, notamment permettre au FEC :

- De renforcer les capacités du FEC en matière d'évaluation et de suivi des impacts E&S des projets soumis à un financement du FEC ;
- D'encourager les Collectivités Territoriales pour le montage de projets de développement durable et à co-bénéfice climat ;
- De saisir les opportunités permettant de lever des financements verts à faible coût ;
- De renforcer son image au niveau du marché financier et bancaire national et international.

Le démarrage de la mission de mise en place du SGES du FEC est prévu en T2 2020, et devrait permettre également à l'Institution de disposer des éléments suivants :

- Une politique de sauvegarde environnementale et sociale des projets financés ;
- Une catégorisation des projets selon leurs impacts environnementaux et sociaux (E&S) ;
- Des procédures d'évaluation des impacts E&S engendrés et les mesures à mettre en place pour les éviter et/ou les atténuer ;
- Des processus de suivi et d'évaluation des mesures d'atténuation mises en place.

IV.2. SOCIAL

La gestion des ressources humaines occupe une place importante dans la stratégie de l'Institution qui privilégie la valorisation du capital humain par le développement des compétences et la motivation du personnel.

Recrutement

Le recrutement est régi par un dispositif de recrutement approuvé par le Conseil d'Administration du FEC en date du 30 octobre 2013, qui stipule que le recrutement dans les emplois du FEC se fait selon le critère de mérite à travers des appels à candidature non discriminatoires, soit par la procédure d'entretien ou celle du concours. Il est à préciser qu'au niveau du dispositif de recrutement en vigueur, les postes de responsabilité font préalablement l'objet d'appels à candidatures en interne pour lesquels seuls les critères de formation, d'expérience et de mérite sont considérés.

Rémunération

La rémunération des collaborateurs de la Banque repose sur un système dual mettant l'emploi au cœur de la rémunération, en adoptant une pesée et une classification des emplois en fonction des missions et des responsabilités assignées. Par ailleurs, la politique de rémunération du personnel du FEC est régie par les dispositions du titre III du règlement intérieur du personnel, et les décisions d'application sont prises par le Directeur Général.

Gestion des carrières

La Banque a institué un système d'appréciation et d'évaluation annuelle des performances sur la base des indications du référentiel des emplois et des compétences. Ce système garantit l'égalité, la transparence et la neutralité au titre des évaluations annuelles. Par ailleurs, il y a lieu de préciser que la gestion des carrières au sein du FEC se base principalement sur les résultats de ces évaluations annuelles.

Formation

La formation du personnel de l'Institution constitue un levier important de développement des compétences. A cet effet des plans de formation annuels ont été dispensés aux collaborateurs de la Banque au cours des dernières années. Ainsi, et dans le cadre de la mise en œuvre de ces plans de formation, le choix du FEC s'est porté sur des partenaires qui dispensent une formation de qualité et disposent d'un large réseau d'experts praticiens dans des disciplines directement liées aux métiers du FEC, notamment la finance, la gestion des risques, la communication institutionnelle, l'audit, l'évaluation et la gestion des projets.

Dans ce cadre, les réalisations budgétaires relatives à la formation au titre des exercices 2017-2018 et 2018-2019 s'établissent respectivement à 864 000 dhs au profit de 82 collaborateurs (soit près de 80% de l'effectif global) et 35 956,98 dhs au profit de 3 collaborateurs (soit 3% de l'effectif global).

Le faible taux de réalisation du plan de formation au titre des exercices 2018-2019 s'explique par le report des formations prévues, et ce, dans l'attente de l'opérationnalisation du Plan de Développement Stratégique de la Banque et de la mise à jour de son organisation.

Egalité hommes / femmes

Les dispositions du Règlement Intérieur du FEC, ainsi que les décisions qui en découlent sont fondées sur les principes de neutralité et de non- discrimination entre les sexes. Dans ce sens, la Banque est engagée pour assurer l'égalité homme / femme, notamment à travers la mise en oeuvre d'actions concrètes à toutes les composantes de la gestion des ressources humaines.

IV.2.1 Evolution de l'effectif et taux d'encadrement

L'évolution de l'effectif du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Répartition de l'effectif par catégorie	2017	2018	2019	Var.18/17	Var.19/18
Cadres	94	93	90	-1,1%	-3,2%
Employés	9	9	8	0,0%	-11,1%
Effectif Global	103	102	98	-1,0%	-3,9%
<i>Dont effectif détaché ou mis à disposition du FEC</i>	2	2	2	0,0%	0,0%
Taux d'encadrement	91,3%	91,2%	91,8%		

Source : FEC

Au 31 décembre 2019, l'effectif global du FEC diminue et s'établit à 98 collaborateurs contre 102 à fin 2018. Par ailleurs, le taux d'encadrement a connu une légère amélioration de 0,5 point sur la période analysée, passant ainsi de 91,3% en 2017 à 91,8% en 2019.

IV.2.2 Répartition de l'effectif par nature de contrat

Le tableau ci-dessous présente la répartition du personnel du FEC par nature de contrat à fin décembre 2019 :

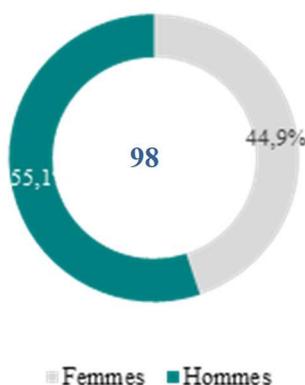
Effectif	2017			2018			2019		
	CDD	CDI	Statutaires	CDD	CDI	Statutaires	CDD	CDI	Statutaires
Effectif	1	93	9	1	92	9	1	89	8
Total		103			102			98	

Source : FEC

La répartition des collaborateurs fait apparaître une prédominance des contrats CDI, représentant une moyenne de 90% durant la période considérée. Par ailleurs, il est à noter que la répartition par type de contrat demeure constante durant la période observée.

IV.2.3 Répartition de l'effectif par genre

Le graphique ci-dessous présente la répartition du personnel du FEC par genre à fin décembre 2019 :



Source : FEC

L'effectif du FEC est composé de 44,9% de femmes et de 55,1% d'hommes conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du FEC fondé sur les principes de neutralité et de non-discrimination entre les genres.

IV.2.4 Répartition de l'effectif par genre et par catégorie

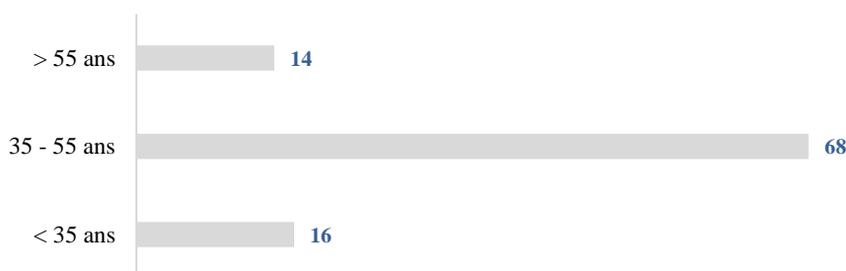
La répartition de l'effectif du FEC par genre et par catégorie se présente comme suit :

Catégorie	2017		2018		2019	
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
Direction Générale	0	2	0	2	0	2
Directeur	3	6	3	7	3	7
Responsable	6	6	6	6	6	5
Cadre	36	35	35	34	33	34
Employé	2	7	2	7	2	6
Effectif par genre dont :	47	56	46	56	44	54
Détachés auprès du FEC	1	1	1	1	1	1
Effectif Total		103		102		98

Source : FEC

IV.2.5 Pyramide des âges

La pyramide des âges du FEC, au terme de 2019, se présente comme suit :



Source : FEC

La pyramide des âges du FEC est marquée par une prépondérance du personnel âgé de moins de 55 ans, représentant 85,7% de l'effectif global.

IV.2.6 Répartition de l'effectif par ancienneté

La répartition de l'effectif du FEC par ancienneté se présente comme suit :

Ancienneté	2017	2018	2019
Tranche > à 20 ans	37	35	35
< à 20 ans & > à 10 ans	34	36	39
< à 10 ans & > à 5 ans	22	19	13
Tranche < à 5 ans	10	12	11
Effectif Total	103	102	98

Source : FEC

IV.2.7 Turnover

Le turnover au sein du FEC a évolué comme suit, sur la période considérée :

Tunover	2017	2018	2019
Recrutements	3	4	1*
Départs	7	4	4
Démissions	0	1	1
Effectif	103	102	98
Turnover¹⁹	4,9%	4,4%	3,1%

Source : FEC

(*) Réintégration d'une mise en disponibilité

Le turnover enregistré a connu une baisse sur la période analysée, passant ainsi de 4,9% en 2017 à 3,1% en 2019, témoignant ainsi de la stabilité de l'effectif.

Nombre de recrutements

Le nombre de recrutement du personnel du FEC sur les 3 derniers exercices se présente comme suit :

¹⁹ Turnover = (Recrutements + Départs+Démissions) /2 / Effectif

Nombre de recrutements	2017	2018	2019
Direction Générale	1	1	-
Directeur	-	1	-
Responsable	-	-	-
Cadre	2	1	1*
Employé	-	1	-
Total recrutements	3	4	1

Source : FEC

(*) Réintégration d'une mise en disponibilité

Nombre de démissions

Le nombre de démission du personnel du FEC sur les 3 derniers exercices se présente comme suit :

Nombre de démissions	2017	2018	2019
Direction Générale	-	-	-
Directeur	-	-	-
Responsable	-	-	-
Cadre	-	1	1
Employé	-	-	-
Total démissions	-	1	1

Source : FEC

Nombre de départs

Le nombre de départ (retraite, mise en disponibilité, etc.) du personnel du FEC sur les 3 derniers exercices se présente comme suit :

Nombre de départs	2017	2018	2019
Direction Générale	1	1	-
Directeur	-	-	-
Responsable	-	-	-
Cadre	5	2	3
Employé	1	1	1
Total départs	7	4	4

Source : FEC

Nombre de licenciements

Le nombre de licenciements du personnel du FEC sur les 3 derniers exercices se présente comme suit :

Licenciements	2017	2018	2019
Direction Générale			
Directeur			
Responsable	Néant	Néant	Néant
Cadre			
Employé			
Total	0	0	0

Source : FEC

Accidents du travail et litiges sociaux

Au titre des 3 derniers exercices, le Fonds d'Équipement Communal n'a recensé aucun accident du travail.

De même, aucun litige social (collectif ou individuel) n'a été enregistré sur la période 2017 - 2019.

Représentants du personnel

A la date d'établissement du présent document de référence, le Fonds d'Équipement Communal dispose de deux représentants du personnel.

Nombre de représentants du personnel	2017	2018	2019
Représentants du personnel	3	2	2

Source : FEC

Nombre de jours de grève

Au titre des 3 derniers exercices, le Fonds d'Équipement Communal n'a recensé aucun jour de grève.

IV.2.8 Intéressements et participation du personnel

A ce jour, il n'existe aucun plan d'intéressement et de participation du personnel au capital du FEC compte tenu de son statut d'établissement public.

IV. STRATEGIE D'INVESTISSEMENT ET MOYENS TECHNIQUES

V.1. STRATEGIE D'INVESTISSEMENT

Investissements

Au cours de la période 2017-2019, le FEC a intensifié son soutien financier aux Collectivités Territoriales pour la réalisation de leurs projets et programmes de développement, qui visent notamment la réduction des disparités territoriales et sociales et l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

Constamment à la recherche de moyens d'améliorer ses services et ses interventions au profit du secteur local et de répondre à ses besoins croissants de financement, la Banque a entrepris au cours des dernières années la mise en œuvre de projets structurants sur la base de deux principaux axes stratégiques.

Ainsi, le premier axe porte sur l'optimisation et la pérennisation des ressources, à travers une stratégie de financement ouverte sur l'international, notamment auprès des Institutions Financières de Développement (DFIs), avec comme double objectif de baisser le coût de sa ressource et de diversifier ses sources de financement, et ce, afin de faire bénéficier les Collectivités Territoriales des meilleures conditions de financement. Il s'agit également de la mise en place d'un Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) en vue d'intégrer l'évaluation des risques environnementaux et sociaux dans son dispositif global de gestion des crédits et des risques, ce qui permettra à la Banque de répondre aux obligations réglementaires en matière de sauvegarde environnementale et sociale, notamment celles des bailleurs de fonds internationaux, pour la mobilisation de financements compétitifs en faveur des Collectivités Territoriales, leur permettant ainsi de réaliser leurs projets et programmes de développement territorial durable.

Quant au deuxième axe, il porte sur la formulation d'une offre de valeur adaptée aux différents segments de sa clientèle à travers des dispositifs commerciaux dédiés, afin de continuer à répondre efficacement aux nombreuses attentes des Collectivités Territoriales, tenant compte de l'évolution et de la dynamique que connaît le secteur public local.

Par ailleurs, la Banque a également initié, dès 2019, son projet stratégique de transformation digitale, dont les enjeux ne sont plus à démontrer au regard du contexte de crise actuel lié à la pandémie du Covid-19. A travers ce projet stratégique, la Banque entend assurer la digitalisation aussi bien des processus internes que des processus externes interagissant avec son écosystème, afin de garantir un gain de productivité et une efficacité opérationnelle et de répondre à l'ensemble des besoins en se basant sur des technologies alignées sur les meilleurs standards internationaux en matière de solutions SI bancaires et de services digitaux.

Les investissements opérés par le Fonds d'Équipement Communal sur la période 2017-2019 s'élèvent à 11,26 Mdh et sont destinés principalement à la réalisation d'études et des travaux d'aménagements et d'équipement des locaux du siège et des locaux hors exploitation de la banque.

Pour l'année 2019, les prévisions d'investissements de la banque s'élèveraient à 8,80 Mdh destinés principalement à la réalisation d'études et le renforcement de l'infrastructure SI et l'aménagement et l'équipement des locaux hors exploitation de la banque.

Par ailleurs, le FEC n'a pas opéré d'investissements financiers sur la période 2017-2019.

Le programme d'investissements engagés sur la période est présenté au niveau du tableau ci-dessous :

En Mdh	2017	2018	2019	Total
Montant engagé	5,0	2,6	3,6	11,3

Source : FEC

Moyens matériels et informatiques

Le FEC dispose d'un Système d'Information (SI) organisé de façon à satisfaire les besoins "Métiers" et des structures "Support" dans les meilleures conditions techniques et opérationnelles.

Pour accompagner ses projets de développement, la banque a entamé en 2019, une étude portant la définition de la stratégie de transformation digitale du FEC sur un horizon à moyen terme.

Outre le diagnostic du SI actuel de la Banque, cette mission d'étude devrait permettre au FEC de disposer d'une stratégie de transformation digitale en vue d'assurer la digitalisation aussi bien des processus internes du FEC que des processus externes interagissant avec son écosystème, afin de garantir un gain de productivité et une efficacité opérationnelle. Elle permettra également de doter le FEC d'un plan opérationnel, déclinant de façon concrète et détaillée l'organisation à adopter, les projets ordonnancés par priorité ainsi que les budgets associés. De même, un plan de conduite de changement sera mis à la disposition du FEC afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie de transformation digitale dans les meilleures conditions.

La mission d'étude a démarré fin 2019 pour une durée de 8 mois. Le comité de pilotage de lancement de l'étude a été tenu, dont l'ordre du jour a porté notamment sur la présentation de la démarche projet et sur la définition des structures et des règles de fonctionnement de l'étude ainsi que les modalités de son pilotage. Ainsi, des comités de pilotage et de suivi de l'étude ont été institués pour garantir une bonne gouvernance de l'étude. Aussi, la 1^{ère} phase de l'étude portant sur « l'analyse fonctionnelle et technique du SI actuel et diagnostic digital du FEC » est en cours de finalisation.

Les principaux investissements SI au cours de la période 2017-2019 ont porté sur ce qui suit :

- Le déploiement d'une solution centralisée pour la gestion du parc informatique en vue de garantir la traçabilité des mises à jour correctives et ce, dans le cadre du renforcement de la sécurité des SI ;
- Mise à niveau des plateformes dédiées à la sécurité SI (passerelles) vers les dernières versions supportées et recommandées par les éditeurs/constructeurs, afin de renforcer la sécurité des flux des données ;
- L'évolution des plateformes de virtualisation existantes, le remplacement des serveurs de production qui justifient une baisse de performance technique, et le renforcement de l'équipement PCA hébergés auprès du site de backup ;

- Refonte de la plateforme de sauvegarde afin d'assurer une sécurité optimale des données ;
- Acquisition de serveurs pour répondre aux nouveaux besoins des plateformes de sauvegarde et d'une baie de stockage pour répondre aux différents besoins d'espace disque des différents SI.

Partenariats

Partenariat avec l'Agence Française de Développement (AFD)

Le FEC dans un souci d'accroître son intervention pour le financement des projets de développement durable, de diversifier ses ressources financières et de s'aligner avec les politiques publiques en matière de changement climatique, a conclu, en juillet 2018, un accord avec l'Agence Française de Développement (AFD) sous forme notamment d'une ligne de crédit de 100 millions d'euro pour le financement des projets des Collectivités Territoriales en lien avec le développement durable et à Co-bénéfice climat.

V.2. MOYENS TECHNIQUES

Dans le cadre du renforcement de son dispositif de contrôle interne et de prévention des risques, le FEC poursuit le renforcement et le développement de ses systèmes d'information. En effet, les systèmes d'information du FEC sont déployés pour répondre aux évolutions des besoins fonctionnels et réglementaires et se caractérisent notamment par :

- Une architecture fonctionnelle, basée sur un progiciel pour la gestion des crédits intégrant également un interpréteur comptable central à travers lequel sont traités l'ensemble des comptes-rendus d'évènements émanant des systèmes opérationnels de gestion en lots ou pièces d'écritures comptables ;
- Des solutions dédiées au reporting et déclarations réglementaires sont déployés ;
- Des services d'Echange de Données Informatisés "EDI", sont mis en place, par protocole sécurisé et en mode crypté, garantissant les télétransmissions et télé déclarations du reporting et des déclarations réglementaires (connexion sécurisée avec Bank Al Maghrib, la TGR et la DGI);
- Un Système d'Information Documentaire Electronique, intégrant les documents relatifs aux processus "Activité des prêts" et "activités des emprunts" permettant la centralisation, le partage, le repérage et l'accès rapide aux documents stockés sous forme électronique ;
- Une plateforme de Business Intelligence centralisant des rapports pour le reporting transactionnel et décisionnel ;
- Une architecture technique basée sur un schéma en trois tiers (serveur d'application, serveur de données et serveur des clients) permettant la séparation des données des traitements, en vue de l'optimisation des temps de réponse applicatifs ;
- Des infrastructures technologiques garantissant le niveau de sécurité et de performance adéquat.

Dans le cadre d'amélioration de ses services, le FEC a mis des services en ligne « E-services » au profit de ses clients et ses partenaires. L'espace « E-services » au profit des clients permet d'améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus aux Collectivités Territoriales en mettant à leur disposition, de façon intégrée, transparente, sécurisée et continue des services en ligne pour la gestion et le suivi de leurs dossiers de prêts durant toutes les étapes de leur traitement (consultation de compte, suivi des demandes et des correspondances, information et contact, téléchargement des documents relatifs aux dossiers).

Par ailleurs, l'espace mis en ligne au profit des partenaires est dédié au partage d'information concernant le suivi des prêts accordés aux Collectivités Territoriales. Cet espace intègre, d'une manière sécurisée, intégrée et continue des services dédiés au suivi des prêts accordés, les échéanciers des prêts, la situation des remboursements des échéances. Cet espace intègre également des rubriques documentaires pour la consultation et le téléchargement des correspondances et de la documentation afférente aux prêts accordés.

PARTIE III. SITUATION FINANCIERE

PRINCIPAUX INDICATEURS D'EXPLOITATION DU FEC

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs d'exploitation du Fonds d'Équipement Communal (FEC) sur la période 2017 – 2019 :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Produit Net Bancaire	483,9	494,4	550,1	2,2%	11,3%
Résultat Brut d'Exploitation	427,7	437,3	492,7	2,3%	12,7%
Résultat Net	256,7	269,8	291,8	5,1%	8,1%

Source : FEC

Porté par le volume de l'activité de prêts d'une part et l'optimisation des ressources de financement d'autre part, le PNB s'inscrit en augmentation de près de 11,3% en 2019, comparativement à 2018.

Sur la période 2017 - 2019, l'analyse des principaux indicateurs d'exploitation du Fonds d'Équipement Communal fait ressortir :

- Une augmentation du produit net bancaire à un TCAM de 6,6%, traduisant l'activité de prêt soutenue, ainsi que la qualité du portefeuille du FEC ;
- Un résultat brut d'exploitation en augmentation à un TCAM 7,3% et un résultat net en hausse à un TCAM de 6,6% sur la période, compte tenu de la progression du produit net bancaire et de l'optimisation des charges générales d'exploitation ;

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Créances sur la clientèle brutes	18 720,8	20 286,3	23 197,6	8,4%	14,4%
Taux de Créances en souffrance	0,06%	0,17%	0,14%	10,8 pt	-2,9 pt

Source : FEC

- Les créances sur la clientèle ont augmenté de 2,9 milliards de dirhams entre 2018 et 2019 en raison principalement :
 - Des décaissements de 4,2 milliards de dirhams au titre de l'exercice 2019 ;
 - Des remboursements, en principal, des clients de 1,3 milliards de dirhams pour la même période.
- Des créances sur la clientèle en hausse constante, atteignant 23 197,6 Mdh en 2019 contre 18 720,8 Mdh en 2017, conséquence du renforcement du niveau d'activité du FEC.
- Un taux de créances en souffrance en baisse atteignant 0,14% en 2019, contre 0,17% en 2018.

A. ANALYSE DES COMPTES ANNUELS

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS SOCIAUX

RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES 2017

EXERCICE DU 1^{er} JANVIER AU 31 DECEMBRE 2017

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Conseil d'Administration, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints du Fonds d'Équipement Communal, comprenant le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau des flux de trésorerie et l'état des informations complémentaires (ETIC) relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 3.188.813 KMAD dont un bénéfice net de 256.722 KMAD.

Responsabilité de la Direction

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états de synthèse, conformément au référentiel comptable admis au Maroc. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse ne comportant pas d'anomalie significative, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité de l'Auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états de synthèse sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états de synthèse contiennent des anomalies significatives. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états de synthèse.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sur les états de synthèse

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine du Fonds d'Équipement Communal au 31 décembre 2017 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous soulignons que le Fonds d'Équipement Communal a fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur l'impôt sur les sociétés, la taxe sur valeur ajoutée et l'impôt sur le revenu pour les exercices 2013, 2014 et 2015. Ce contrôle fiscal a connu un dénouement en date du 10 mai 2018 sans impact significatif sur les comptes au 31 décembre 2017.

Casablanca, le 23 mai 2018

M. Faïçal MEKOUAR
Fidaroc Grant Thornton
Associé

M. Ahmed BENABDELKHALEK
Deloitte Audit
Associé

EXERCICE DU 1^{er} JANVIER AU 31 DECEMBRE 2018

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Conseil d'Administration, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints du Fonds d'Équipement Communal, comprenant le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau des flux de trésorerie et l'état des informations complémentaires (ETIC) relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 4.458.658 KMAD dont un bénéfice net de 269.846 KMAD.

Responsabilité de la Direction

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états de synthèse, conformément au référentiel comptable admis au Maroc. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse ne comportant pas d'anomalie significative, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité de l'Auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états de synthèse sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états de synthèse contiennent des anomalies significatives. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états de synthèse.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sur les états de synthèse

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine du Fonds d'Équipement Communal au 31 décembre 2018 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

Casablanca, le 29 mai 2019

M. Faïçal MEKOUAR
Fidaroc Grant Thornton
Associé

Mme. Sakina BENSOUA-KORACHI
Deloitte Audit
Associée

RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES 2019

EXERCICE DU 1^{er} JANVIER AU 31 DECEMBRE 2019

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Conseil d'Administration, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints du Fonds d'Équipement Communal, comprenant le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau des flux de trésorerie et l'état des informations complémentaires (ETIC) relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 4.750.423 KMAD dont un bénéfice net de 291.765 KMAD. Ces états de synthèse ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 28 mai 2020 dans un contexte évolutif de la crise sanitaire de l'épidémie du Covid-19, sur la base des éléments disponibles à date.

Responsabilité de la Direction

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états de synthèse, conformément au référentiel comptable admis au Maroc. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse ne comportant pas d'anomalie significative, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité de l'Auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états de synthèse sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états de synthèse contiennent des anomalies significatives. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états de synthèse.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sur les états de synthèse

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine du Fonds d'Équipement Communal au 31 décembre 2019 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

Casablanca, le 28 mai 2020

M. Hicham Belemqadem

Deloitte Audit
Associé

M. Taha Ferdaous

Mazars Audit
Associé

I. PRESENTATION DU COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES

Le compte de produits et charges du Fonds d'Equipeement Communal (FEC) se présente comme suit sur la période 2017 – 2019 :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Produits d'exploitation bancaire	999,0	1 082,6	1 172,8	8,4%	8,3%
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	8,6	7,0	2,2	-18,3%	-68,7%
Intérêts et produits sur opérations avec la clientèle	990,4	1 058,1	1 169,6	6,8%	10,5%
Intérêts et produits assimilés sur titres de créances	-	-	-	ns	ns
Autres produits bancaires	-	17,4	1,0	ns	-94,2%
Charges d'exploitation bancaire	515,1	588,1	622,6	14,2%	5,9%
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	243,4	260,0	268,4	6,8%	3,2%
Intérêts et charges assimilés sur titres de créances émis	271,5	327,7	353,9	20,7%	8,0%
Autres charges bancaires	0,2	0,4	0,3	76,6%	-18,3%
Produit Net Bancaire	483,9	494,4	550,1	2,2%	11,3%
Produits d'exploitation non bancaire	2,2	1,9	1,9	-15,7%	3,6%
Charges d'exploitation non bancaire	0,2	0,2	0,2	12,5%	-5,4%
Charges générales d'exploitation	58,3	58,8	59,2	0,9%	0,7%
Charges de personnel	44,0	42,7	44,9	-3,0%	5,3%
Impôts et taxes	0,8	0,8	0,8	0,0%	0,2%
Charges externes	6,7	7,2	5,7	8,0%	-21,8%
Autres charges générales d'exploitation	3,2	4,0	3,7	25,4%	-6,7%
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations	3,6	4,0	4,0	13,2%	-0,5%
Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécouvrables	13,7	11,2	12,9	-18,3%	15,4%
Dotations aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	0,1	6,7	2,3	>100%	-66,0%
Pertes sur créances irrécouvrables	-	-	-	ns	ns
Autres dotations aux provisions	13,6	4,5	10,6	-66,9%	136,3%
Reprises de provisions et récupérations sur créances amorties	2,3	14,2	5,4	>100%	-61,9%
Reprises de provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	2,3	0,6	5,4	-72,5%	743,1%
Autres reprises de provisions	-	13,6	-	ns	-100,0%
Résultat courant	416,3	440,4	485,2	5,8%	10,2%
Produits non courants	0,1	0,3	0,3	88,1%	20,3%
Charges non courantes	-	10,0	10,9	ns	8,7%
Résultat avant impôts sur les résultats	416,5	430,6	474,7	3,4%	10,2%
Impôts sur les résultats	159,7	160,8	182,9	0,7%	13,8%
Résultat net	256,7	269,8	291,8	5,1%	8,1%

Source : FEC

II. ANALYSE DU COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES

II.1. PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE

Les produits d'exploitation bancaire du FEC se présentent comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	8,6	7,0	2,2	-18,3%	-68,7%
Intérêts et produits sur opérations avec la clientèle	990,4	1 058,1	1 169,6	6,8%	10,5%
Intérêts et produits assimilés sur titres de créances	-	-	-	ns	ns
Autres produits bancaires	-	17,4	1,0	ns	-94,2%
Produits d'exploitation bancaire	999,0	1 082,6	1 172,8	8,4%	8,3%

Les intérêts et produits assimilés perçus au titre des prêts octroyés aux Collectivités Territoriales et aux régies autonomes, constituent en moyenne près de 98,9% du total des produits d'exploitation bancaire du FEC sur la période 2017-2019. Ces derniers ont affiché une croissance annuelle moyenne de 8,7% au titre de la même période.

Revue analytique 2018 - 2019

Les Produits d'Exploitation Bancaire s'établissent à fin 2019 à 1 172,8 Mdh contre 1 082,6 Mdh à fin 2018, en hausse de 90,2 Mdh soit 8,3%. La progression ainsi constatée est due essentiellement à :

- Sur le plan qualitatif, un taux de recouvrement de près de 100%, qui a permis de constater en produits la quasi-totalité des intérêts attendus de l'exercice ;
- Sur le plan quantitatif, l'évolution de l'encours²⁰ des prêts qui enregistre une augmentation de 2 850 Mdh, soit 14,6%, pour passer de 19 577 MDH au 31 décembre 2018 à 22 427 Mdh au 31 décembre 2019.

La variation des Produits d'Exploitation Bancaire ainsi enregistrée s'explique simultanément par l'effet volume, de 161 Mdh diminuée par l'effet taux de 71 Mdh résultant de la baisse des intérêts des prêts, consécutif à la mise en place, à partir du 1er juillet 2016, d'une nouvelle grille tarifaire qui s'est traduite par la baisse des taux de sortie du FEC.

Le taux moyen de rendement des prêts²¹ en 2019 a enregistré une légère baisse pour s'établir à 5,78% contre 6,13% en 2018.

Les intérêts et produits assimilés perçus au titre des prêts octroyés aux Collectivités Territoriales et aux régies autonomes représentent 99,7% du total des produits d'exploitation bancaire du FEC en 2019. Ces derniers ont affiché une croissance de 10,5% entre 2018 et 2019.

Les autres produits bancaires ont enregistré une baisse de 94,2% passant de 17,4 MDH en 2018 à 1 MDH en 2019 principalement en raison de la baisse du volume des excédents de trésorerie ponctuels au cours de l'exercice 2019 et par conséquent des opérations de placements opérées.

Revue analytique 2017 - 2018

Les Produits d'Exploitation Bancaire s'établissent à fin 2018 à 1 082,6 Mdh contre 999,0 Mdh à fin 2017, en hausse de 83,6 Mdh soit 8,4%. La progression ainsi constatée est due essentiellement à :

- Sur le plan qualitatif, un taux de recouvrement de près de 100%, qui a permis de constater en produits la quasi-totalité des intérêts attendus de l'exercice ;

²⁰ Hors intérêts courus à recevoir et autres crédits.

²¹ Produits d'exploitation bancaires par rapport à l'encours brut moyen mensuel

- Sur le plan quantitatif, l'évolution de l'activité de prêts dont l'encours enregistre une augmentation annuelle moyenne de 2 200 MDH soit 13,64 % pour passer de 15 159 MDH au 31 décembre 2016 à 19 577 MDH au 31 décembre 2018.

La variation des Produits d'Exploitation Bancaire ainsi enregistrée s'explique simultanément par l'effet volume, de 125 Mdh diminuée par l'effet taux de 41 Mdh résultant de la baisse des intérêts des prêts, consécutif à la mise en place, à partir du 1er juillet 2016, d'une nouvelle grille tarifaire qui s'est traduite par la baisse des taux de sortie du FEC.

Le taux moyen de rendement des prêts en 2018 a enregistré une légère baisse pour s'établir à 6,13% contre 6,36% en 2017.

Les intérêts et produits assimilés perçus au titre des prêts octroyés aux Collectivités Territoriales et aux régies autonomes représentent 98% du total des produits d'exploitation bancaire du FEC en 2018. Ces derniers ont affiché une croissance de 8,4% entre 2017 et 2018.

II.2. CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE

Les charges d'exploitation bancaire du FEC ont évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	243,4	260,0	268,4	6,8%	3,2%
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec la clientèle	-	-	-	ns	ns
Intérêts et charges assimilés sur titres de créances émis	271,5	327,7	353,9	20,7%	8,0%
Charges sur opérations de crédit-bail et de location	-	-	-	ns	ns
Autres charges bancaires	0,2	0,4	0,3	76,6%	-18,3%
Charges d'exploitation bancaire	515,1	588,1	622,6	14,2%	5,9%

Source : FEC

La structure des charges d'exploitation bancaire reflète la spécificité du mode de financement du FEC qui, en l'absence de collecte de dépôts auprès de sa clientèle, se finance essentiellement par emprunts bancaires long terme et sur le marché à travers des émissions d'emprunt obligataire et des certificats de dépôt.

Sur la période 2017-2019, les charges d'exploitation bancaire ont enregistré une augmentation annuelle moyenne de 9,9%.

Revue analytique 2018 - 2019

A fin 2019, les charges d'exploitation bancaire ont augmenté de 5,9% en raison de l'évolution du volume des emprunts dont l'encours s'est établi à 19 544 Mdh en 2019 contre 16 703 Mdh en 2018. L'impact de cette hausse sur les charges d'exploitation bancaire a été atténué grâce à la baisse du coût moyen des ressources mobilisées qui est passé de 3,74 % en 2018 à 3,60% en 2019.

Revue analytique 2017 - 2018

A fin 2018, les charges d'exploitation bancaire ont augmenté de 14,2% en raison de l'évolution du volume des emprunts dont l'encours s'est établi à 16 703 Mdh au 31 décembre 2018 contre 15 437 Mdh au 31 décembre 2017, en augmentation de 1 266 Mdh.

Le taux moyen de refinancement²² a connu une baisse de 10 points de base passant de 3,84% en 2017 à 3,74% en 2018.

II.3. PRODUIT NET BANCAIRE

II.3.1 Evolution et structure du PNB

Le Produit Net Bancaire (PNB) du FEC a évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Intérêts et produits assimilés	999,0	1 065,2	1 171,8	6,6%	10,0%
Intérêts et charges assimilées	514,9	587,8	622,3	14,2%	5,9%
Marge d'intérêt	484,1	477,4	549,5	-1,4%	15,1%
Résultat des opérations de crédit-bail et location	-	-	-	ns	ns
Commissions perçues	-	-	-	ns	ns
Commissions servies	0,2	0,4	0,3	76,6%	-18,3%
Marge sur commissions	- 0,2	- 0,4	- 0,3	-76,6%	18,3%
Résultat des opérations de marché	-	17,4	1,0	ns	-94,2%
Produit Net Bancaire	483,9	494,4	550,1	2,2%	11,3%
PNB / Encours brut moyen	2,98%	2,68%	2,62%	-30 pbs	-6 pbs

Source : FEC

Sur la période 2017-2019, le Produit Net Bancaire a enregistré une progression annuelle moyenne de 6,62%.

Revue analytique 2018 - 2019

En 2019, la marge d'intérêt a enregistré une hausse de 15,1% pour s'établir à 549,5 Mdh contre 477,4 Mdh en 2018, tirée principalement par la hausse de 10% des Intérêts et produits assimilés en 2019 contre une évolution moins importante des Intérêts et charges assimilées (+5,9%) sur la même période.

La marge sur commissions s'est établie à -0,3 Mdh en 2019, en amélioration de 18,3% par rapport à 2018 où elle était de -0,4 Mdh.

Le résultat des opérations de marché a enregistré une baisse de 94,2% passant de 17,4 Mdh en 2018 à 1 Mdh en 2019, principalement en raison de la baisse du volume des excédents de trésorerie ponctuels au cours de l'exercice 2019 et des placements qui en résultent.

A fin 2019, le produit net bancaire (PNB) du FEC s'est établi à 550,1 Mdh, en hausse de 11,3% par rapport à 2018 traduisant l'activité de prêt soutenue, ainsi que la qualité du portefeuille du FEC.

Le *PNB / Encours brut moyen* s'est établi à 2,62% en 2019, en baisse de 6 pbs depuis l'exercice précédent. Cette baisse s'explique par la hausse de 13,8% de l'encours brut moyen (+2 549,2 Mdh) contre une hausse de 11,3% du PNB.

Revue analytique 2017 - 2018

Le produit net bancaire (PNB) du FEC a augmenté de 2,2% en 2018 pour s'établir à 494,4 Mdh au 31 décembre 2018 contre 483,9 Mdh au 31 décembre 2017.

²² Charges d'exploitation bancaires par rapport à l'encours moyen mensuel des ressources rémunérées.

II.3.2 Coefficient d'exploitation bancaire

Le coefficient d'exploitation du FEC a évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Produits d'exploitation bancaire	999,0	1 082,6	1 172,8	8,4%	8,3%
Charges d'exploitation bancaire	515,1	588,1	622,6	14,2%	5,9%
Produit Net Bancaire (1)	483,9	494,4	550,1	2,2%	11,3%
Charges de personnel	44,0	42,7	44,9	-3,0%	5,3%
Impôts et taxes	0,8	0,8	0,8	0,0%	0,2%
Charges externes	6,7	7,2	5,7	8,0%	-21,8%
Autres charges générales d'exploitation	3,2	4,0	3,7	25,4%	-6,7%
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations	3,6	4,0	4,0	13,2%	-0,5%
Charges générales d'exploitation (2)	58,3	58,8	59,2	0,9%	0,7%
Coefficient d'exploitation (2) / (1)	12,0%	11,9%	10,8%	-10 pbs	-110 pbs

Source : FEC

Il est à préciser que le FEC ne dispose pas d'agences de représentation à travers le territoire, ce qui limite les charges générales d'exploitation et permet de situer le coefficient d'exploitation à un niveau largement inférieur à celui du secteur bancaire. Néanmoins, le coefficient d'exploitation a marqué une amélioration constante au cours des 3 derniers exercices passant de 12,0% en 2017 à 10,8% en 2019.

Revue analytique 2018 - 2019

Les charges générales d'exploitation se sont élevées à 59,2 Mdh, en quasi-stagnation par rapport au 31/12/2018.

Les charges générales d'exploitation sont constituées principalement des charges du personnel à hauteur de 75,9%, des charges externes pour 9,6% et des dotations aux amortissements des immobilisations pour 6,8%.

Le coefficient d'exploitation, qui exprime la part des charges générales d'exploitation absorbée par le PNB, a poursuivi son amélioration en 2019, passant de 11,9% en 2018 à 10,8% en 2019 (-110 points de base). Cette amélioration est due à la forte progression du PNB d'une part et à la quasi-stagnation des charges générales d'exploitation d'autre part.

Revue analytique 2017 - 2018

A fin 2018, le coefficient d'exploitation du fec s'est établi à 11,9%, marquant ainsi une baisse de 10 points de base par rapport à 2017 qui est due d'une part à la hausse du pnb de 2,2% entre 2017 et 2018 et d'autre part, à la quasi-stagnation des charges générales d'exploitation sur la même période.

II.4. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

L'évolution du résultat brut d'exploitation du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Produit Net Bancaire	483,9	494,4	550,1	2,2%	11,3%
Résultat des opérations sur immobilisations financières	-	-	-	ns	ns
Autres produits d'exploitation non bancaire	2,2	1,9	1,9	-15,7%	3,6%
Autres charges d'exploitation non bancaire	0,2	0,2	0,2	12,5%	-5,4%
Charges générales d'exploitation	58,3	58,8	59,2	0,9%	0,7%
Résultat Brut d'Exploitation	427,7	437,3	492,7	2,3%	12,7%

Source : FEC

Le résultat brut d'exploitation s'est inscrit à la hausse sur les trois derniers exercices, avec une évolution annuelle moyenne de 7,3%.

Revue analytique 2018 - 2019

A fin 2019, le résultat brut d'exploitation du FEC s'est établi à 492,7 Mdh, en hausse de 12,7% par rapport à 2018. Cette situation est due essentiellement à un accroissement du PNB du FEC (+11,3%) sur la période.

Revue analytique 2017 - 2018

A fin 2018, le résultat brut d'exploitation du FEC affiche une hausse de 2,3% par rapport à 2017 en s'établissant à 437,3 Mdh, grâce notamment à l'augmentation du PNB du FEC (+2,2%) sur la période et à la maîtrise des charges générales d'exploitation autour de 58 Mdh.

Coût du risque

L'évolution du coût du risque du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Dotations aux provisions	0,1	6,7	2,3	>100%	-65,67%
Reprises sur provisions	2,3	0,6	5,4	-72,50%	>100%
Coût du risque	-2,2	6,1	-3,1	>100%	<-100%

Source : FEC

Les dotations et reprises sur provisions sont liées aux créances en souffrance comptabilisées par le FEC.

A fin 2019, le coût du risque du FEC s'élève à -3,1 Mdh. Cette situation est liée notamment à des dotations aux provisions moins importantes que celles de l'année précédente. A noter qu'en 2018, la hausse des dotations aux provisions s'explique principalement par la constitution de provisions pour couvrir divers risques éventuels.

A fin 2018, le coût du risque du FEC s'est établi 6,1 Mdh à fin 2018. Cette situation s'explique par la hausse des dotations aux provisions de 6,6 Mdh, essentiellement du fait de la constitution de provisions sur diverses autres créances.

II.5. RESULTAT NET

Le résultat net du FEC a évolué comme suit sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Résultat Brut d'Exploitation	427,7	437,3	492,7	2,3%	12,7%
Dotations nettes des reprises aux provisions	-2,2	6,1	- 3,1	>100%	-151,9%
Autres dotations nettes des reprises *	13,6	-9,1	10,6	<-100%	217,1%
Résultat courant	416,3	440,4	485,2	5,8%	10,2%
Résultat non courant	0,1	-9,7	- 10,5	<-100%	-8,4%
Impôt sur les résultats	159,7	160,8	182,9	0,7%	13,8%
Résultat net	256,7	269,8	291,8	5,1%	8,1%
Résultat net / Encours brut moyen	1,58%	1,46%	1,39%	-12 pbs	-7 pbs

Source : FEC – (*) Dotations aux provisions pour risques et charges nettes des reprises.

Revue analytique 2018 - 2019

En 2019, le résultat net s'inscrit en hausse par rapport à 2018 (+8,1%) s'établissant à 291,8 Mdh. Cette augmentation s'explique par :

- les bonnes performances d'activité (progression du PNB de 11,3%) ;
- la quasi-stagnation des charges générales d'exploitation et la baisse du coût du risque ;
- la hausse des autres dotations nettes des reprises qui sont passées de -9,1 Mdh en 2018 à 10,9 Mdh en 2019, tirée notamment par la constitution de provisions pour couvrir divers risques éventuels.

Le ratio « résultat net / encours brut moyen » s'établit à 1,39% en 2019 contre 1,46% en 2018.

Revue analytique 2017 - 2018

Le résultat net s'établit à 269,8 Mdh, en hausse de 13,1 Mdh ou 5,1% par rapport au 31 décembre 2017. Cette hausse est principalement due à la croissance du résultat brut d'exploitation de 2,3% en 2018

Le ratio « résultat net / Encours brut moyen » s'établit à 1,46% en 2018 contre 1,58% en 2017 reflétant ainsi l'effort consenti par le FEC au profit des CT en matière de tarification.

Les autres dotations aux provisions se sont élevées à 4,5 Mdh en 2018, tandis que les autres reprises de provisions ont atteint 13,6 Mdh. De ce fait, les autres dotations nettes des reprises se sont établies à -9,1 Mdh sur la même période.

Par ailleurs, l'évolution de l'autofinancement de l'établissement se présente comme suit:

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Résultat net de l'exercice	256,7	269,8	291,8	5,1%	8,1%
(+) Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	3,6	4,0	4,0	13,2%	-0,5%
(+) Dotations aux provisions pour risques généraux	13,6	4,5	10,6	-66,9%	>100%
(-) Reprises de provisions	-	13,6	-	ns	-100,0%
(-) Plus-values de cession sur immobilisations incorporelles et corporelles	0,4	-	-	100,0%	ns
Capacité d'autofinancement	273,5	264,8	306,4	-3,2%	15,7%
(-) Bénéfices distribués	-	-	-	ns	ns
Autofinancement	273,5	264,8	306,4	-3,2%	15,7%

En l'absence de distribution de dividendes au profit de l'Etat, l'autofinancement du FEC s'est établi à 306,4 Mdh en 2019, enregistrant ainsi une hausse de 15,7% par rapport à 2018. Cette évolution est principalement due à la hausse du résultat net de 22 Mdh en 2019 d'une part, et à la constitution de provisions pour risques généraux de 10,6 Mdh d'autre part.

L'autofinancement du FEC s'est établi à 264,8 Mdh en 2018, enregistrant une baisse de 3,2% par rapport à 2017. Cette évolution est principalement due à la reprise de provisions de 13,6 Mdh d'une part, et à la constitution de provisions pour risques généraux de 4,5 Mdh au cours de l'exercice 2018 d'autre part.

II.6. RENTABILITE DES FONDS PROPRES ET RENTABILITE DES ACTIFS

Les indicateurs de rentabilité du FEC se présentent comme suit :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Résultat net	256,7	269,8	291,8	5,1%	8,1%
Fonds propres ²³	3 202,4	3 463,2	3 765,6	8,1%	8,7%
Fonds propres moyens	3 067,2	3 332,8	3 614,4	8,7%	8,4%
Return On Equity (ROE) (*)	8,37%	8,10%	8,07%	-27 pbs	-3 pbs
Résultat net	256,7	269,8	291,8	5,1%	8,1%
Total bilan	18 859,5	20 392,0	23 552,7	8,1%	15,5%
Total bilan moyen	17 667,9	19 625,7	21 972,4	11,1%	12,0%
Return On Assets (ROA) (**)	1,45%	1,37%	1,33%	-8 pbs	-4 pbs

(*) ROE = résultat net / fonds propres moyens (**) ROA = résultat net / total bilan moyen

Source : FEC

Revue analytique 2018 - 2019

A fin 2019, le ROE et le ROA du FEC s'établissent respectivement à 8,07% et 1,33%, affichant ainsi des baisses respectives de 3 et 4 points de base par rapport à 2018 qui s'expliquent essentiellement par l'évolution des actifs et des fonds propres qui a été plus importante que l'augmentation du résultat net.

Revue analytique 2017 - 2018

Les ROE et ROA ont atteint respectivement 8,1% et 1,37% à fin 2018 contre 8,37% et 1,45% à fin 2017. Leur léger repli est lié à l'évolution des actifs et des fonds propres qui a été plus importante que l'augmentation du résultat net.

²³ Hors emprunt obligataire subordonné.

Présentation du bilan

Le bilan du FEC se présente comme suit, sur les trois derniers exercices (2017, 2018 et 2019) :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Actif	18 859,5	20 392,0	23 552,7	8,1%	15,5%
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	28,6	1,0	73,6	-96,3%	>100%
Créances sur les établissements de crédit et assimilés	2,9	1,7	1,3	-42,0%	-25,8%
Créances sur la clientèle	18 720,8	20 286,3	23 197,6	8,4%	14,4%
Créances acquises par affacturage	-	-	-	ns	ns
Titres de transaction et de placement	-	-	-	ns	ns
Autres actifs	53,0	49,2	229,1	-7,2%	>100%
Titres d'investissement	-	-	-	ns	ns
Titres de participation et emplois assimilés	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%
Créances subordonnées	-	-	-	ns	ns
Immobilisation en crédit-bail et en location	-	-	-	ns	ns
Immobilisations incorporelles	1,1	0,7	0,5	-36,7%	-36,7%
Immobilisations corporelles	52,9	53,0	50,7	0,2%	-4,3%
Passif	18 859,5	20 392,0	23 552,7	8,1%	15,5%
Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	-	-	-	ns	ns
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	6 516,1	6 772,7	8 332,7	3,9%	23,0%
Dépôts de la clientèle	-	-	-	ns	ns
Titres de créances émis	9 110,8	9 129,4	10 405,9	0,2%	14,0%
Autres passifs	30,2	26,7	48,6	-11,6%	82,1%
Provisions pour risques et charges	13,6	4,5	15,1	-66,9%	>100%
Provisions réglementées	-	-	-	ns	ns
Subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie	-	-	-	ns	ns
Dettes subordonnées	-	1 000,0	1 000,0	ns	0,0%
Ecarts de réévaluation	-	-	-	ns	ns
Réserves et primes liées au capital	1 932,1	2 188,8	2 458,7	13,3%	12,3%
Capital	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Actionnaires, capital non versé (-)	-	-	-	ns	ns
Report à nouveau (+/-)	-	-	-	ns	ns
Résultats nets en instance d'affectation (+/-)	-	-	-	ns	ns
Résultat net de l'exercice (+/-)	256,7	269,8	291,8	5,1%	8,1%

Source : FEC

III. ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DE L'ACTIF DU BILAN

III.1. CREDITS

L'évolution des prêts accordés par le FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Créances sur les établissements de crédits et assimilés (C1)	2,9	1,7	1,3	-42,0%	-25,8%
A vue	2,9	1,7	1,3	-42,0%	-25,8%
A terme	0,0	-	-	ns	ns
Créances sur la clientèle (C2)	18 720,8	20 286,3	23 197,6	8,4%	14,4%
Crédits de trésorerie et à la consommation	3,0	1,8	2,7	-40,1%	51,1%
Crédits à l'équipement	17 330,4	19 553,1	22 405,5	12,8%	14,6%
Crédits immobiliers	23,0	22,4	22,3	-2,4%	-0,5%
Créances acquises par affacturage	-	-	-	ns	ns
Autres crédits	704,2	24,6	22,0	-96,5%	-10,5%
Intérêts courus à recevoir	660,1	684,4	745,0	3,7%	8,9%
Total crédits (C1) + (C2)	18 723,9	20 288,0	23 198,8	8,4%	14,3%

Source : FEC

Revue analytique 2018-2019

A fin 2019, le total des créances sur la clientèle s'élève à 23 197,6 Mdh, en progression de 14,4% par rapport à fin 2018. Cette évolution s'explique essentiellement par l'accroissement de l'encours des crédits à l'équipement de 14,6% en 2019 (soit +2 850 Mdh par rapport à 2018).

Cette variation résulte du niveau des décaissements de prêts qui se sont établis à 4 189 Mdh au 31 décembre 2019 contre 3 566 Mdh à la même période de l'année précédente, enregistrant ainsi une hausse de 17,5%.

Revue analytique 2017 - 2018

A fin 2018, le total des créances du FEC s'établit à 20 286,3 Mdh, en hausse de 8,4% par rapport à 2017. Cette évolution est due principalement à :

- L'augmentation de 12,8% des crédits à l'équipement, dont l'encours à fin 2018 s'élève à 19 553,1 Mdh contre 17 330,4 Mdh en 2017.
- La baisse des autres crédits dont le montant à fin 2018 s'élève à 24,6 Mdh contre 704,2 Mdh à fin 2017. Cette baisse enregistrée s'explique par l'absence en 2018 des valeurs reçues en pension à terme.

III.2. CREANCES EN SOUFFRANCE (CES)

Les créances en souffrance du FEC ont évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Créances sur la clientèle brutes (1)	18 730,1	20 296,4	23 208,5	8,4%	14,3%
Créances en souffrance brutes (2)	11,7	34,7	32,9	>100%	-5,0%
Créances pré-douteuses	-	-	1,8	ns	ns
Créances douteuses	1,2	27,0	10,7	>100%	-60,2%
Créances compromises	10,5	7,7	20,4	-26,6%	165,3%
Provisions sur créances en souffrance (3)	6,3	8,2	9,2	30,9%	11,7%
Agios réservés²⁴ (4)	1,0	1,9	1,7	94,5%	-10,6%
Créances en souffrance nettes (2) - (3) - (4)	4,4	24,6	22	>100%	-10,6%
Taux de Créances en souffrance(2) / (1)	0,06%	0,17%	0,14%	11 pbs	-3 pbs

Source : FEC

De par son statut de banque au service du développement territorial, le FEC fait de l'amélioration du profil de risque du portefeuille de prêts, l'une de ses principales priorités. Cela se reflète à travers les actions entreprises par la Banque en termes de recouvrement d'impayés, qui se sont avérées efficaces, dans la mesure où le taux des créances en souffrance est passé de 23,2% en 2005 à 8,0% en 2008, puis à moins de 1% depuis 2010.

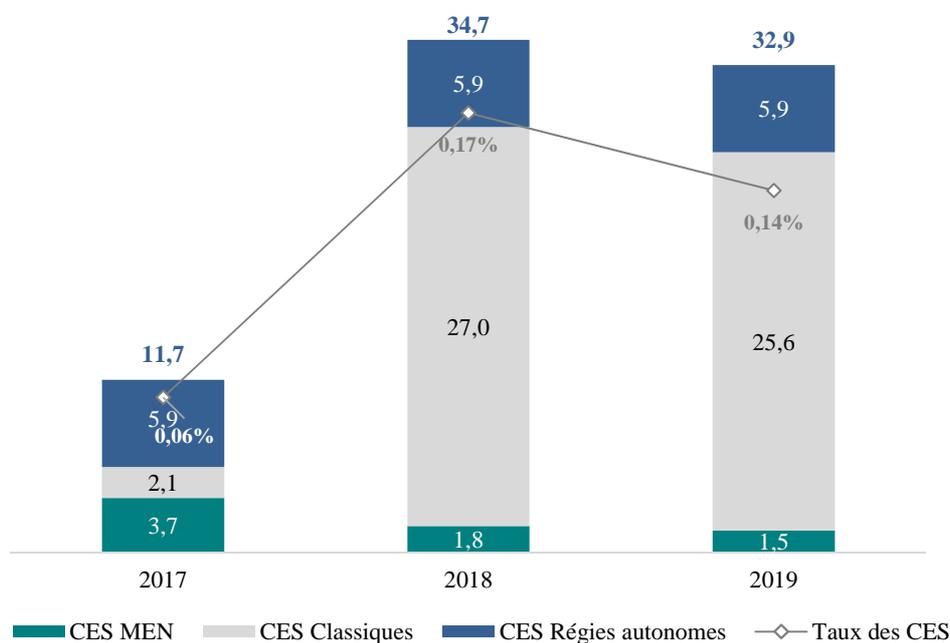
Par ailleurs, il est à préciser que les créances en souffrance correspondent à deux catégories de prêts accordés par le FEC :

- **Les créances en souffrance liées aux crédits classiques accordés principalement aux Collectivités Territoriales et aux régions autonomes.** Il y a lieu de souligner que, lors de la préparation et l'approbation des budgets communaux, les annuités de prêts contractés par les Collectivités Territoriales sont considérées comme des dépenses obligatoires conformément à l'article 41 de la loi n° 45.08 sur les finances locales. Ainsi, les impayés enregistrés au titre de ces créances résultent principalement des retards de paiement ;
- **Les créances en souffrance relatives aux prêts accordés dans le cadre du programme MEN.** A cet effet, il y a lieu de rappeler qu'en date du 27 octobre 1999, une convention quadripartite portant sur la réalisation d'un programme de réhabilitation et de mise à niveau des infrastructures scolaires en milieu rural et périurbain, a été signée entre les Ministères de l'Education Nationale, de l'Intérieur et de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration et le Fonds d'Equipeement Communal. Cette convention qui porte sur un programme global de 1,5 milliard de dirhams a été concrétisée en prêts du FEC au profit de 932 Collectivités Territoriales à hauteur de 947 Mdh, représentant au 31 décembre 2019 un encours de 6,4 Mdh. Le remboursement de ces prêts au FEC est pris en charge par le Ministère de l'Education Nationale et assuré par le biais de dotations annuelles versées par ce Ministère aux budgets des Collectivités Territoriales. Cependant, la complexité et la longueur des procédures budgétaires et comptables ainsi que la multiplicité des intervenants ont conduit à des retards de remboursement des prêts accordés dans le cadre du programme MEN d'un montant de 4 Mdh et 1,4 Mdh respectivement en 2017 et 2019. Aujourd'hui, les créances en souffrance relatives au programme MEN sont en recul et passent de 4 Mdh en 2017 à 1,5 Mdh en 2019 constituées des échéances impayées antérieures à 2016. Depuis cette date, le remboursement des échéances se fait directement par le MEN au FEC. Toutefois, bien que les créances relatives au programme MEN soient considérées comme des créances en souffrance en application de la réglementation bancaire, ces créances revêtent un caractère quasi

²⁴Les agios réservés sont constitués des intérêts des échéances échues et des intérêts courus non échus qui se rapportent aux créances en souffrance

souverain et de ce fait ne présentent pas de risque pour le FEC. Le taux de provisionnement des créances en souffrance MEN au 31/12/2019 est de 17,2 %.

L'évolution des créances en souffrance brutes se présente comme suit, sur la période 2017-2019 :



Source : FEC

Revue analytique 2018-2019

A fin 2019, les créances en souffrance brutes du FEC s'établissent à 32,9 Mdh contre de 34,7 Mdh à fin 2018, marquant une légère baisse due essentiellement à la baisse des créances en souffrance des prêts classiques qui se sont établies à 25,6 Mdh en 2019 contre 27 Mdh en 2018 (prêts classiques relatifs à 3 Collectivités Territoriales).

Le taux de créances en souffrance s'établit à 0,14% en 2019.

Revue analytique 2017-2018

A fin 2018, les créances en souffrance brutes du FEC s'établissent à 34,7 Mdh contre de 11,7 Mdh à fin 2017, marquant une hausse due essentiellement à l'augmentation des créances en souffrance des prêts classiques qui se sont établies à 27,0 Mdh en 2018 contre 2,1 Mdh en 2017 (prêts classiques relatifs à 4 Collectivités Territoriales).

Le taux de créances en souffrance s'établit à 0,17% en 2018.

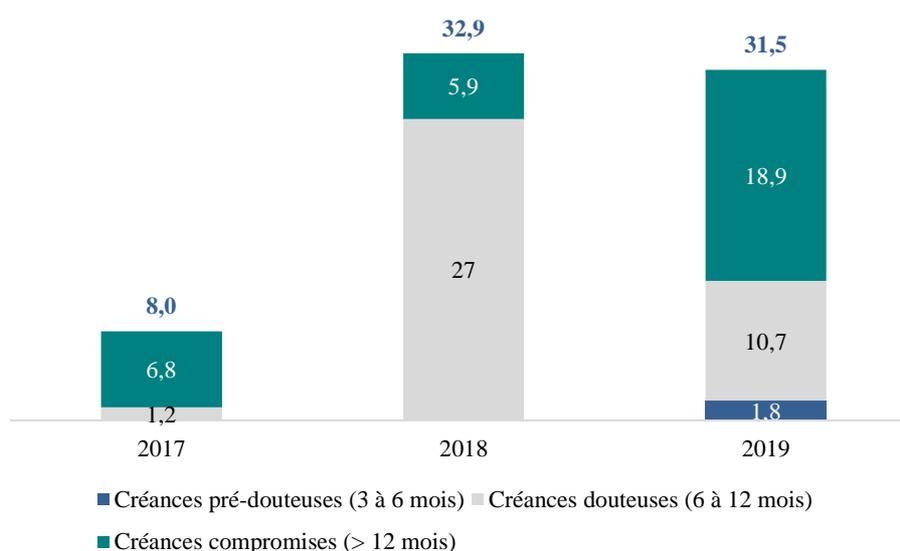
III.2.1 Créances en souffrance des prêts classiques et régies

L'évolution des créances en souffrance relatives aux prêts classiques et régies du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Créances en souffrance brutes (1)	8,0	32,9	31,5	>100%	-4,4%
Créances pré-douteuses	-	-	1,8	ns	ns
Créances douteuses	1,2	27,0	10,7	>100%	-60,2%
Créances compromises	6,8	5,9	18,9	-12,8%	>100%
Provisions sur créances en souffrance (2)	5,6	7,9	9,0	41,1%	12,9%
Agios réservés (3)	0,7	1,7	1,5	>100%	-11,8%
Créances en souffrance nettes	1,7	23,3	21,0	>100%	-9,9%
Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)	78,7%	29,2%	33,3%	-4 947 pbs	410 pbs
Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]	76,7%	25,4%	30%	-5 129 pbs	460 pbs

Source : FEC

L'évolution des créances en souffrance brutes relatives aux prêts classiques et régies entre 2017 et 2019 est présentée dans le graphique suivant :



Source : FEC

Revue analytique 2018 – 2019

Les créances en souffrance brutes des prêts classiques et régies autonomes s'établissent au 31 décembre 2019 à 31,5 Mdh, en baisse de 4,4% par rapport à l'année 2018. Cette baisse résulte principalement de la baisse des créances douteuses de 16,3 Mdh, compensée par l'augmentation des créances compromises de 13 Mdh due à la migration d'une Collectivité Territoriale de la catégorie des « créances douteuses » en 2018 à celle des « créances compromises » en 2019 (à noter que cette créance a été réglée courant 2020), et des créances pré-douteuses de 1,8 Mdh.

Les créances en souffrance nettes se sont établies à 21 Mdh à fin 2019, soit une amélioration de 9,9% comparativement à 2018.

Le taux de provisionnement s'établit à 33,3%, soit une augmentation de 410 points de base par rapport à 2018.

Ainsi le taux de couverture a enregistré une hausse de 460 points de base pour atteindre 30% à fin 2019.

Revue analytique 2017-2018

A fin 2018, Les créances en souffrance brutes des prêts classiques et régies autonomes s'établissent à 32,9 Mdh contre 8,0 Mdh à fin 2017, soit une hausse de 24,9 Mdh. Cette situation s'explique principalement par la hausse des créances douteuses (+25,8 Mdh) relatives à l'apparition de retards de paiement de 4 Collectivités Territoriales.

Les créances compromises ont enregistré quant à elles une baisse de 0,9 Mdh pour atteindre 5,9 Mdh en 2018 correspondant aux échéances non réglées au FEC au moment de la liquidation de la Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau et d'Electricité de Casablanca (RAD).

Les créances en souffrance nettes se sont établies à 23,3 Mdh à fin 2018, enregistrant une augmentation de 21,6 Mdh lié à la hausse des créances en souffrance brutes.

Le taux de provisionnement s'établit à 29,2%, soit une baisse de 4 947 points de base par rapport à 2017. Cette évolution s'explique principalement par la prédominance des créances en souffrance douteuses en 2018, qui ont nécessité un montant de provisions moins élevé en valeur relative.

Ainsi le taux de couverture a enregistré une baisse de 5 129 points de base pour atteindre 25,4% à fin 2018.

III.2.2 Créances en souffrance relatives au programme MEN

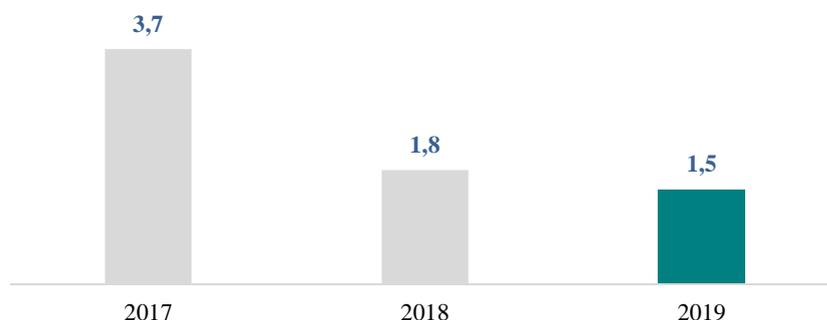
Les créances en souffrance relatives au programme MEN ont évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Créances en souffrance brutes (1)	3,7	1,8	1,5	-52,1%	-16,5%
Créances pré-douteuses	-	-	-	ns	ns
Créances douteuses	-	-	-	ns	ns
Créances compromises	3,7	1,8	1,5	-52,1%	-16,5%
Provisions sur créances en souffrance (2)	0,7	0,3	0,3	-54,0%	-18,4%
Agios réservés (3)	0,3	0,2	0,2	-31,4%	0%
Créances en souffrance nettes	2,7	1,3	1,0	-53,7%	-39%
Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)	25,9%	28,4%	33,3%	252 pbs	490 pbs
Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]	19,9%	19,8%	25%	-9 pbs	520 pbs

Source : FEC

L'évolution des créances en souffrance relatives au programme MEN entre 2017 et 2019 est présentée dans le graphique suivant :

Evolution des créances en souffrance brutes relatives au programme MEN entre 2017 et 2019 – (en Mdh)



Source : FEC

Revue analytique 2018 - 2019

Au titre de 2019, les créances en souffrance relatives au programme MEN ont enregistré une baisse de 0,3 Mdh pour s'établir à 1,5 Mdh. Cette diminution est due aux paiements des échéances antérieures au 01/01/2016.

Le taux de provisionnement s'établit à 33,3%, soit une hausse de 490 points de base par rapport à 2018. Ainsi le taux de couverture a enregistré une hausse de 520 points de base pour atteindre 25% à fin 2019.

Revue analytique 2017-2018

A fin 2018, les créances en souffrance relatives au programme MEN s'établissent à 1,8 Mdh contre 3,7 Mdh à fin 2017 marquant ainsi une baisse de 52,1% sur la période considérée.

Les créances en souffrance relatives au Ministère de l'Education Nationale sont constituées des échéances impayées antérieures au 01/01/2016. A partir de cette date, le remboursement des échéances s'opère directement par le MEN au FEC.

Le taux de provisionnement s'établit à 28,4%, soit une hausse de 252 points de base par rapport à 2017 suite à la baisse des créances compromises. Ainsi le taux de couverture a enregistré une baisse de 9 points de base pour atteindre 19,8% à fin 2018.

III.2.3 Provisions sur créances en souffrance

L'encours des provisions sur créances en souffrance a évolué comme suit, durant les exercices 2017, 2018 et 2019 :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Créances en souffrance brutes(1)	11,7	34,7	32,9	196,3%	-5,0%
Provisions sur créances en souffrance(2)	6,3	8,2	9,2	30,9%	11,7%
Agios réservés(3)	1,0	1,9	1,7	94,5%	-10,6%
Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)	62,1%	29,2%	33,1%	-3 288 pbs	390 pbs
Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]	58,7%	25,1%	29,4%	-3 352 pbs	430 pbs

Source : FEC

Revue analytique 2018-2019

Au titre de l'exercice 2019, le stock de provisions sur créances en souffrance s'établit à 9,2 Mdh, en augmentation de 11,7% comparé à 2018. Cette évolution s'explique par la hausse du niveau des créances compromises en 2019.

Le taux de provisionnement s'établit à 33,1%, soit une hausse de 390 points de base par rapport à 2018.

Ainsi le taux de couverture a enregistré une hausse de 430 points de base pour atteindre 29,4% à fin 2019.

Revue analytique 2017 - 2018

A fin 2018, le stock de provisions sur créances en souffrance a augmenté de 30,9% pour atteindre 8,2 Mdh. Cette évolution s'explique par la hausse du niveau des créances en souffrance. Le taux de provisionnement et de couverture ont enregistré une baisse respective pour s'établir à 29,2% et 25,1% en 2018.

Règles de provisionnement des créances en souffrance

Les créances en souffrance sur la clientèle sont comptabilisées et évaluées conformément à la réglementation bancaire en vigueur. Les principales dispositions appliquées se résument comme suit :

- les créances en souffrance sont, selon le degré de risque, classées en créances pré-douteuses, douteuses ou compromises,
- les créances en souffrance sont, après déduction des quotités de garantie prévues par la réglementation en vigueur (lettre circulaire n°25/G/97, circulaires n°19/G/2002 et n°38/G/2004), provisionnées à hauteur de :
 - ✓ 20 % pour les créances pré-douteuses,
 - ✓ 50 % pour les créances douteuses,
 - ✓ 100 % pour les créances compromises.

Aussi, il est à noter que les créances sur les Collectivités Territoriales bénéficient d'une pondération réglementaire de 20%.

III.3 AUTRES POSTES DE L'ACTIF DU BILAN

III.3.1 Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux

L'évolution de ce poste se présente comme suit, sur les trois derniers exercices (2017, 2018 et 2019) :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	28,6	1,0	73,6	-96,3%	>100%

Source : FEC

Ce poste correspond au solde comptable du compte courant du FEC ouvert auprès de la Trésorerie générale et de Bank Al-Maghrib.

Au titre de l'exercice 2019, ce compte s'établit à 73,6 Mdh, en hausse de 72,6 Mdh par rapport à 2018 en raison de l'accroissement des avoirs à la Trésorerie Générale.

III.3.2 Autres actifs

L'évolution de ce poste se présente comme suit, sur les trois derniers exercices :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Autres actifs	53,0	49,2	229,1	-7,2%	>100%

Source : FEC

A fin 2019, les autres actifs s'élèvent à 229,1 Mdh, en hausse de 180 Mdh comparativement à 2018. Ce poste correspond principalement à la couverture contre le risque de change contractée chez une banque de la place pour couvrir le tirage sur un emprunt extérieur.

A fin 2018, ce poste s'élève à 49,2 Mdh, en baisse de 7,2% par rapport à fin 2017.

IV. ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DU PASSIF DU BILAN

IV.1 DEPOTS

De par la particularité de son portefeuille de clients, composé essentiellement des Collectivités Territoriales et des régies autonomes, le FEC n'exerce pas d'activité de collecte de dépôts auprès de sa clientèle. Le recours à l'emprunt bancaire et au marché financier constitue ainsi les deux principales sources de financement de la Banque.

IV.2 DETTES ENVERS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT

L'encours des dettes envers les établissements de crédit du FEC a évolué comme suit :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Emprunts de trésorerie	-	300,0	-	ns	-100%
Emprunts financiers *	6 516,1	6 472,7	8 332,7	-0,7%	28,7%
Dettes envers les établissements de crédit	6 516,1	6 772,7	8 332,7	3,9%	23,0%

Source : FEC – () Y compris autres dettes et intérêts courus à payer*

L'emprunt bancaire représente 44% des ressources d'emprunt totales à fin 2019 et 43% à fin 2018.

Revue analytique 2018 - 2019

A la fin de l'exercice 2019, l'encours des dettes auprès des établissements de crédit atteint 8 332,7 Mdh, marquant une hausse de 23% par rapport à 2018. Cette situation s'explique par l'effet combiné des éléments suivants :

- La baisse de l'encours des emprunts de trésorerie de 300 Mdh sur la période ;
- L'augmentation des encours des emprunts financiers de 1 860 Mdh entre 2018 et 2019, constitué d'emprunts locaux et internationaux.

Revue analytique 2017 - 2018

A fin 2018, l'encours des dettes auprès des établissements de crédit s'établit à 6 772,7 Mdh, enregistrant une hausse de 3,9% par rapport à 2017 suite, principalement, à l'augmentation de l'encours des emprunts de trésorerie sur la période.

IV.2.1 Emprunts locaux

Les caractéristiques de l'encours d'emprunts locaux se présentent comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Durée	Taux HT
Moyen et long terme	6 131,4	6 100,7	6 740	entre 12 et 15 ans	entre 3,60% et 4,81%
Court terme	-	300,1	-	< 2 mois	entre 2,40% et 2,55%
Total Encours	6 131,4	6 400,8	6 740	-	-

Source : FEC

A fin 2019, l'encours des emprunts locaux s'établit à 6 740 Mdh portant la part de cet encours à 80,9% de l'encours total d'emprunts auprès des établissements de crédit.

Au titre de l'exercice 2019, le FEC a contracté des lignes de crédit bancaires à long-terme pour un montant de 2 700 Mdh, dont 1 200 Mdh ont été mobilisés durant l'année.

A fin 2018, l'encours des emprunts locaux s'établit à 6 400,8 Mdh et représente près de 94,5% de l'encours total d'emprunts auprès des établissements de crédit.

IV.2.2 Emprunts internationaux

Les caractéristiques de l'encours d'emprunts auprès des bailleurs de fonds étrangers, se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Durée	Taux HT
Emprunts en Euros	260	260	1 498	entre 15 et 40 ans	entre 0,54% et 9,28%
Emprunts en Dollars	125	112	95		
Total Encours	385	372	1 593	-	-

Source : FEC

L'encours des emprunts extérieurs a évolué de 1 221 Mdh en 2019 pour atteindre 1 593 Mdh. Durant cet exercice, le FEC a procédé à 2 tirages de 50 Meur, soit la totalité d'une ligne de crédit de 100 Meur, contractée à un taux concessionnel.

A l'occasion de chaque tirage, le FEC a mis en place une couverture intégrale, sur la durée et le montant, contre le risque de change, lui permettant ainsi d'être immunisé totalement contre ce risque.

A fin 2018, l'encours des emprunts internationaux s'est établi à 372 Mdh en baisse de 13 Mdh suite à la baisse des emprunts en Dollars de 13 Mdh.

IV.3 TITRES DE CREANCES EMIS

L'évolution de l'encours des titres de créances émis durant les trois derniers exercices, se présente comme suit :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Titres de créances négociables	3 696,5	3 031,1	2 694,8	-18,0%	-11,1%
Emprunts obligataires	5 414,3	6 098,3	7 711,1	12,6%	26,4%
Autres titres de créances émis	-	-	-	ns	ns
Titres de créances émis	9 110,8	9 129,4	10 405,9	0,2%	14,0%

Source : FEC

Au cours de la période 2017 à 2019, le FEC a maintenu une présence régulière sur le marché financier avec une évolution plus importante sur le segment obligataire. En effet, la part des emprunts obligataires dans l'encours des titres de créances émis est passée de 59% en 2017 à 74% en 2019.

Revue analytique 2018 - 2019

Au titre de l'exercice 2019, l'encours des titres de créances émis a enregistré une augmentation par rapport à l'exercice précédent pour atteindre 10 405,9 Mdh. Cette hausse s'explique par un effet combiné de :

- la hausse de l'encours des emprunts obligataires qui est passé de 6 098,3 Mdh à fin 2018 à 7 711,1 Mdh à fin 2019 suite à une émission obligataire réalisée au mois de juillet 2019 de 2 000 Mdh. Cette émission a permis de clôturer avec succès le programme d'émissions obligataires de 6 000 Mdh autorisé par le Conseil d'Administration en mai 2016.
- la baisse de l'encours des titres de créances négociables qui est passé de 3 031,1 Mdh à fin 2018 à 2 694,8 Mdh à fin 2019.

Revue analytique 2017-2018

Au titre de l'exercice 2018, l'encours des titres de créances émis a enregistré une hausse par rapport à l'exercice 2017 pour atteindre 9 129,4 Mdh. Cette évolution résulte d'un effet combiné de :

- la hausse de l'encours des emprunts obligataires qui est passé de 5 414,3 Mdh à fin 2017 à 6 098,3 Mdh à fin 2018 suite à une émission obligataire lancée au mois de juillet 2018 de 2 000 Mdh, dont 1 000 Mdh en subordonné ;
- la baisse de l'encours des titres de créances négociables qui est passé de 3 696,5 Mdh à fin 2017 à 3 031,1 Mdh à fin 2018 compte tenu de l'absence d'émission de certificats de dépôts par le FEC courant 2018.

IV.4 AUTRES PASSIFS

L'évolution des autres passifs se présente comme suit, sur les trois derniers exercices :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Autres passifs	30,2	26,7	48,6	-11,6%	82,1%

Source : FEC

Ce poste correspond essentiellement aux dettes envers l'Etat relatives à l'IS ainsi qu'aux écarts de conversion sur les emprunts extérieurs constatés à la fin de chaque exercice.

Au titre de l'exercice 2019, les autres passifs se sont établis à 48,6 Mdh, en hausse de 82,1% par rapport à l'exercice précédent suite, principalement, à l'augmentation du compte sommes dues à l'Etat.

A fin 2018, les autres passifs se sont établis à près de 26,7 Mdh, en baisse de 11,6% par rapport à fin 2017. Cette diminution est due essentiellement à la baisse du compte sommes dues à l'Etat.

IV.5 FONDS PROPRES

Les fonds propres et assimilés du FEC ont évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Capital	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Réserves et primes liées au capital	1 932,1	2 188,8	2 458,7	13,3%	12,3%
Résultat net de l'exercice	256,7	269,8	291,8	5,1%	8,1%
Dettes subordonnées	-	1 000,0	1 000,0	ns	-
Provisions pour risques et charges	13,6	4,5	15,2	66,9%	>100,0%
Fonds propres & assimilés	3 202,4	4 463,2	4 765,6	39,4%	6,8%

Source : FEC

Les fonds propres et assimilés du FEC se sont établis à 4 765,6 Mdh à fin 2019, soit une hausse de 6,8% par rapport à fin 2018.

Revue analytique 2018 - 2019

A fin 2019, les fonds propres et assimilés ont atteint 4,765,6 Mdh contre 4 463,2 Mdh au titre de l'exercice précédent et ce, compte tenu d'un résultat net de 291,8 Mdh au titre de l'exercice 2019 et à l'incorporation du résultat enregistré au titre de l'exercice 2018.

Revue analytique 2017-2018

L'incorporation du résultat réalisé au titre de l'exercice 2017 en réserves ainsi que la constatation d'un résultat net de 269,8 Mdh et de dettes subordonnées de 1000 Mdh au titre de l'exercice 2018, ont contribué à l'amélioration des fonds propres du FEC. Ces derniers se sont accrus de 39,8% pour atteindre 4 458,7 Mdh à fin 2018.

IV.6 TOTAL BILAN

Le total bilan du FEC a connu une nette amélioration durant les trois derniers exercices (2017, 2018 et 2019), avec une croissance annuelle moyenne de 11,8%. Cette évolution s'explique essentiellement par l'augmentation annuelle moyenne des créances sur la clientèle de 11,3% sur la période 2017-2019. Ces dernières représentent en moyenne 99,1% du total actif au titre de la même période.

L'analyse de la structure du bilan fait ressortir que l'actif est composé quasi-exclusivement des créances sur la clientèle.

Le passif est caractérisé par la prédominance des dettes de financement qui en représentent 79,6%. Il y a lieu de noter que, suite à l'émission de l'emprunt obligataire subordonné de 1 MMDH en 2018, la part relative des fonds propres et assimilés a connu une augmentation, passant de 17% à fin 2017 à 20,2% à fin 2019.

Revue analytique 2018 - 2019

A fin 2019, le total bilan du FEC a évolué à la hausse de 15,5% (+3 160,7 Mdh) pour s'établir à 23 552,7 Mdh. Cette augmentation s'explique principalement par les éléments suivants :

- au niveau de l'actif : par l'accroissement des créances sur la clientèle nettes de 2 911,3 Mdh.
- au niveau du passif : par la progression des dettes et des titres de créances émis de 2 836,4 Mdh.

Revue analytique 2017-2018

A fin 2018, le total bilan du FEC a enregistré une progression de 8,1% (+1 532,5 Mdh) pour s'établir à 20 392,0 Mdh. Cette évolution provient essentiellement des effets conjugués suivants :

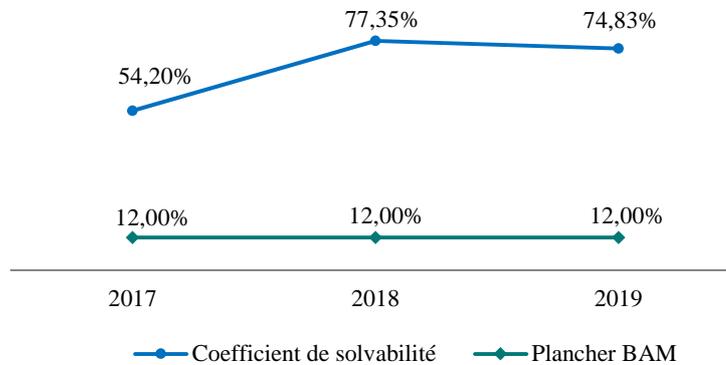
- au niveau de l'actif : par l'évolution des créances sur la clientèle nettes de plus de 1 565,5 Mdh.
- au niveau du passif : principalement par l'augmentation des dettes subordonnées de 1 000,0 Mdh.

IV.7 RATIOS PRUDENTIELS

Le FEC veille au respect des ratios prudentiels édictés par Bank Al-Maghrib destinés à préserver les équilibres financiers des établissements de crédit et à couvrir les risques, à savoir le coefficient de solvabilité, le coefficient de division des risques et le coefficient de liquidité.

IV.7.1. RATIO DE SOLVABILITE²⁵

L'évolution du ratio de solvabilité du FEC se présente comme suit, sur la période 2017 - 2019 :



Source : FEC

Dans le cadre de la gestion globale des risques, le FEC a intégré pour la première fois, au 31 décembre 2011, dans la mesure du risque, le risque opérationnel selon les modalités définies dans la circulaire 26/G/2006 du 5 décembre 2006 de Bank Al-Maghrib, telle que modifiée par la circulaire n°13/G/13 du 13 août 2013.

Tout en se maintenant au-dessus du minimum réglementaire requis de 12%, le coefficient de solvabilité a accusé une baisse de 2,52 points s'établissant à 74,83% à fin 2019. Cette baisse s'explique par l'augmentation plus rapide des créances sur la clientèle (+14,4%) comparativement à l'évolution des fonds propres (+6,5%) entre 2018 et 2019.

Ratio Tier One

L'évolution du ratio Tier One du FEC se présente comme suit, sur la période 2017 - 2019 :

	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Ratio Tier One	53,97%	59,92%	58,87%	+595 Pbs	-105 Pbs

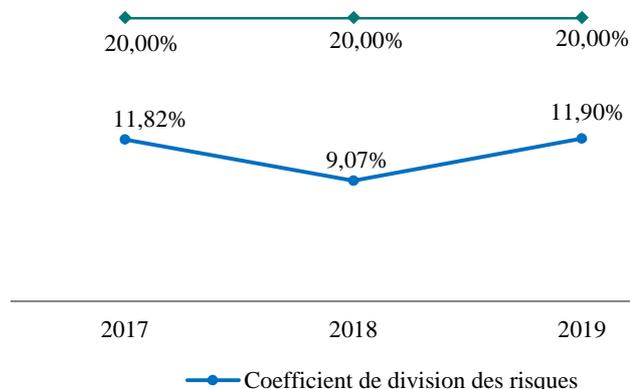
Source : FEC

Le ratio Tier One a connu une hausse de 595 Pbs en 2018 grâce principalement au renforcement des fonds propres du FEC en 2018 via l'émission obligataire subordonnée de 1 000 Mdh. En 2019, ce ratio baisse de 105 Pbs principalement en raison de l'importante croissance des encours de crédits du FEC (+14,3%) relativement à l'évolution des fonds propres (+6,8%) sur la période.

²⁵Le ratio de solvabilité, dont le niveau doit être supérieur à 12%, correspond au rapport suivant : fonds propres de base et complémentaires nets des participations dans des établissements de crédit et des immobilisations incorporelles / éléments de l'actif et engagements par signature pondérés selon le degré et les garanties reçues.

IV.7.2. RATIO DE DIVISION DES RISQUES²⁶

Le ratio de division des risques du FEC a évolué comme suit, sur la période considérée :



Source : FEC

Sur la période 2017-2019, le ratio de division des risques du FEC se situe à un niveau inférieur au plafond fixé par Bank Al-Maghrib. Ce ratio a enregistré une augmentation entre fin 2018 et fin 2019 passant ainsi de 9,07% à 11,90%, et concerne la contrepartie sur laquelle le FEC détient les engagements (par décaissement et par signature) les plus importants.

L'amélioration de ce ratio en 2018 s'explique par l'augmentation des fonds propres suite à l'émission d'un emprunt obligataire subordonné de 1 000 Mdh et par l'incorporation en réserves du RN 2017

IV.7.3 RATIO DE LIQUIDITE²⁷

La Banque Centrale affiche une souplesse quant au respect du ratio de liquidité LCR puisque le FEC n'est pas soumis aux mêmes contraintes de liquidité que les autres banques qui doivent faire face à l'éventualité d'un retrait massif de leurs déposants.

Le 1^{er} juin 2018, la Banque Centrale a dispensé le FEC du respect du ratio de liquidité à court terme sous réserve des conditions suivantes :

- Transmission à la Banque centrale du reporting relatif au ratio de liquidité à court terme à titre d'information et de suivi ;
- Renforcement du dispositif de gestion actif-passif conformément à la directive de Bank-Al-Maghrib n°31/G/2007 relative au dispositif de gestion du risque de liquidité.

²⁶Le ratio de division des risques, dont le niveau doit être inférieur à 20%, correspond au rapport suivant : total des risques consolidés encourus sur un même bénéficiaire ou un même groupe, pondérés selon le degré de risque et les garanties reçues / fonds propres de base et complémentaires nets des participations dans les établissements de crédit et des immobilisations incorporelles.

²⁷Le ratio de liquidité, dont le niveau doit être supérieur à 100%, correspond au rapport suivant : actifs disponibles et réalisables à court terme et engagements par signature reçus / exigibilités à vue et à court terme et engagements par signature données.

V. ANALYSE DU HORS BILAN

Les engagements hors bilan du FEC ont évolué comme suit, sur les trois derniers exercices :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
Engagements donnés	7 696,3	8 131,5	6 632,7	5,7%	-18,4%
Engagements de financement donnés en faveur d'établissements de crédits et assimilés	-	-	0,0	ns	ns
Engagements de financement donnés en faveur de la clientèle	7 696,3	8 131,5	6 632,7	5,7%	-18,4%
Engagements de garantie d'ordre d'établissement de crédit et assimilés	-	-	-	ns	ns
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	-	-	-	ns	ns
<i>dont engagements en souffrance</i>	-	-	-	ns	ns
Titres achetés à réméré	-	-	-	ns	ns
Autres titres à livrer	-	-	-	ns	ns
Engagement reçus	500,0	1 095,3	1 500,0	>100%	37,0%
Engagements de financement reçus d'établissements de crédit et assimilés	500,0	1 095,3	1 500,0	>100%	37,0%
Engagements de garantie reçus d'établissements de crédit et assimilés	-	-	-	ns	ns
Engagements de garantie reçus de l'Etat et d'organismes de garantie divers	-	-	-	ns	ns
Titres vendus à réméré	-	-	-	ns	ns
Autres titres à recevoir	-	-	-	ns	ns

Source : FEC

Revue analytique 2018 - 2019

Les engagements donnés qui sont relatifs aux engagements de financement en faveur de la clientèle mais non encore décaissés, ont évolué à la baisse de 18,4% à fin 2019 et se sont élevés à 6 632,7 Mdh due à l'effet combiné de :

- la hausse de la cadence des décaissements qui se sont établis à 4 189 Mdh en 2019 contre 3 566 Mdh en 2018 ;
- l'action d'assainissement du stock des engagements hors bilan, telle que détaillée en partie III.5.4.

L'analyse de la situation des engagements donnés, arrêtée au 31 décembre 2019, fait ressortir que 70% du volume global correspond à des prêts récents engagés depuis moins de 3 ans.

Les engagements reçus totalisent 1 500,0 Mdh à fin 2019, suite à la signature de contrats de crédits à long-terme avec des banques marocaines.

Revue analytique 2017-2018

Les engagements donnés par le FEC ont atteint 8 131,5 Mdh à fin 2018, en augmentation de 5,7% (435,2 Mdh) par rapport à fin 2017.

Les engagements reçus s'élèvent quant à eux à 1 095,3 Mdh, en hausse de 595,3 Mdh par rapport à 2017 résultant de la contractualisation du financement AFD de 100 millions d'Euros.

VI. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

Le tableau des flux de trésorerie du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2017	2018	2019	Var. 18/17	Var. 19/18
+ Produits d'exploitation bancaire perçus	999,0	1 082,6	1 172,8	8,4%	8,3%
+ Récupérations sur créances amorties	-	-	-	ns	ns
+ Produits d'exploitation non bancaire perçus	2,4	2,1	2,3	-9,5%	5,7%
- Charges d'exploitation bancaire versées	515,1	588,1	622,6	14,2%	5,9%
- Charges d'exploitation non bancaire versées	0,2	10,2	11,0	>100,0%	8,4%
- Charges générales d'exploitation versées	54,7	54,7	55,2	0,1%	0,8%
- Impôts sur les résultats versés	159,7	160,8	182,9	0,7%	13,8%
Flux de trésorerie nets provenant du compte de produits et charges	271,7	270,9	303,3	-0,3%	12,0%
+/- Créances sur les établissements de crédit et assimilés	-0,2	1,2	0,4	>100,0%	-64,3%
+/- Créances sur la clientèle	-2 456,8	-1 567,4	- 2 912,2	36,2%	-85,8%
+/- Titres de transaction et de placement	-	-	-	ns	ns
+/- Autres actifs	4,4	-0,3	-175,8	>-100%	>-100%
+/- Immobilisations données en crédit-bail et en location	-	-	-	ns	ns
+/- Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	1 130,2	256,7	1 559,9	-77,3%	>100%
+/- Dépôts de la clientèle	-	-	-	ns	ns
+/- Titres de créance émis	995,6	18,6	1 276,5	-98,1%	>100%
+/- Autres passifs	-12,9	- 3,5	21,9	-72,8%	>100%
Solde des variations des actifs et passifs d'exploitation	-339,8	-1 294,7	-229,3	>-100,0%	82,3%
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	-68,1	-1 023,8	74,0	>-100,0%	>100%
+ Produit des cessions d'immobilisations financières	-	-	-	ns	ns
+ Produit des cessions d'immob. incorp. et corp.	-	-	-	ns	ns
- Acquisition d'immobilisations financières	-	-	-	ns	ns
- Acquisition d'immob. incorp. et corp.	2,1	3,8	1,5	80,6%	-60,4%
+ Intérêts perçus	-	-	-	ns	ns
+ Dividendes perçus	-	-	-	ns	ns
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement	-2,1	-3,8	-1,5	-80,6%	60,4%
+ Subventions, fonds publics et fonds spéciaux de garantie reçus	-	-	-	ns	ns
+ Emission de dettes subordonnées	-	1 000,0	-	ns	-100,0%
+ Emission d'actions	-	-	-	ns	ns
- Remboursement des capitaux propres et assimilés	-	-	-	ns	ns
- Intérêts versés	-	-	-	ns	ns
- Dividendes versés	-	-	-	ns	ns
- Autres	-	-	-	ns	ns
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	-	1 000,0	-	ns	-100,0%
Variation nette de la trésorerie	-70,2	-27,6	72,5	60,8%	>100%
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	98,8	28,6	1,0	-71,1%	-96,3%
Trésorerie à la clôture de l'exercice	28,6	1,0	73,6	-96,3%	>100%

Source : FEC

Sur les trois derniers exercices, la trésorerie du FEC a connu une hausse annuelle moyenne de 60,4%. Par ailleurs il est à souligner que la trésorerie disponible en fin de période est générée essentiellement par le biais des flux provenant de l'exploitation de la Banque.

Revue analytique 2018-2019

▪ Activité d'exploitation

Les flux de trésorerie d'exploitation du FEC se sont établis à 74 Mdh à fin 2019. Cette évolution s'explique par :

- ✓ une amélioration de 12% des flux nets de trésorerie provenant du CPC due à l'amélioration des indicateurs d'exploitation et notamment du PNB ;
- ✓ une hausse de 82,3% du solde des variations des actifs et passifs liée à l'exploitation du FEC, qui s'explique par l'augmentation des dettes envers les établissements de crédit et des titres de créances émis.

▪ Activité d'investissement

Les flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement se sont établis à -1,5 Mdh à fin 2019, enregistrant une baisse de 2,3 Mdh comparativement à 2018 (-3,8 Mdh).

▪ Activité de financement

Les flux de trésorerie provenant de l'activité de financement du FEC ont été nuls à fin 2017.

Revue analytique 2017 - 2018

▪ Activité d'exploitation

Les flux de trésorerie d'exploitation du FEC se sont établis à -1 023,8 Mdh à fin 2018 contre -68,1 Mdh à fin 2017. Cette évolution s'explique par :

- ✓ une stagnation des flux nets de trésorerie provenant du CPC (-0,3%) ;
- ✓ une baisse de plus de 100% du solde des variations des actifs et passifs liée à l'exploitation du FEC.

▪ Activité d'investissement

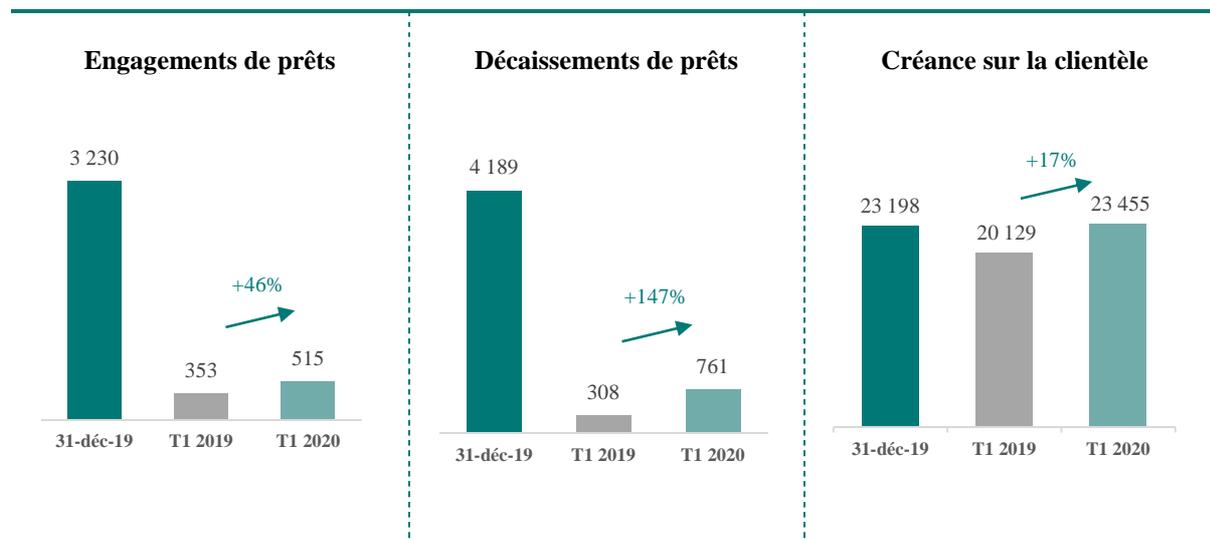
Les flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement se sont élevés à -3,8 Mdh à fin 2018, soit une baisse de 1,7 Mdh par rapport à l'année précédente.

▪ Activité de financement

Les flux de trésorerie provenant de l'activité de financement du FEC se sont donc établis à -1000,0 Mdh en 2018 alors qu'ils étaient nuls en 2017.

VII. INDICATEURS FINANCIERS AU TITRE DU 1^{ER} TRIMESTRE 2020 (EN MDH)

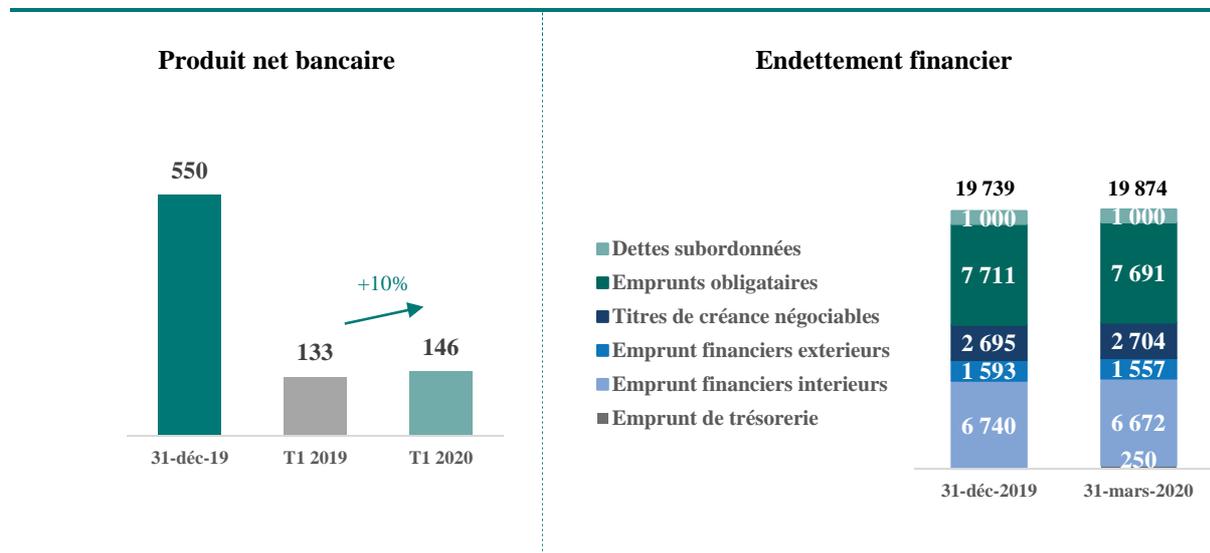
Indicateurs d'activité (chiffres non audités)



Les engagements de prêts au titre du 1^{er} trimestre de 2020 ont atteint 515 Mdh, dont 60% au profit des Conseils Régionaux, qui confirment leur montée en puissance dans les structures des prêts engagés, grâce à l'intensification des projets territoriaux au cours des dernières années. Par ailleurs, il est à noter que 45% des engagements de prêts à fin mars 2020 concernent des projets d'infrastructures dans le cadre du Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales. De leur côté, les décaissements de prêts ont plus que doublé par rapport au T1 2019, pour s'établir à 761 Mdh au titre du T1 2020.

En corrélation avec la progression des décaissements de prêts, les créances sur la clientèle au cours du 1^{er} trimestre de 2020, ont progressé de 17% par rapport à la même période de 2019 pour atteindre 23 455 Mdh.

Indicateurs financier



Le Produit Net Bancaire du FEC au cours du 1^{er} trimestre de 2020 s'est établi à 146 Mdh soit une progression de 10% par rapport à la période correspondante de 2019 résultant de l'effet combiné des décaissements de prêts, du taux de recouvrement de 98% à fin mars 2020 et de l'optimisation du coût des ressources mobilisées.

Au 31 Mars 2020, la situation de l'endettement financier est principalement constituée d'emprunts obligataires et d'emprunts financiers intérieurs, respectivement à hauteur de 39% et de 34%. Par ailleurs, la structure de l'endettement du FEC dénote d'une stratégie de diversification des ressources orientée vers une ouverture sur les financements internationaux.

PARTIE IV. PERSPECTIVES

L'environnement institutionnel, socio-économique et financier du FEC connaît des mutations profondes marquées par des avancées importantes du processus de décentralisation. Ces mutations se résument comme suit :

- la montée en puissance des CT en tant qu'acteurs majeurs du développement territorial, et ce à travers notamment la mise en œuvre de la régionalisation avancée,
- la mise en place de la dynamique de la régionalisation avancée à travers la promulgation des lois organiques portant sur les régions, les préfectures et provinces et les communes.
- une urbanisation sans cesse croissante impliquant un élargissement des attentes et des besoins des citoyens en matière d'infrastructure, d'équipements et de services publics de proximité ;
- l'émergence de grandes métropoles nationales contribuant à la pérennisation des effets positifs induits par les politiques sectorielles et agissant sur le niveau d'attractivité de l'ensemble du pays ;
- le développement de projets structurants capitalistiques (transport urbain et interurbain, assainissement liquide et solide, grands équipements, etc.) accompagnant les plans de développements urbains et nécessitant d'importants volumes de financement ;
- l'émergence avérée de nouveaux modes de gouvernance des services publics locaux à caractère industriel et commercial, en l'occurrence à travers notamment les établissements de coopération intercommunale, les sociétés de développement régional, préfectoral, provincial et local ;
- une forte croissance du marché de la dette pour faire face aux besoins conséquents des CT en matière de financement de leurs investissements ;
- le renforcement du poids de la dette en tant que source de financement des CT.

L'importance de ces enjeux et des défis nationaux du développement économique et social local, conjuguée aux perspectives prometteuses pour le développement de l'Institution amène de facto le FEC à opérer, à court et moyen terme, un changement aussi bien d'échelle que de ses modes d'intervention, à travers, notamment :

- l'élargissement de son champ d'intervention : Le Conseil d'Administration du FEC, réuni le 29 mai 2019, a notamment approuvé l'élargissement des secteurs éligibles au financement par le FEC à tous les domaines de compétences des Collectivités Territoriales, tels que définis par les lois organiques n° 111-14, 112-14 et 113-14 relatives respectivement aux Régions, aux Préfectures et Provinces et aux Communes. Etant entendu que le FEC n'est habilité à financer que les programmes et projets d'investissements ainsi que les études y afférentes.
- la diversification et la mobilisation de ressources financières stables, plus compétitives et compatibles avec les spécificités des investissements locaux, notamment dans un contexte de montée en charge progressive de sa contribution dans le financement du développement local à travers un volume plus important des engagements. A ce titre le FEC a entrepris une stratégie de diversification des financements ouverte sur l'international notamment auprès des DFIs. Aussi, le Conseil d'Administration a autorisé le FEC à mettre en place des prêts syndiqués avec les institutions bancaires nationales et assimilées. ;
- le développement de nouveaux métiers en vue de contribuer au renforcement des capacités de gestion des CT. Ces nouveaux métiers se présentent notamment comme suit :
 - l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour améliorer les capacités d'exécution des projets des CT et partant d'absorption des ressources de financements ;
 - le conseil stratégique, l'ingénierie financière ;

La mise en œuvre de cette vision permettra de sécuriser davantage l'Institution afin qu'elle continue à faciliter aux CT l'accès au crédit, en tant que levier de financement des investissements locaux, et ce tout en veillant à la maîtrise des nombreux aspects de risques auxquels elle doit faire face en tant que banque.

Rappel des prévisions historiques publiées par le FEC

Le tableau ci-dessous présente les principaux agrégats financiers du FEC tels qu'arrêtés au 31 décembre 2019 ainsi que les agrégats financiers 2019^e tels que présentés par la Banque dans son précédent document de référence :

Mdh	2019 e (actualisé)	2019 r (réalisé)	Var. 19r / 19e
Volume d'activité prévisionnel de décaissements	4 222	4 189	-0,8%
Montant de ressources mobilisées	5 328	5 280	-0,9%
Produit net bancaire	543	550	1,3%
Résultat net	300	292	-2,7%

Source : FEC

2019e publié en 2019 vs. 2019r réalisé

Le volume des décaissements réalisés et les ressources mobilisées par le FEC au titre de l'exercice 2019 se sont établis respectivement à 4 189 Mdh et 5 280 Mdh, en ligne avec les prévisions établies.

Le produit net bancaire s'établit à 550 Mdh à fin 2019, soit 1,3% de plus que le PNB prévisionnel, tandis que le résultat net a atteint 292 Mdh, contre 300 Mdh initialement prévu.

Incertitudes ayant une influence sur l'activité

Cf. Partie V.Faits exceptionnels

PARTIE V. FAITS EXCEPTIONNELS

Événement post-clôture : Impact de la pandémie liée au Covid-19 au titre de l'exercice 2020

Impact opérationnel

Le FEC a procédé à l'activation de son Plan de Continuité d'Activité qui repose sur des procédures de continuité d'activité visant la minimisation des impacts. L'objectif étant de maintenir l'activité de la Banque notamment pour les processus les plus critiques et de facto atténuer les risques opérationnels.

Impact financier

Le FEC assure une surveillance rapprochée du risque crédit et une vigilance particulière est portée au recouvrement des créances sur la clientèle.

Le taux de recouvrement à date, au titre des mois de janvier, février et mars 2020 avoisine les 98%. Toutefois, ce niveau de recouvrement ne présage nullement du taux de recouvrement relatif aux 9 prochains mois de l'année 2020. L'évaluation de l'impact de la pandémie sur le portefeuille de la Banque est effectuée en permanence et les mesures appropriées seront préconisées afin d'atténuer les conséquences sur les comptes de l'Institution.

Impact sur l'activité

La Banque anticipe, au titre de l'exercice 2020, un montant prévisionnel des décaissements moins soutenu qu'en 2019, conséquence notamment d'un glissement temporel à 2021, dans la réalisation de certains projets des Collectivités Territoriales.

PARTIE VI. LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES

A la date d'enregistrement du présent document de référence, le FEC ne connaît aucun litige ou affaire contentieuse susceptibles d'affecter de façon significative sa situation financière, ses résultats et son activité.

PARTIE VII. FACTEURS DE RISQUES

I. GESTION INTEGREE DES RISQUES

Principes de contrôle et de gouvernance de la gestion des risques

La gouvernance de la gestion des risques au Fonds d'Équipement Communal repose sur :

- l'engagement résolu du Conseil d'Administration à privilégier la gestion des risques ;
- la forte implication de l'ensemble de l'encadrement de l'institution dans le processus ;
- des procédures et des responsabilités clairement définies au sein de l'organisation ;
- l'attribution de ressources appropriées pour la gestion des risques et le développement d'une sensibilité aux risques chez toutes les parties prenantes.

Structure et gouvernance de la gestion des risques

La gouvernance et la gestion des risques sont assurées par les instances décrites ci-après :

Organe d'Administration

Le Conseil d'Administration est présidé par le Chef du Gouvernement ou par l'Autorité Gouvernementale déléguée par lui à cet effet.

Il comprend, en outre, les membres suivants :

- 2 représentants du Ministère de l'Intérieur;
- 2 représentants du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration ;
- 1 représentant du Ministère de la Santé ;
- 1 représentant du Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau ;
- 1 représentant du Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement ;
- Le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion ;
- Des membres représentant les élus locaux : 8 conseillers communaux désignés parmi les conseillers communaux figurant sur une liste établie à cet effet.

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président aussi souvent que les besoins du FEC l'exigent et au moins deux fois par an.

Le Commissaire du Gouvernement désigné auprès du FEC, conformément aux textes en vigueur, assiste avec voix consultative aux réunions du Conseil d'Administration.

Comité d'Audit et des Risques

Le Conseil d'Administration est assisté par un Comité d'Audit et des Risques, conformément aux dispositions légales et réglementaires, relatives au contrôle interne des établissements de Crédit.

Le Comité d'Audit et des Risques comprend, outre le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion, Président :

- le Wali, Inspecteur Général de l'Administration Territoriale (Ministère de l'Intérieur) ;
- le Directeur du Trésor et des Finances Extérieures (Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration).

Le Comité d'Audit et des Risques est chargé notamment de porter son appréciation sur la qualité du système de contrôle interne et sur la cohérence des dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques.

Instance Dirigeante

La Direction Générale du FEC évalue l'efficacité du processus de gestion des risques et procède à un examen régulier des politiques, stratégies et initiatives clés en matière de gestion des risques.

La Direction Générale effectue deux fois par an (ou plus souvent si les circonstances l'exigent) des présentations devant le Comité d'Audit et des Risques sur les principaux aspects et les grandes évolutions de la stratégie de gestion des risques. Le Comité d'Audit et des Risques restitue l'intégralité de ces travaux au CA

Comité de Crédit

Le Comité de Crédit est chargé d'examiner et de consentir les prêts dans les conditions fixées par le Conseil d'Administration.

Le Comité de Crédit du FEC comprend, outre le Directeur Général du FEC, Président :

- 2 représentants désignés par le Ministère de l'Intérieur ;
- 2 représentants désignés par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration ;
- 1 représentant désigné par la Caisse de Dépôt et de Gestion.

Le Comité de Crédit se réunit sur convocation de son Président aussi souvent que les besoins l'exigent et au moins une fois par mois.

Comité des Risques Interne

Le Comité des Risques Interne, présidé par le Directeur Général du FEC, se charge notamment de :

- valider la stratégie globale de gestion des risques du FEC et de s'assurer de sa mise en œuvre ;
- valider les procédures formelles de gestion des risques en vérifiant leur conformité avec les exigences réglementaires ;
- assurer le suivi et l'évaluation des dispositifs de prévention des risques mis en place par le FEC ;
- veiller à la mise en œuvre des recommandations du Comité d'Audit et des Risques et de celles des intervenants du contrôle externe en matière de prévention des risques ;
- examiner les informations relatives à la gestion des risques et s'assurer de leur fiabilité, avant leur transmission aux tiers.

Comité ALCO

Le Comité ALCO, présidé par le Directeur Général du FEC, a pour attributions :

- D'élaborer et de mettre en œuvre la politique de gestion Actif-Passif de la banque, dans ses différentes composantes (refinancement, placement, transformation, couverture, rentabilité des Fonds Propres (FP)...), conformément aux orientations stratégiques du Conseil d'Administration et aux dispositions législatives et réglementaires ;
- D'évaluer la politique tarifaire appliquée à la clientèle ;
- De définir les limites nécessaires à l'encadrement des risques taux et liquidité ;
- De veiller aux équilibres bilanciaux de la Banque ;
- D'évaluer l'impact du lancement des nouveaux produits, ou toute nouvelle activité comportant un risque de taux ou de liquidité, sur la situation financière de la Banque ;
- De suivre le profil de risque de la Banque (risque de liquidité, de taux et de change) à l'aune des limites internes et réglementaires fixées par la Banque ;
- De valider les conventions et les modes d'écoulement en taux.

Direction des Risques et Contrôle Permanent

La Direction des Risques et Contrôle Permanent est chargée notamment de s'assurer de la fiabilité et de la sécurité des opérations réalisées par le FEC ainsi que de la mise en œuvre de processus efficaces de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques.

Audit Interne

L'Audit Interne est chargé des opérations d'audit portant sur l'organisation, les procédures et le fonctionnement du FEC.

Cette entité assure la réalisation des missions d'audit ainsi que la préparation et le suivi des réunions du Comité d'Audit et des Risques.

L'audit interne est également chargé d'apporter l'assistance nécessaire aux intervenants du contrôle externe et d'assurer le suivi de la mise en œuvre de leurs recommandations.

Fonction Conformité

La fonction Conformité est chargée du suivi de la conformité des opérations et des actes du FEC au regard des dispositions légales et réglementaires, applicables au FEC.

Elle est également chargée de la mise en œuvre et du suivi du code déontologique applicable au personnel du FEC.

II. EXPOSITION AUX RISQUES

Les risques associés aux activités du Fonds d'Équipement Communal sont les suivants :

Risque de crédit : risque qu'une contrepartie ne puisse pas honorer ses obligations contractuelles.

Risque de liquidité : se rapporte au risque que le FEC ne puisse pas satisfaire aux demandes de liquidités et s'acquitter de ses obligations lorsqu'elles viennent à échéance. Les demandes de liquidités peuvent survenir à l'échéance d'une dette et par suite d'un accord de crédit.

Risque de taux d'intérêt : Le risque de taux d'intérêt correspond aux effets que les fluctuations des taux d'intérêt pourraient avoir sur les marges du FEC, ses revenus et sa valeur économique.

Risques opérationnels : risques de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables aux procédures, aux ressources humaines, aux systèmes internes ou à des événements extérieurs.

Risque de non-conformité : correspond au risque de non-conformité aux lois, règlements et directives réglementaires applicables.

Risque de change : dû aux fluctuations des taux de change.

RISQUE DE CREDIT

Le FEC est exposé au risque de crédit en raison de son activité d'octroi de prêts.

Politique générale des prêts

Le FEC exige de ses clients un effort d'autofinancement d'au moins 20% du coût de l'investissement, sauf pour des exceptions justifiées et agréées par le Comité de Crédit.

Les taux appliqués sont soit des taux fixes soit des taux révisables.

Le remboursement des prêts FEC s'effectue au moyen de versements annuels, comprenant principal et intérêts.

Prise de décision

La Direction des Risques et Contrôle Permanent se charge de l'agrément du projet à financer et apprécie le niveau de risque encouru par l'octroi du nouveau crédit ainsi que la capacité du client à mener à bien son projet.

Le Comité de Crédit décide de l'octroi du prêt. Ce dernier est autorisé par un arrêté conjoint signé par les Ministres de l'Intérieur et de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.

Processus de gestion du risque de crédit

A la réception d'une demande de financement d'un projet et en fonction de sa taille, le Pôle Opérations, procède à l'évaluation du projet et à l'analyse de la qualité financière du client.

L'évaluation du projet à financer repose sur une connaissance approfondie du client, de la nature de l'investissement à réaliser et du montage financier mis en place.

L'analyse de la situation financière du client porte sur les données budgétaires des bilans d'exécution des budgets des trois dernières années, et des budgets approuvés respectifs ainsi que sur les données du budget prévisionnel de l'année en cours.

Une analyse rétrospective est établie dans un premier temps, afin de dégager les tendances d'évolution des principales rubriques budgétaires de la collectivité territoriale.

Dans un second temps, une analyse prospective est effectuée sur la base des tendances observées afin de mesurer, dans le temps, l'évolution de la capacité d'emprunt de la collectivité territoriale.

Le calcul de la capacité d'emprunt intègre les principes suivants :

- la capacité de remboursement de la collectivité est fonction du niveau d'épargne dégagé ;
- l'épargne maximale convertible en annuité ne doit pas dépasser 80% de l'épargne brute ;

Le taux d'endettement maximum ne doit pas être supérieur à 40%, sauf dérogation expresse du Conseil d'Administration.

Préalablement à tout agrément de prêt, la Direction des Risques et Contrôle Permanent se charge d'apprécier le niveau de risque encouru par l'octroi du nouveau crédit en se basant sur :

- L'analyse du contenu du dossier-client : données générales et juridiques, données financières et techniques.
- L'analyse de la situation financière rétrospective et prospective du client, ce qui permet de déterminer la qualité financière intrinsèque de celui-ci et d'apprécier divers ratios d'endettement, de solvabilité ainsi que la capacité d'autofinancement.
- L'appréciation de la qualité du client sur la base de l'historique des remboursements des prêts déjà contractés et de la situation de ses arriérés vis-à-vis du FEC.
- L'appréciation de l'évaluation du projet sur la base de ratios techniques communément admis par type de projets.
- Jugement de la nécessité d'assortir, le prêt à consentir à la fourniture de garanties et proposition des mesures de correction de risque à mettre en place.

Les conditions Générales d'octroi de prêts

Au même titre que les autres dettes des Collectivités Territoriales, les annuités d'emprunt FEC sont assorties de l'obligation légale d'inscription dans leurs budgets.

Les contrats de prêts FEC prévoient :

- une clause suspensive des décaissements en cas de détérioration de la situation financière de l'emprunteur ;
- une clause suspensive des décaissements en cas de retard de paiement dépassant 30 jours.

Profil de solvabilité

A fin Décembre 2019 :

Les risques nets pondérés supportés par le FEC se sont établis à 6 361 Mdh et sont constitués à hauteur de 85% du risque de crédit et de 15% du risque opérationnel.

Dans le respect des exigences prudentielles, le ratio de solvabilité s'est établi à 74,83%, tandis que le ratio Tier One s'est affiché à 58,87%, reflétant ainsi le bon niveau de solvabilité de l'Institution.

Analyse du portefeuille de crédit

Les créances sur la clientèle, constituées de 99,79% d'engagements au profit des Collectivités Territoriales, ont totalisé 23 208 Mdh au 31 Décembre 2019.

Les engagements de financement donnés par le FEC en faveur de la clientèle se portent, au 31 Décembre 2019 à 6 633 Mdh.

L'analyse de la situation des engagements hors bilan arrêtée au 31 Décembre 2019, fait ressortir que 70,03% du volume global correspond à des prêts récents engagés depuis moins de 3 ans.

Provisions, politique de provisionnement et couverture des risques de crédit

La Direction Comptabilité & Reporting se charge du processus de classement et de provisionnement des créances en souffrance.

Les créances sur les Collectivités Territoriales sont affectées d'un taux de pondération de 20%.

La politique de classification et de provisionnement est conforme aux dispositions de la circulaire n°19/G/2002 de Bank Al-Maghrib.

Coefficient de Division Des Risques

Le FEC veille en permanence, au respect du rapport maximum de 20% entre le total des risques encourus sur un même client et ses fonds propres.

Dans le cadre des demandes de financement, les entités opérationnelles ainsi que la Direction des Risques et Contrôle Permanent s'assurent du respect du coefficient de division des risques, lequel est également suivi par la Direction Comptabilité et Reporting.

Le coefficient de division des risques s'établit, selon les modalités de la nouvelle circulaire n°08/G/2012 de Bank Al-Maghrib (entrée en vigueur en 2013) à 11,90% à fin Décembre 2019, se situant ainsi en dessous du seuil réglementaire fixé par BAM.

Dans le but de renforcer les outils de mesure et d'appréciation du risque crédit, des stress test ont été effectués afin d'évaluer le degré d'aversion du FEC à ce risque.

Les résultats issus des stress test minimaux au sens de ladite directive, incorporant des changements potentiels dans la composition du portefeuille du FEC, témoignent de la capacité de résistance du FEC au risque crédit. Le FEC affiche dans l'ensemble des scénarii un ratio de solvabilité supérieur au seuil réglementaire et un taux des créances en souffrance ne dépassant pas 1%.

GESTION ACTIF/PASSIF

Responsables de la gestion Actif/Passif

La Direction Financière se charge de la gestion Actif/Passif.

Le Comité ALCO se charge du suivi transversal et collégial des risques financiers auxquels est exposée l'institution et de l'examen des décisions qui affecteraient la gestion Actif-Passif.

Gestion Actif/Passif

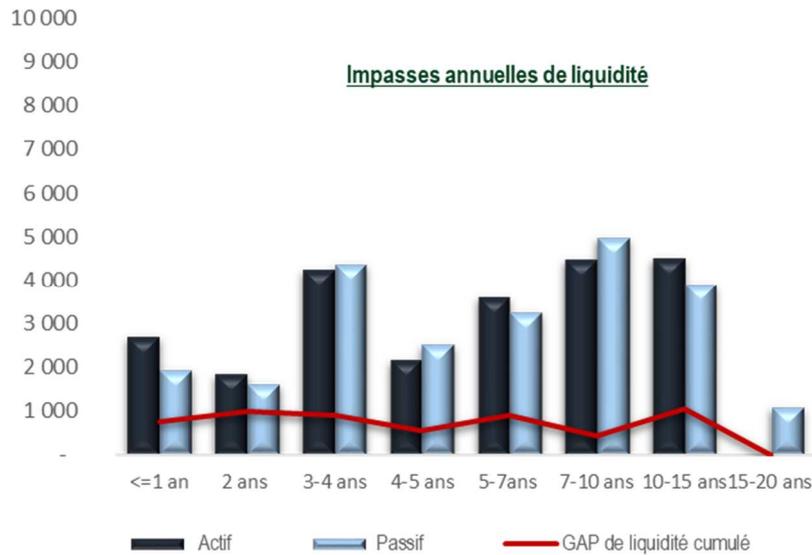
La banque est dotée d'un dispositif qui permet de couvrir les principales sources des risques taux, liquidité et change.

Risque de Liquidité

La banque effectue un écoulement statique en liquidité des positions d'actifs, de passifs, issues du portefeuille bancaire et ventilées sur les tranches réglementaires de maturité.

» Exposition au 31 décembre 2019

Les impasses de liquidité en flux s'affichent au 31 décembre 2019 comme suit :



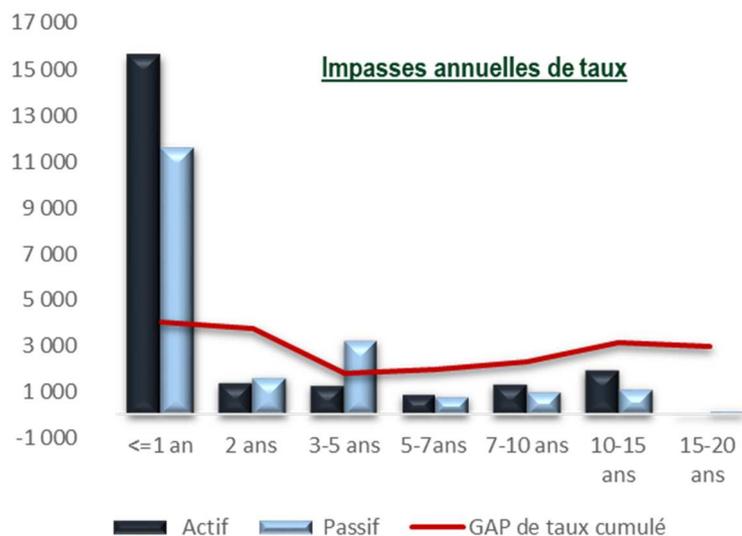
Risque de Taux

La banque effectue un écoulement statique en taux des positions d'actifs, de passifs et de hors bilan, issues du portefeuille bancaire et ventilées sur les tranches réglementaires de maturité.

Les postes à taux variable sont répartis selon l'intervalle de temps jusqu'à la prochaine date de révision de taux, et ceux à taux fixe selon leur durée résiduelle.

» Exposition au 31 décembre 2019

Les impasses de taux en flux se présentent au 31 décembre 2019, comme suit :



A fin décembre 2019, les résultats du stress test, font ressortir qu'un choc de +200 pbs des taux engendrait un gain de + 21 % du PNB sur un horizon de 12 mois et une hausse de la valeur économique de +7% par rapport aux fonds propres.

Risque de Change

La couverture du risque de change afférent à la majorité des emprunts extérieurs mobilisés par le FEC au cours des années 90, est prise en charge par l'Etat (Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration/Direction du Trésor et des Finances Extérieures) moyennant rémunération, dans le cadre d'un système propre à chaque ligne de prêt. Par ailleurs, à l'occasion des deux tirages effectués au cours de l'exercice 2019 sur une ligne de crédit contractée en 2018 auprès d'un bailleur de fonds étranger, le FEC a mis en place une couverture totale en termes de montant et de durée contre le risque de change lui permettant d'être immunisé totalement contre ce risque.

RISQUES OPERATIONNELS

Organisation et Gouvernance

Au cours des dernières années et conformément aux dispositions de Bank Al-Maghrib et aux principes de bonne gouvernance, le FEC a mis en place un dispositif de contrôle interne évolutif qui permet :

- d'assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et comptables produites ;
- de s'assurer que les opérations sont réalisées conformément aux lois et règlements en vigueur et selon les orientations et normes de gestion définies par l'Organe de Direction et l'Organe d'Administration ;
- de prévenir et de maîtriser les risques liés à son activité à travers des procédures bien définies et régulièrement contrôlées.

La Direction Générale supervise le dispositif de gestion des risques opérationnels et assure le suivi des actions entreprises pour son renforcement.

Le Comité des Risques Interne se charge de valider la politique de gestion des risques opérationnels, la stratégie de continuité d'activité et de gestion de crise.

Cadre Général

Le FEC a entrepris plusieurs actions pour le renforcement du dispositif de contrôle interne et la mise en place du socle nécessaire pour la construction d'un dispositif de gestion des risques opérationnels robuste et pérenne adossé aux meilleures pratiques et conforme aux exigences réglementaires :

○ *Mécanisme de délégations de signatures*

Le FEC a mis en place un mécanisme évolué de délégations de signatures, basé sur une définition précise des pouvoirs et une délimitation claire des responsabilités. Ce mécanisme répond aux principes suivants :

- Le principe de double signature est obligatoire pour toutes les opérations affectant les comptes du FEC ou d'autres éléments de son actif ;
- La séparation entre l'initiation et l'exécution d'une part, et le contrôle d'autre part ;
- Les remplacements sont systématiquement prévus en cas d'absence ou d'empêchement d'une personne de sorte à éviter des blocages de situations.

○ *Manuel de procédures générales*

Le FEC est doté d'un manuel de procédures générales couvrant tous les processus fonctionnels des domaines Pilotage, Métiers et Support. La cartographie générale des processus et procédures a été élaborée selon les exigences de la norme Qualité ISO 9001 V2008.

Par ailleurs, l'intégration de l'outil de modélisation MEGA process a permis d'avoir un référentiel des procédures unique, structuré et accessible par tous les collaborateurs du FEC à travers un site intranet. Ce référentiel fait l'objet d'une maintenance évolutive régulière.

○ *Manuel de procédures et d'organisation comptable*

Le FEC est doté d'un manuel de procédures et d'organisation comptable permettant de s'assurer que :

- toutes les opérations réalisées par le FEC sont fidèlement traduites en enregistrements comptables ;
- tous les enregistrements sont conformes aux Plan Comptable des Etablissements de Crédit et à la réglementation en vigueur ;
- toutes les informations financières et comptables diffusées en interne et externe sont fiables, complètes et intelligibles pour ses utilisateurs.

○ *Manuel de contrôle interne*

Conformément à la réglementation en vigueur et aux meilleures pratiques en la matière, le FEC est doté d'un manuel de contrôle interne lui permettant de veiller à la régularité et à la bonne application des procédures mises en place ainsi qu'à la formalisation des points de contrôle.

○ *Plan de Continuité d'Activité*

Le FEC dispose, conformément aux dispositions de la circulaire n°4/W/2014 et de la directive n°47/G/2007 de Bank Al-Maghrib, d'un Plan de Continuité d'Activité approuvé par le Conseil d'Administration, permettant d'assurer selon divers scénarios de crise, le fonctionnement en mode dégradé ainsi que la reprise des activités.

La mise en œuvre du PCA du FEC a porté notamment sur la mise en place des :

- Dispositifs de continuité Système d'Information ;
- Dispositifs de continuité logistique ;
- Dispositifs de continuité ressources humaines ;
- Dispositifs de continuité des opérations.

Afin d'assurer le maintien opérationnel des dispositifs mis en place, le corpus documentaire PCA (Etude de criticité, Stratégie de continuité, procédures, plan de communication...) est mis à jour régulièrement et un plan de maintenance et du renforcement du PCA du FEC est en cours d'élaboration.

Au cours de l'année 2019, aucun sinistre majeur nécessitant l'activation du PCA, n'est survenu au FEC.

Gestion des risques opérationnels

Le FEC est doté d'une cartographie des risques opérationnels qui a été reconstruite en 2010 en s'appuyant sur la typologie Bâle II et dont la mise à jour s'effectue annuellement. Cette cartographie couvre les processus relevant des domaines crédit, support et systèmes d'information et permet de cibler les processus nécessitant une surveillance particulière ou renforcée.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels déployé au FEC, dans le cadre de la réforme Bâle II et en application de la Directive n°29/G/2007 émise par Bank Al Maghrib, permet l'identification, l'évaluation des risques opérationnels ainsi que le suivi des plans d'actions arrêtés pour les risques majeurs identifiés. Ce dispositif a été complété en 2011 par une base de collecte des incidents qui permet de dégager une vision objective des risques encourus et la réévaluation de ces risques par les résultats de la collecte des incidents opérationnels.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels est entièrement automatisé suite au déploiement d'une application SI, permettant d'assurer :

- L'identification, l'évaluation et la surveillance des risques opérationnels à travers la cartographie des risques.
- La conciliation de la cartographie des risques avec le manuel des procédures générales.
- Le suivi des plans d'actions arrêtés pour les risques majeurs identifiés.
- La collecte des incidents liés aux risques opérationnels.

Organisation

Sur le volet organisationnel, le pilotage du dispositif de gestion du risque opérationnel est assuré par la Direction des Risques et Contrôle Permanent. Cette dernière s'appuie sur des correspondants risques opérationnels (CRO) au niveau des Entités métiers et Supports.

Ces CRO se chargent de la remontée d'incidents opérationnels, de l'analyse de la base de collecte de ces incidents et de la mise en œuvre des plans d'action de couverture des risques majeurs.

A cet effet, une procédure de collecte et de remontée des incidents opérationnels ainsi qu'une fiche de déclaration de la survenance d'un incident opérationnel ont été élaborées et mises à la disposition des CRO afin d'outiller la démarche de collecte et de remontée des incidents.

La gouvernance des risques opérationnels est assurée par le Comité des Risques Interne.

Couverture des risques opérationnels

Conformément aux dispositions réglementaires relatives aux exigences minimales en fonds propres, le FEC procède depuis Décembre 2011 à la couverture des risques opérationnels.

L'exigence en fonds propres pour la couverture des risques opérationnels est calculée selon l'approche "indicateur de base", soit égale à 15% de la moyenne du produit net bancaire, calculée sur les 3 dernières années.

RISQUES DE NON-CONFORMITE

Conformément à la circulaire n°4/W/2014 et à la directive n°49/G/2007 de Bank Al-Maghrib, le FEC s'est doté d'une politique de conformité et d'une cartographie des risques de non-conformité.

PARTIE VIII. ANNEXES

I. DOCUMENTS CONSTITUTIFS DU FEC

Les textes juridiques et règlements régissant le Fonds d'Équipement Communal sont téléchargeables sur le lien suivant : <https://www.fec.ma/article92.html>

II. RAPPORTS ANNUELS DU FEC

Les rapports annuels du Fonds d'Équipement communal relatifs aux exercices 2017, 2018 et 2019 sont disponibles sur le lien suivant : <https://www.fec.ma/article29.html>

III. RAPPORT FINANCIER

Le rapport financier relatif à l'exercice 2019 est disponible sur le lien suivant : https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2019/RFA2019.pdf

IV. INDICATEURS TRIMESTRIELS DU FEC

Les indicateurs trimestriels du FEC au 1^{er} trimestre 2020 sont disponibles sur le lien suivant : https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2020/CP_T1_2020.pdf

V. RAPPORTS DES CAC SUR LES COMPTES SOCIAUX

Les rapports généraux des commissaires aux comptes sur les comptes annuels sociaux 2017, 2018 et 2019 du Fonds d'Équipement Communal sont disponibles sur les liens suivants :

- https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2019/Rapport_CAC_2019.pdf
- https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2018/Rapport_CAC_2018.pdf
- https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2017/Rapport_CAC_2017.pdf

VI. COMMUNIQUES DE PRESSES

Les communiqués de presse relatifs aux exercices 2017 à 2020 sont disponibles sur le lien suivant :

- <https://www.fec.ma/presse31.html>