



## FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL

### DOCUMENT DE REFERENCE RELATIF A L'EXERCICE 2020

---

#### 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 09 juin 2021 sous la référence EN/EM/008/2021.

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 :

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2019/DOC\\_INVEST/NOTE\\_CD\\_DEC19.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2019/DOC_INVEST/NOTE_CD_DEC19.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

<b>ABREVIATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>DEFINITIONS</b> .....	<b>5</b>
<b>Partie I. ATTESTATIONS ET COORDONNÉES</b> .....	<b>6</b>
I. Le Gouverneur Directeur Général.....	7
II. Les commissaires aux comptes du FEC.....	8
III. Le Conseillers financier .....	9
IV. Les responsables de l'information et de la communication financière.....	10
<b>Partie II. PRESENTATION GENERALE DU FEC</b> .....	<b>11</b>
I. Présentation générale du FEC .....	12
II. GOUVERNANCE DU FEC .....	25
III. Activité de l'émetteur.....	42
IV. Informations environnementales et sociales.....	72
V. Stratégie d'investissement et moyens techniques .....	82
<b>Partie III. SITUATION FINANCIERE</b> .....	<b>85</b>
<b>Partie IV. PERSPECTIVES</b> .....	<b>121</b>
<b>Partie V. FAITS EXCEPTIONNELS</b> .....	<b>124</b>
<b>Partie VI. LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES</b> .....	<b>126</b>
<b>Partie VII. FACTEURS DE RISQUES</b> .....	<b>128</b>
<b>Partie VIII. ANNEXES</b> .....	<b>139</b>

## ABREVIATIONS

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

## DEFINITIONS

<b>Attribution de prêts</b>	Prêts agréés par le Comité de Crédit du FEC
<b>Emetteur / Institution/ Banque</b>	Fait référence au FEC
<b>Engagements de prêts</b>	Prêts agréés par le Comité de Crédit du FEC et formalisés par des contrats signés par les parties.
<b>Décassement de prêts</b>	Fonds mis à la disposition des emprunteurs en application des engagements qui leurs sont donnés.
<b>Fonds d'Accompagnement des Collectivités Territoriales</b>	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.
<b>Lignes de Crédits</b>	Accord de financement de programmes d'investissements sur les moyen et long termes.
<b>Mécanisme de Développement Propre</b>	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.
<b>Programme MEN</b>	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

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

### Objet : Document de référence relatif à l'exercice 2020

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.

**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	<a href="mailto:hbelemqadem@deloitte.com">hbelemqadem@deloitte.com</a>	<a href="mailto:taha.ferdaous@mazars.ma">taha.ferdaous@mazars.ma</a>	<a href="mailto:f.mekouar@fidarocgt.ma">f.mekouar@fidarocgt.ma</a>
Date du 1 <sup>er</sup> 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 2018, 2019 et 2020.**

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 de l'exercice 2018 et par nos soins au titre des exercices 2019 et 2020.

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.

**M. Taha FERDAOUS**  
Mazars Audit et Conseil  
Associé

**M. Hicham BELEMQADEM**  
Deloitte Audit  
Associé

### III. LE CONSEILLER FINANCIER

<b>Responsable</b>	<b>M. Kacem SAHNOUN</b>
<b>Fonction</b>	Directeur Financier
<b>Adresse</b>	Espace Oudayas, angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka - B.P. 2175 Hay Ryad - Rabat
<b>Numéro de téléphone</b>	05.37.56.90.15
<b>Numéro de fax</b>	05.37.56 90.71
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:sahnoun@fec.ma">sahnoun@fec.ma</a>

#### **Objet : Document de référence relatif à l'exercice 2020**

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 2018, 2019 et 2020 ;
- Les rapports annuels et rapports de gestion du FEC relatifs aux exercices 2018, 2019 et 2020 ;
- Les procès-verbaux des Conseils d'Administration du FEC établis en 2018, 2019 et 2020 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.

**M. Kacem SAHNOUN**  
Directeur Financier

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

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

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

## **PARTIE II. PRESENTATION GENERALE DU FEC**

## I. PRESENTATION GENERALE DU FEC

### I.1. RENSEIGNEMENTS A CARACTERE GENERAL

<b>Dénomination sociale</b>	Fonds d'Équipement Communal (FEC)
<b>Siège social</b>	Espace Oudayas. Angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka, B.P. 2175 Hay Riad, Rabat
<b>Téléphone</b>	05.37.56.60.90 à 93
<b>Télécopie</b>	05.37.56.90.94
<b>Site Web</b>	<a href="http://www.fec.ma">www.fec.ma</a>
<b>E-mail</b>	fec@fec.ma
<b>Date de création</b>	13 juin 1959
<b>Exercice social</b>	Du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre
<b>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)</b>	<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"> <li>▪ 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 ;</li> <li>▪ assister les collectivités locales pour l'identification, l'évaluation et le suivi d'exécution de leurs projets ;</li> <li>▪ 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.</li> </ul> <p>Le Fonds d'équipement communal peut également répartir entre ces collectivités locales toutes sommes dont la gestion lui serait confiée à cet effet. 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, telle que modifiée et complétée.</p>
<b>Capital social au 31 décembre 2019</b>	1 000 000 000 Dh
<b>Répartition du capital</b>	Capital détenu à 100% par l'Etat
<b>Tribunaux compétents</b>	Tribunaux de Rabat
<b>Lieux de consultation des documents juridiques</b>	Les documents juridiques peuvent être consultés au siège social du FEC
<b>Textes législatifs et réglementaires</b>	<p>Etablissement public régi notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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 ;</li> <li>▪ 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 ;</li> <li>▪ le décret n°2-90-351 du 19 Jourmada II 1413 (14 décembre 1992) pris pour l'application de la loi n°31-90 précitée ;</li> <li>▪ 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 ;</li> </ul>

De par son activité, le FEC est régi 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, telle que modifiée et complétée par la loi n° n°44-20, promulguée par le Dahir n°1-20-74.

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 2020, 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 <sup>1</sup>	-	34 500	191 039
1997	Dotations accordées par l'Etat <sup>2</sup>	-	85 500	276 539
1998	Dotations accordées par l'Etat <sup>3</sup>	-	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
<b>Total</b>		<b>9 748</b>	<b>1 009 748</b>	<b>1 000 000</b>

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 2018 et 2020.

Au cours des réunions du Conseil d'Administration du FEC, tenues 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.

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

<sup>2</sup> Dotation provenant d'un don à l'Etat octroyé par la KfW

<sup>3</sup> Dotation provenant d'un don à l'Etat octroyé par la KfW

### I.3. ENDETTEMENT DU FEC

#### I.3.1 Dette privée

Au 31 décembre 2020, la situation des titres de créances émis par le FEC sur le marché financier marocain se présente comme suit :

#### 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**

<b>Nature</b>	Certificats de dépôt
<b>Plafond du programme</b>	7 000 Mdh
<b>Montant de l'encours au 31 décembre 2020<sup>4</sup></b>	2 694 Mdh
<b>Nombre de titres en circulation</b>	26 780
<b>Valeur nominale</b>	100 000 Dh

Source : FEC

Le FEC n'a procédé à aucune émission de certificats de dépôt au cours de l'exercice 2020. 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)	2018	2019	2020	Var.19/18	Var.20/19
<b>Encours de Certificats de dépôt</b>	3 031	2 695	2 694	-11,09%	-0,04%

Source : FEC

L'encours des certificats de dépôt a connu une baisse au cours des trois derniers exercices pour s'établir à 2 694 Mdh au 31 décembre 2020.

#### **Encours des certificats de dépôt<sup>5</sup>**

Au 31 décembre 2020, l'encours des certificats de dépôt émis s'établit à 2 694 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 décembre 2020 :

Date d'émission/jouissance	Encours au 31/12/2020	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	150	1 500	7 ans	2,20%	24-déc-21	Révisable	Annuelle	24-déc	in fine	50
24-mars-15	335	3 280	7 ans	2,85%	24-mars-22	Révisable	Annuelle	24-mars	in fine	50
18-sept-17	352	3 500	5 ans	1,95%	18-sept-22	Révisable	Annuelle	18-sept	in fine	30
18-sept-17	303	3 000	5 ans	3,25%	18-sept-22	Fixe	N.a	N.a	in fine	40
06-oct-17	251	2 500	5 ans	1,95%	06-oct-22	Révisable	Annuelle	06-oct	in fine	30
06-oct-17	302	3 000	5 ans	3,19%	06-oct-22	Fixe	N.a	N.a	in fine	40
30-déc-19	1 000	10 000	5 ans	2,82%	30-déc-24	Fixe	N.a	N.a	in fine	40
<b>Total</b>	<b>2 694</b>	<b>26 780</b>								

Source : FEC

<sup>4</sup> Encours intégrant les intérêts courus non échus.

<sup>5</sup> Encours intégrant les intérêts courus non échus.

## Emissions obligataires

En vertu de l'article 5 de la loi n° 31-90 portant sur la réorganisation du Fonds d'Equipeement Communal promulguée par le dahir n° 1-92-5 du 5 Safar 1413 (5 août 1992), telle que modifiée et complétée, le Conseil d'Administration, réuni en date du 29 mai 2019, a autorisé un programme d'emprunts obligataires (EO) pour un montant global plafonné à 9 milliards de dirhams.

## Evolution de l'encours des emprunts obligataires

Evolution de l'encours d'emprunts obligataire (en Mdh)	2018	2019	2020	Var.19/18	Var.20/19
Encours d'emprunts obligataires	7 098	8 711	10 157	22,72%	16,60%

Source : FEC

L'encours des emprunts obligataires enregistre une hausse soutenue au cours des trois derniers exercices pour s'établir à 10 157 Mdh à fin décembre 2020.

## Encours des emprunts obligataires ordinaires et subordonnés<sup>6</sup>

Obligations	Date d'émission/jouissance	Encours au 31/12/2020	Durée	Taux HT	Date d'échéance	Type de taux	Fréquence de révision	Date de révision	Mode et fréquence de remboursement	Prime de risque
<b>Ordinaires</b>	20-janv-12	490	15 ans	5,30%	20-janv-27	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	109
	08-déc-14	511	15 ans	3,44%	08-déc-29	Révisable	tous les 5 ans	08-déc	Amortissement annuel linéaire	100
	08-déc-14	151	10 ans	2,46%	08-déc-24	Révisable	Annuelle	08-déc	In fine	60
	13-juil-15	490	15 ans	4,60%	13-juil-30	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	90
	13-juil-15	61	10 ans	2,20%	13-juil-25	Révisable	Annuelle	13-juil	In fine	60
	13-juil-15	222	10 ans	2,30%	13-juil-25	Révisable	Annuelle	13-juil	In fine	70
	13-oct-16	237	15 ans	3,92%	13-oct-31	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	70
	13-oct-16	226	10 ans	2,15%	13-oct-26	Révisable	Annuelle	13-oct	In fine	50
	13-oct-16	336	15 ans	2,55%	13-oct-31	Révisable	Annuelle	06-déc	Amortissement annuel linéaire	90
	06-déc-17	642	15ans	3,93%	06-déc-32	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	70
	06-déc-17	200	10ans	2,34%	06-déc-27	Révisable	Annuelle	06-déc	In fine	50
	06-déc-17	801	15ans	2,54%	06-déc-32	Révisable	Annuelle	19-juil	Amortissement annuel linéaire	70
	19-juil-18	882	15 ans	3,84%	19-juil-33	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	60
	12-juil-19	474	15 ans	3,49%	12-juil-34	Fixe	N.a	N.a	Amortissement annuel linéaire	50
	12-juil-19	1 419	15 ans	2,75%	12-juil-34	Révisable	Annuelle	12-juil	Amortissement annuel linéaire	70
18-déc-20	2 002	15 ans et 104 jours	2,25%	31-mars-36	Révisable	Annuellement à partir du 31/03/2022	31-mars	Amortissement annuel linéaire	70	
<b>Sous-total 1</b>		<b>9 144</b>								
<b>Subordonnées</b>	19-juil-18	203	10 ans	2,82%	19-juil-28	Révisable	Annuelle	19-juil	In fine	80
	19-juil-18	811	10 ans	2,87%	19-juil-28	Révisable	Annuelle	19-juil	In fine	85
<b>Sous-total 2</b>		<b>1 013</b>								
<b>Total encours</b>		<b>10 157</b>								

Source : FEC

<sup>6</sup> Encours intégrant les intérêts courus non échus

## Emissions décidées par les instances réalisées et non réalisées

### *Emissions obligataires réalisées*

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.

Dans le cadre du nouveau programme de 9 milliards de DH, autorisé par le Conseil d'Administration réuni en date du 29 mai 2019, le FEC a réalisé une émission d'un montant de 2 milliards de dirhams le 18 décembre 2020.

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
<b>Plafond</b>	1 000 000 000 Dh			
<b>Nombre maximum</b>	10 000 obligations			
<b>Valeur nominale</b>	100 000 Dh			
<b>Taux d'intérêt facial</b>	<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%
<b>Prime de risque</b>	Entre 80 et 100 pbs	Entre 80 et 100 pbs	Entre 90 et 110 pbs	Entre 90 et 110 pbs
<b>Maturité</b>	10 ans	10 ans	15 ans	15 ans
<b>Négociabilité des titres</b>	A la Bourse de Casablanca	De gré à gré (hors Bourse)	A la Bourse de Casablanca	De gré à gré (hors Bourse)
<b>Mode de remboursement</b>	<i>In fine</i>	<i>In fine</i>	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal
<b>Mode d'allocation</b>	Adjudication à la <b>française</b> avec priorité aux <b>tranches C et D</b>			

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
<b>Montant souscrit</b>	-	1 203 000	150 000	1 215 000	<b>2 568 000</b>
<b>Montant alloué</b>	-	-	150 000	850 000	<b>1 000 000</b>

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
<b>Montant souscrit</b>	540 000	1 458 000	450 000	-	120 000	<b>2 568 000</b>
<b>Montant alloué</b>	117 800	312 200	450 000	-	120 000	<b>1 000 000</b>

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 <u>hollandaise</u> avec priorité pour la <u>tranche A puis C puis B</u>		

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	<b>2 869 000</b>
Montant alloué	849 000	-	151 000	<b>1 000 000</b>

Sources : FEC

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

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 <u>Hollandaise</u>		

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	Révisable tous les 5 ans Entre 3,48% et 3,78% (taux correspondant aux 5 premières années)	Fixe Entre 3,92% et 4,22%	Révisable annuellement Entre 2,85% et 3,15% (taux correspondant à la première année)	Révisable annuellement 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 <b>Hollandaise</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	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
<b>Plafond</b>	Entre 1 500 000 000 Dh et 2 000 000 000 Dh			
<b>Nombre maximum</b>	Entre 15 000 et 20 000 obligations			
<b>Valeur nominale</b>	100 000 Dh			
<b>Taux d'intérêt facial</b>	Révisable tous les 5 ans Entre 3,42% et 3,72% (taux correspondant aux 5 premières années)	Fixe Entre 3,93% et 4,23%	Révisable annuellement Entre 2,77% et 3,07% (taux correspondant à la première année)	Révisable annuellement Entre 2,97% et 3,27% (taux correspondant à la première année)
<b>Prime de risque</b>	Entre 70 et 100 pbs	Entre 70 et 100 pbs	Entre 50 et 80 pbs	Entre 70 et 100 pbs
<b>Maturité</b>	15 ans	15 ans	10 ans	15 ans
<b>Négociabilité des titres</b>	De gré à gré	De gré à gré	De gré à gré	De gré à gré
<b>Mode de remboursement</b>	Amortissement annuel linéaire du principal	Amortissement annuel linéaire du principal	<i>In fine</i>	Amortissement annuel linéaire du principal
<b>Mode d'allocation</b>	Adjudication à la <u>Hollandaise</u> 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
<b>Montant souscrit</b>	134 000	6 906 000	1 299 000	4 927 500	<b>13 266 500</b>
<b>Montant alloué</b>	0	800 000	200 000	1 000 000	<b>2 000 000</b>

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
<b>Montant souscrit</b>	1 336 000	8 490 500	2 090 000	1 050 000	300 000	<b>13 266 500</b>
<b>Montant alloué</b>	159 000	1 419 300	230 400	125 000	66 300	<b>2 000 000</b>

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				
Taux d'intérêt facial	Fixe	Révisable annuellement	Révisable annuellement	Fixe	Fixe	Révisable annuellement	Révisable annuellement	Révisable annuellement	Révisable annuellement	
	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 <sup>ère</sup> année en référence au TMP6M du 19/06/2018	Pour la 1 <sup>ère</sup> 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 <sup>ère</sup> année en référence au TMP6M du 19/06/2018	Pour la 1 <sup>ère</sup> année en référence au TMP6M du 19/06/2018	Pour la 1 <sup>ère</sup> année en référence au TMP6M du 19/06/2018	Pour la 1 <sup>ère</sup> 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 <b>hollandaise</b> 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 <sup>ère</sup> 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 <sup>ère</sup> 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	<b>32 843 000</b>
Montant alloué	500 000	1 500 000	-	<b>2 000 000</b>

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	<b>32 843 000</b>
Montant alloué	419 500	1 435 900	144 600	<b>2 000 000</b>

Sources : FEC

## Emprunt obligataire du 18 décembre 2020

Caractéristiques	
Type	Ordinaire
Montant de l'opération	2.000.000.000 MAD
Nombre de titres à émettre	20.000
Valeur nominale	100.000 MAD
Taux d'intérêt facial	Révisable annuellement en référence aux TMP 6 mois (180 jours) 2,25%
Prime de risque	70 pbs
Date de jouissance	18 décembre 2020
Date de paiement du 1 <sup>er</sup> coupon et de révision du taux de référence	31 mars 2022
Maturité	31 mars 2036 (soit, 15 ans et 104 jours)
Négociabilité des titres	De gré à gré (hors Bourse)
Mode de remboursement	Amortissement annuel linéaire du principal (en 15 échéances constantes)
Méthode d'allocation	Adjudication à la hollandaise

Sources : FEC

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

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	840 000	1 180 000	50 700	2 070 700
Montant alloué	811 500	1 139 800	48 700	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.

Le montant restant à réaliser dans le cadre de ce programme est de 7 milliards de dirhams, suite à l'émission de 2 milliards de dirhams en décembre 2020,

### **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	2018	2019	2020	Var.19/18	Var.20/19
Evolution de l'encours des emprunts locaux et internationaux	6 773	8 333	8 597	23,03%	3,17%

Sources : FEC

L'encours des dettes envers les établissements de crédits et assimilés, a connu une légère hausse de 3,17% au titre de l'exercice 2020. Le FEC n'ayant pas effectué de nouveaux tirages de crédit long terme au cours de l'exercice 2020 comparativement à l'exercice précédent.

Par ailleurs, en date du 31 mars 2021<sup>77</sup>, le FEC a signé un accord de prêt de 165 millions en Dollars US avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) pour le financement des projets de développement des Collectivités Territoriales du Royaume du Maroc.

### **Covenants financiers :**

Dans le cadre de certains contrats de financement conclus auprès de banques locales avant le 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2019, lesdites banques ont accepté de supprimer le covenant initialement prévu et les avenants aux contrats de crédits ont été signés au cours de l'exercice 2020.

Les nouveaux contrats de financement signés avec les banques, postérieurement au 1<sup>er</sup> 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'Équipement Communal relatifs aux exercices 2018 à 2020 sont présentés au niveau de la partie III « Situation financière » section V « 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.

---

<sup>77</sup> Date d'entrée en vigueur de l'accord de prêt le 1er mai 2021, après la levée des conditions suspensives.

## 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 et ce, 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 est composé de manière paritaire de 8 membres représentant l'Administration et de 8 membres représentant les élus locaux. Il comprend, outre son Président, les membres non exécutifs suivants<sup>8</sup>:

- Deux représentants du Ministère de l'intérieur ;
- Deux représentants du Ministère de de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration ;
- Un représentant du Ministère de la Santé ;
- Un représentant du Ministère de l'Équipement, du Transport et de la Logistique et de l'Eau ;
- Un 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 ;
- Huit 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 précitée.

Il en ressort que 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 :

- 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.

Il est important de signaler que les dispositions de la Circulaire n° 5/W/16 du Wali de Bank Al-Maghrib du 10 juin 2016 fixant les conditions et les modalités de désignation d'administrateurs indépendants au sein de l'organe d'administration des établissements de crédit seront prises en compte dans le cadre de la réforme institutionnelle du FEC.

Au 31 décembre 2020, le Conseil d'Administration du FEC est composé comme suit :

---

<sup>8</sup> 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.

<b>Membres du Conseil d'Administration (CA) du FEC au 31 décembre 2020 <sup>9</sup></b>			
<b>Nom et Prénom</b>	<b>Fonction au sein du CA</b>	<b>Statut</b>	<b>Date de nomination</b>
Le Chef du Gouvernement ou l'Autorité Gouvernementale déléguée par lui à cet effet		Président	-
<b>Membres du CA du FEC représentant l'Administration</b>			
2 représentants du Ministère de l'Intérieur		Membres non désignés intuitu personae	-
Mme. Saadia LAAROUSSI	Représentant du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration	Membre	09 nov 2015
M. Hicham TALBY	Représentant du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration	Membre	20 avr 2016
M. Abdelouahab BELMADANI	Représentant du Ministère de la Santé	Membre	29 oct 2018
M. Ahmed IMZEL	Représentant du Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau	Membre	23 oct 2017
M. Allal REKKADI	Représentant du Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement	Membre	24 mai 2017
M. Khalid El HATTAB	Directeur du Pôle Finance de la Caisse de Dépôt et de Gestion, représentant le directeur de la CDG	Membre	20 juil 2017
<b>Membres du CA du FEC représentant les élus locaux</b>			
M. Mohammed BOUDRA	Président du Conseil Communal d'AL HOCEIMA -Province d'AL HOCEIMA-	Membre	03 mai 2017
M. Abdelaziz OMARI	Président du Conseil Communal de CASABLANCA -Préfecture de CASABLANCA-	Membre	03 mai 2017
Mme. Amina BOUHDOD	Présidente du Conseil Communal de LAGFIFATE -Province de TAROUDANT-	Membre	03 mai 2017
Mme. Hakima GHERMAL	Présidente du Conseil Communal de AL HAMAM - -Province de KHENIFRA-	Membre	03 mai 2017
M. Mohammed CHAOUKI	Président du Conseil Communal de FOUM JEMAA -Province d'AZILAL-	Membre	03 mai 2017
M. Badr EL MOUSSAOUI	Président du Conseil Communal de El MARSА -Province de LAAYOUNE-	Membre	03 mai 2017
M. Mustapha EL GHAZOUИ	Président du Conseil Communal de HAD KOURT -Province de SIDI KACEM-	Membre	03 mai 2017
M. Mohammed MOUBDII	Président du Conseil Communal de FKIH BENSALAH -Province de FKIH BENSALAH-	Membre	03 mai 2017

Aussi, conformément aux dispositions de l'article 10 de la loi n° 31-90 précitée, le contrôle financier 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

<sup>9</sup> 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.

FEC précitée et la politique générale de l'Etat en matière financière. Son avis conforme est requis par le Conseil pour :

- L'arrêté du programme général des prêts ;
- L'arrêté du budget de fonctionnement et d'investissement du Fonds ;
- L'affectation des bénéfices ;
- Le statut et la rémunération du personnel.

Il est également important de préciser que la mission et les modalités de fonctionnement du CA du FEC (composition, convocation des membres, quorum, délibérations...etc...) sont régies par les dispositions de la loi n° 31-90 précitée et par son décret d'application et ce, eu égard au statut du FEC qui est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, soumis aux dispositions de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés.

Enfin, en application des dispositions de l'article 5 du décret n° 2-90-351 précité, le CA 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.

Préalablement à la tenue de chaque réunion du CA, la Direction Générale du FEC adresse au Président du CA un dossier comportant les éléments suivants :

- L'ordre du jour de la réunion ;
- Le procès-verbal de la réunion précédente ;
- Les projets de résolutions devant être approuvés lors de la prochaine réunion ;
- Le rapport de gestion devant être présenté lors de la réunion du Conseil et le cas échéant, les documents ou rapports sur le fondement desquels les administrateurs pourront participer aux débats et prendre les décisions nécessaires ;
- Une matrice faisant ressortir la mise en œuvre des recommandations des administrateurs lors des réunions précédentes.

Ce dossier est également transmis à l'ensemble des administrateurs, au Commissaire du Gouvernement et aux Commissaires aux Comptes, préalablement à la tenue de chaque réunion du CA.

Par ailleurs, il est à préciser que le FEC prévoit, dans le cadre de sa réforme institutionnelle, de procéder à la refonte des textes législatifs et réglementaires qui régissent son activité afin de les aligner aux dispositions de la loi bancaire, notamment en matière de gouvernance. Le projet de règlement Intérieur du CA du FEC sera ainsi adapté à l'une des options retenues, et permettra de définir les règles relatives notamment à l'organisation et au fonctionnement des réunions du CA du FEC.

### **Rémunérations attribuées aux membres du Conseil d'Administration**

Les membres du Conseil d'Administration n'ont perçu aucune rémunération au titre des exercices 2018, 2019 et 2020.

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.

## **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 FEC de s'aligner sur les pratiques de gouvernance les plus strictes. 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.

<b>Composition du Comité d'Audit et des Risques</b>	
Le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion ou son représentant	Président
Le Wali, Inspecteur Général de l'Administration Territoriale (Ministère de l'Intérieur) ou son représentant	Membre permanent
Le Directeur du Trésor et des Finances Extérieures (Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration) ou son représentant	Membre permanent

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.

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 Comité d'Audit et des Risques a notamment pour attributions :

#### 1. En matière d'information financière et comptable :

- de vérifier la fiabilité et l'exactitude des informations financières destinées au CA et aux tiers, et porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'élaboration des comptes.

## 2. En matière de contrôle interne :

- de porter une appréciation sur la qualité du système de contrôle interne ;
- d'évaluer la pertinence des mesures correctrices prises ou proposées pour combler les lacunes ou insuffisances décelées dans le système de contrôle interne ;
- de recommander la nomination des CAC ;
- de définir les zones de risques minimales que les auditeurs internes et CAC doivent couvrir ;
- d'approuver la charte d'audit et le plan d'audit et d'apprécier les moyens humains et matériels alloués à la fonction d'audit interne ;
- de prendre connaissance des rapports d'activité et des recommandations de la fonction d'audit interne, de contrôle permanent et de conformité, des CAC et des autorités de supervision ainsi que des mesures correctrices prises.

## 3. En matière de stratégie et de gestion des risques :

- de conseiller le CA concernant la stratégie en matière de risques et le degré d'aversion aux risques ;
- de s'assurer que le niveau des risques encourus est contenu dans les limites fixées par l'organe de direction conformément au degré d'aversion aux risques défini par le CA ;
- d'évaluer la qualité du dispositif de mesure, maîtrise et surveillance des risques du FEC ;
- de s'assurer de l'adéquation des SI eu égard aux risques encourus ;
- d'apprécier les moyens humains et matériels alloués à la fonction gestion des risques et de contrôle permanent au FEC et de veiller à son indépendance.

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 actuellement en cours de mise en place, et il sera composé de 3 membres non exécutifs, en cours de désignation. 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.

### **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.

<b>Composition du Comité de Crédit (cf. article 6 du Décret n° 2-90-351 précité)</b>	
Le Directeur Général du FEC	Président
Deux représentants désignés par le Ministre de l'Intérieur	Membres permanents
Deux représentants désignés par le Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration	Membres permanents
Un représentant désigné par le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion	Membre permanent

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 Bank Al-Maghrib ;
- 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 :

Le Comité des Risques Interne 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 Comité des Risques Interne 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 Comité des Risques Interne veille à la mise en œuvre des recommandations relevant de son champ d'intervention et émanant du Conseil d'Administration, du Comité d'Audit et des Risques 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

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 de taux et de liquidité ;
- De veiller aux équilibres bilanciaux de la Banque ;
- D'évaluer l'impact du lancement de nouveaux produits ou de 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

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 du système d'information de la Banque.

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 du 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 au SI.

Composition du Comité Organisation et Système d'Information	
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

Le Comité peut 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.

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

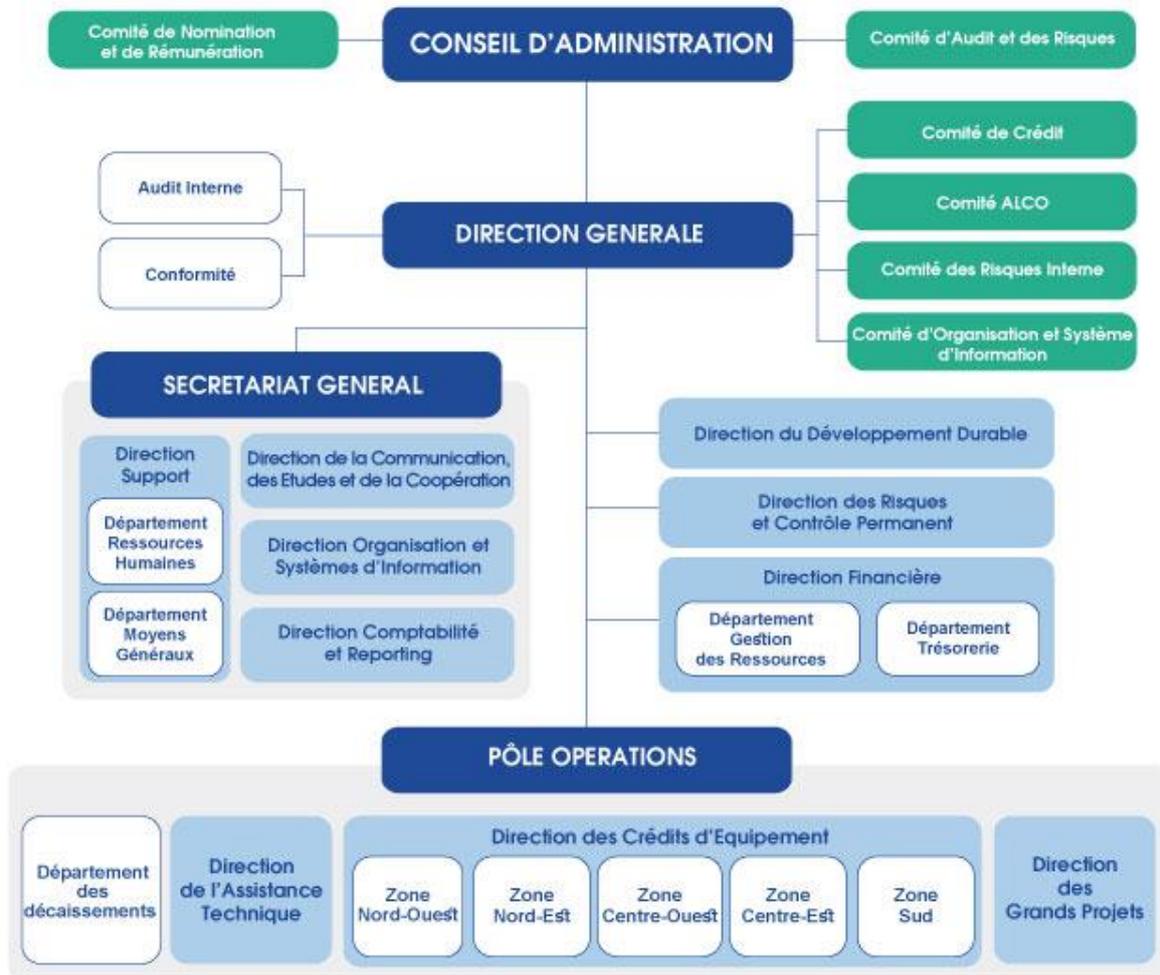
Le COSI se réunit, sur convocation de son Président, au moins une fois par semestre et aussi souvent que les besoins l'exigent.

## II.2 ORGANES DE DIRECTION

### II.2.1 Organigramme

Au 31 décembre 2020, l'organigramme du FEC se présente comme suit:

## Organigramme du Fonds d'Équipement Communal



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.

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 de la Communication, des Etudes et de la Coopération est notamment chargée de la réalisation d'études en rapport avec l'activité du FEC et son environnement. Elle assure le suivi de l'environnement institutionnel, économique et financier du FEC, la proposition et la mise en œuvre d'actions de communication ainsi que la production et la réalisation des supports de communication du FEC. Cette Direction est également chargée du développement, de la mise en œuvre et du suivi des partenariats dans le cadre de la coopération ;
- la Direction Support est chargée de la gestion des ressources humaines, de l'acquisition et de la gestion des ressources matérielles de l'Institution. Elle est également chargée de l'élaboration et de l'exécution du budget. 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 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 actif informationnel ;
- la Direction Comptabilité et Reporting est chargée de la tenue des comptabilités générale, analytique et budgétaire ainsi que de l'établissement périodique des états financiers et des situations comptables. Elle assure le contrôle des pièces comptables, l'imputation et la passation des écritures ainsi que le suivi des opérations de caisse et la vérification des travaux d'inventaire. Enfin, la Direction Comptabilité et Reporting est chargée du suivi comptable et extra-comptable du portefeuille de prêts du FEC ainsi que de la production du Reporting de l'activité et des résultats de l'institution.

### 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 gérer la relation avec les clients à tous les stades de leurs projets, favorisant ainsi le principe de l'interlocuteur unique et le renforcement de la politique de proximité. En effet, elle assure l'assistance aux Collectivités Territoriales pour la programmation et la préparation de leurs programmes et projets de développement. Elle est également en charge de l'instruction des dossiers de demandes de prêts et de décaissements 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 chargée de l'identification des besoins des Collectivités Territoriales en accompagnement et la proposition de moyens d'intervention appropriés ainsi que la mise en œuvre et le suivi des actions d'accompagnement. Cette Direction assure également le développement d'expertise dans les domaines d'intervention des Collectivités Territoriales en vue de favoriser le renforcement de leurs capacités de maîtrise d'ouvrage ;
- la Direction des Grands Projets est chargée de l'identification, la conception et la mise en œuvre de solutions opérationnelles, financières, fiscales et juridiques, adaptées aux projets 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 d'activité de conseil et d'ingénierie financière au profit de la clientèle du FEC ;
- Le Département des Décaissements est notamment chargé de l'élaboration du programme d'action de l'activité des décaissements des prêts attribués aux Collectivités Territoriales et de l'instruction et du traitement des demandes de décaissements dans le respect des engagements contractuels et des procédures en vigueur. Il est également chargé de l'élaboration des prévisions de décaissements et de la production des reportings y afférents.

#### 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 en vue d'assurer la maîtrise et la sécurité de l'activité. Elle est chargée d'études et de conseil en matière juridique et 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 propose des solutions en vue de s'en prémunir.

## f. La Direction du Développement Durable

La Direction du Développement Durable est notamment chargée de la mise en place d'un système de veille autour des thématiques liées au développement durable, de la mise en place et de la coordination de la Politique de Responsabilité Sociétale et Environnementale, en alignement avec les normes et référentiels en la matière, ainsi que de la mise en place et de la coordination des outils de Gestion Environnementale et Sociale appliqués aux projets de la Clientèle. Cette Direction est également chargée de la sensibilisation et de l'aide à la structuration de projets de développement durable auprès des Collectivités Territoriales.

## g. L'Audit Interne

La fonction de l'Audit Interne est directement rattachée à la Direction Générale, elle est chargée des opérations d'audit portant sur l'organisation, les procédures et le fonctionnement du FEC. En effet, 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. Elle est également chargée d'apporter l'assistance nécessaire aux intervenants du contrôle externe et d'assurer le suivi de la mise en œuvre de leurs recommandations. Enfin, en plus de l'établissement des rapports et documents destinés à Bank Al-Maghrib, l'Audit Interne veille à la vérification de la mise en place de points de contrôle et des dispositifs de sécurité ainsi que de l'application rigoureuse du manuel des procédures.

## 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 le recensement des normes en vigueur, 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.

### II.2.2 Curriculum Vitae des principaux dirigeants

#### **M. Omar Lahlou (49 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 (58 ans), Chargé du Secrétariat Général**

M. Kamal LAYACHI est titulaire d'un Diplôme d'Études 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'Évaluation 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<sup>er</sup> novembre 2008 au 18 septembre 2019.

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

**M. Mohammed BENAHMED (59 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 3<sup>ème</sup> 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 septembre 2019, M. Mohammed BENAHMED est nommé Directeur chargé de missions auprès de la Direction Générale.

**M. Hamid MOUDDEN (53 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 (35 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'Études Actuarielles et Support Technique puis Responsable des Études 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 (57 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 (53 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, (44 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction de la Communication, des Etudes et de la Coopération**

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 DGCT.

Depuis juillet 2009, Mme BALAFREJ est Directeur Délégué chargée de la Direction Etudes et Communication au sein du FEC. En décembre 2020, Mme BALAFREJ est nommée Directeur Délégué en charge de la Direction de la Communication, des Etudes et de la Coopération.

**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 chargé de missions auprès de la direction générale**

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 décembre 2020, il est nommé Directeur Délégué chargé de missions auprès de la Direction Générale.

**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.

**M. Hassan RAHMANI (56 ans), Chargé de Mission en charge de la Supervision des activités de la Direction du Développement Durable.**

M. Hassan Rahmani, est doctorant en Ingénierie du Traitement et de l'épuration des Eaux de l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse (INSA).

M. Hassan Rahmani a entamé sa carrière entre 1990 & 1993 en tant qu'ingénieur chargé de projets à l'IDE Environnement

Il a rejoint le FEC en mai 1994, où il a occupé plusieurs postes de responsabilités notamment : Chef de service auprès de la direction des Crédits, Chef de la Délégation Régionale d'Agadir, Chef de Département relation avec la Clientèle à la Direction des Engagements, Chargé de Mission à la Direction des Opérations, puis responsable Marketing Sectoriel à la Direction Etudes & Communication.

M. Hassan Rahmani a ensuite occupé le poste de Directeur du Développement Durable et des Partenariats (juillet 2009) avant sa mise en disponibilité à partir de janvier 2015.

A l'issue de sa mise en disponibilité (janvier 2017), M. Hassan Rahmani a réintégré le FEC en tant que Chargé de Missions au sein du Pôle Opérations où il a supervisé l'activité du décaissement.

Depuis le 30 décembre 2020, M. Hassan Rahmani est chargé de la supervision de l'ensemble des activités de la Direction du Développement Durable.

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 de la Direction Générale est fixée par décision du Ministre de l'Intérieur et du Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration.

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

Kdh	2018	2019	2020
Rémunération des principaux dirigeants	10 097	11832	11 768

*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	2018	2019	2020
Attributions de prêts	45	708	1 540

*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'Équipement 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 :

<b>1959</b>	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.
<b>1992</b>	<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>
<b>1997</b>	<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>
<b>1998</b>	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.
<b>1999</b>	Signature de la convention cadre entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Éducation 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.

2003	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.
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'engagement<sup>10</sup> 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	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.
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 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>
2008	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.
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</p>

<sup>10</sup> 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.

	<p>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 5ème 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 1er 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 38ème 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 1er juillet 2012.</p> <p>Le FEC a participé à la 6ème 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 4ème Congrès Mondial de Cités et Gouvernements Locaux Unis organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), à Rabat du 1er 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 1er 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<sup>ème</sup> 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 crédit<sup>11</sup> 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 terrains de proximité au niveau des zones rurales et péri-urbaines.</p> <p>Le FEC a participé à la 8<sup>ème</sup> édition du Sommet Africités organisé par Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLUA), à Marrakech du 20 au 23 novembre 2018.</p>
2019	<p>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&amp;S) et les aligner selon les meilleures pratiques internationales afin de permettre au FEC de canaliser des financements compétitifs, issus de la finance climat.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

<sup>11</sup> Aucun tirage n'a été opéré en 2018.

	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
2020	<p>Dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, le FEC a déclenché dès le mois de mars 2020 son Plan de Continuité d'Activité (PCA), qui lui a permis de maintenir l'activité de la Banque et de répondre, dans les délais, aux besoins des Collectivités Territoriales en termes de mobilisation des financements.</p> <p>Le Conseil d'Administration réuni en date du 28 mai 2020 a approuvé le versement par le FEC d'une contribution de 100 MDH au profit du Fonds spécial pour la gestion de la pandémie liée au Covid-19.</p> <p>Au cours de l'exercice 2020 le FEC a poursuivi la mission d'étude relative à la définition de la stratégie de transformation digitale du FEC dans l'objectif principal d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'ensemble des services rendus aux Collectivités Territoriales. Cette mission comporte 3 phases portant respectivement sur l'analyse fonctionnelle et technique du SI actuel et le diagnostic digital, l'élaboration de la stratégie digitale et de l'architecture fonctionnelle et technique sur un horizon moyen terme et la définition du plan opérationnel de la transformation digitale.</p> <p>Le FEC a initié en 2020 la mise en place de son Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) qui devrait lui permettre de se doter des compétences, procédures et outils requis pour l'évaluation des risques et des impacts environnementaux et sociaux des projets soumis à ses financements et assister les CT lors du montage de leurs projets tout en respectant la réglementation nationale relative aux sauvegardes environnementales et sociales et les standards internationaux en la matière.</p> <p>En décembre 2020, le FEC a clôturé avec succès l'émission obligataire d'un montant de 2 MMDH, qui amorce ainsi la première partie du nouveau programme d'emprunts obligataires plafonné à 9 MMDH, validé par le Conseil d'Administration réuni en date du 29 mai 2019. Ainsi, et grâce à une présence régulière sur ce marché, le FEC peut se financer dans des conditions optimales et diversifier ses sources de financement à long terme.</p>

### III.2. MISSIONS

Fort de son expérience de plus 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 secteurs variés qui couvrent l'ensemble des prérogatives des Collectivités Territoriales, notamment 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), telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n°44-20 promulguée par le Dahir n°1-20-74 du 25 juillet 2020, 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<sup>er</sup> 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 ont veillé à 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 trois 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 au niveau 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, de valorisation et de 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 60 ans de décentralisation, le dispositif actuel inscrit l'expérience marocaine de démocratie locale parmi les modèles les plus évolués.

Depuis février 2015<sup>12</sup>, l'organisation administrative du Royaume est articulée autour de trois niveaux de Collectivités Territoriales :

- 12 Régions ;

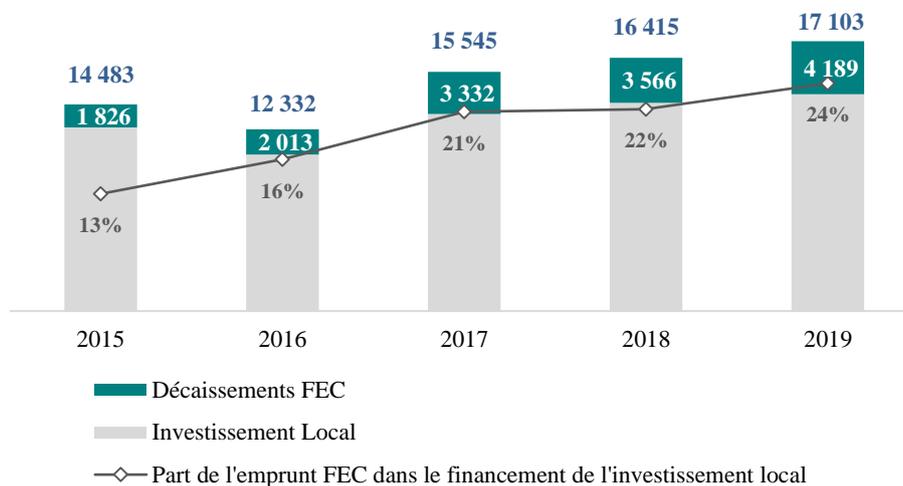
<sup>12</sup> Suite à l'entrée en vigueur du Décret n°2-15-40 du 1<sup>er</sup> Joumada I 1436 (20 février 2015) fixant le nombre des régions, leurs dénominations, leurs chefs-lieux ainsi que les préfectures et provinces qui les composent.

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

Par ailleurs, les Collectivités Territoriales 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<sup>13</sup>.

Les décaissements de prêts au titre de l'exercice 2020 concernent le financement de 158 projets au profit de différentes catégories de Collectivités Territoriales et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures tant en milieu urbain que rural.

### **III.5. ACTIVITE DU FEC**

#### ***III.5.1 Activité de prêts***

Dans le cadre de son activité, le FEC propose :

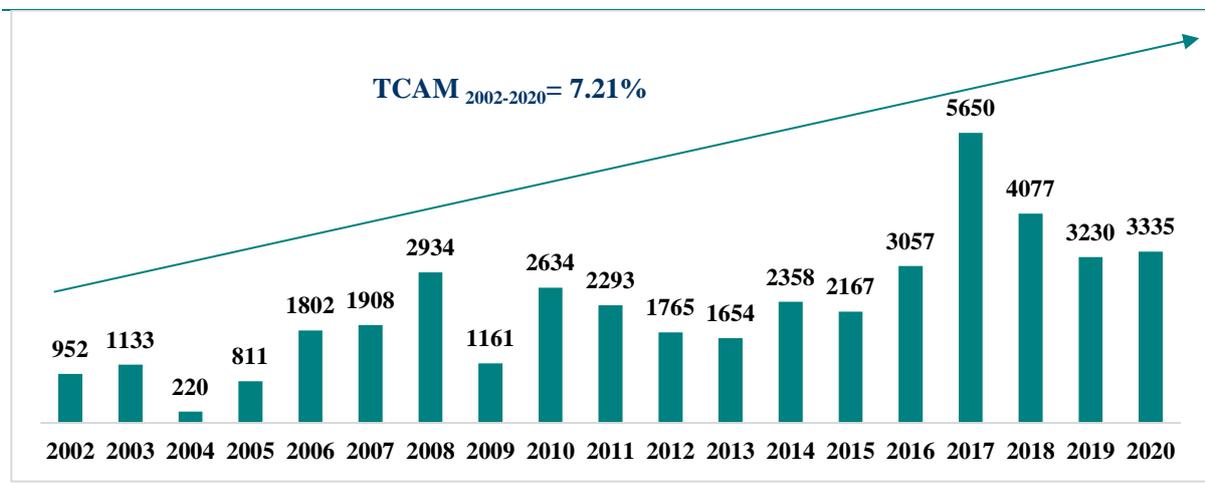
- des prêts classiques destinés à financer les projets d'investissement ;
- des lignes de crédit (LDC), mises en place depuis 2004, destinées au financement de programmes de développement. Ce type de financement permet aux Collectivités Territoriales de disposer de la visibilité nécessaire en vue de 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.

<sup>13</sup> Dans l'attente de la disponibilité des chiffres relatifs à l'investissement local au titre de l'année 2020.

### III.5.2 Les engagements de prêts

L'évolution des engagements de prêts par exercice durant la période 2002 à 2020 se présente comme suit :

#### Evolution des engagements de prêts par exercice sur la période 2002 à 2020 (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 liée principalement à la particularité du secteur local, et plus précisément pendant les périodes pré et post électorales, marquées généralement par un ralentissement des engagements des nouveaux investissements.

Au titre de l'exercice 2020, marqué par la crise sanitaire liée au Covid-19 et ses répercussions sur les plans national et international, l'investissement local a démontré une résilience face à ce contexte particulier, c'est ainsi que les engagements de prêts contractualisés en 2020 ont atteint 3 335 MDH, en légère hausse par rapport à 2019.

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 et notamment le Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales en milieu rural et les Programmes de Développement Régionaux.

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 le financement de 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 de 17,5 Mrds Dh, co-signés, par les Ministères de l'Intérieur, de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration, les Collectivités Territoriales bénéficiaires et le Fonds d'Équipement 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 (DGCT) 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 2020, les engagements cumulés dans le cadre desdits protocoles totalisent un montant global de 10,3 Mrds Dhs.

Par ailleurs, il est à préciser que conformément aux Hautes Instructions Royales visant l'élargissement de la pratique sportive aux hommes et femmes de toutes les franges de la société marocaine, un Protocole Cadre de financement et de réalisation de terrains de proximité « omnisports » en milieu rural et périurbain a été conclu signé le 13 Février 2018 entre les Ministères de l'Intérieur (MI), de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration (MEFRA), de la Culture, de la Jeunesse et des Sports (MCJS), et le Fonds d'Équipement Communal (FEC). Etalé sur la période 2018-2020, ce protocole – cadre ambitionne la réalisation de 800 terrains de proximité « omnisports » pour une enveloppe globale de 600MDH, à mobiliser à travers des prêts FEC à accorder aux Collectivités Territoriales concernées par ce programme.

Les financements engagés à fin 2020 dans le cadre de ce protocole de financement ont atteint 124 MDH.

A fin 2020, le volume global des engagements de prêts s'élèvent à 3.335 Mdh, contre 3.230 Mdh en 2019 et 4.077 en 2018.

Si la baisse des engagements au titre de 2019 par rapport à l'exercice 2018 est quasi-exclusivement due au fait qu'une partie des attributions de prêts au titre de 2019 demeurait en instance de contractualisation au 31 décembre 2019, il convient de souligner en définitive que le FEC a pu maintenir à fin 2020 pratiquement le même niveau d'engagements qu'en 2019 en dépit des impacts de la crise sanitaires liées au COVID-19 sur le volume d'investissement local des Collectivités Territoriales.

#### a. Attributions et engagements de prêts

Au 31 décembre 2020, les attributions de prêts ont atteint 3 646 MDH et ont concerné le financement de 38 projets dans 7 secteurs d'intervention, qui portent sur un investissement total de près de 6 MMDH au profit de 23 Collectivités Territoriales.

Malgré le contexte pandémique, l'année 2020 a été marquée par la poursuite de la concrétisation des attributions de prêts dont plus de 72% a été engagé au cours de la même année, soit un montant de 2 630 MDH, portant ainsi les engagements de prêts à 3 335 MDH, en légère hausse par rapport à 2019 comme l'illustre le graphique ci-après :



Source : FEC

A travers ces engagements de prêts, le FEC a contractualisé en 2020 le financement de 40 projets couvrant 7 secteurs d'intervention au profit de 22 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	2018		2019		2020	
	En Mdh	Part en %	En Mdh	Part en %	En Mdh	Part en %
Conseils Communaux	1 253	31%	274	8%	169	5%
Conseils Préfectoraux et Provinciaux	1 665	41%	1 258	39%	1 764	53%
Conseils Régionaux	1 159	28%	1 698	53%	1 402	42%
Groupements de communes / ECI	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>4 077</b>	<b>100%</b>	<b>3 230</b>	<b>100%</b>	<b>3 335</b>	<b>100%</b>

Source : FEC

Le montant des engagements de prêts des Conseils Préfectoraux et Provinciaux a représenté 53% du volume global des engagements de prêts à fin 2020, soit un montant de 1 764 MDH. Ces financements ont principalement concerné la mise en œuvre des programmes de développement territorial, portant notamment sur la mise à niveau des infrastructures et des équipements urbains, du programme de réalisation des terrains de proximité omnisports en milieu rural et péri-urbain, ainsi que des projets visant l'amélioration de l'accès aux soins et le renforcement de la lutte contre la précarité sociale.

Les engagements de prêts au profit des Conseils Régionaux ont représenté 42% du volume global des engagements de prêts à fin 2020, soit un montant de 1 402 MDH, confirmant ainsi leur montée en charge dans la structure des engagements de prêts enregistrée au cours des dernières années, grâce à l'intensification des projets territoriaux initiés par les Régions, notamment ceux qui s'inscrivent dans le cadre du Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales (PRDTS) en milieu rural, qui représentent près de 57% des engagements de prêts accordés aux Conseils Régionaux.

Les Conseils Communaux quant à eux, ont vu leur part continuer de baisser, laquelle ne représente que 5% du volume global des engagements de prêts à fin 2020. Cette situation s'explique principalement par leur capacité d'emprunt limitée, amplifiée par les impacts du contexte pandémique lié au Covid-19 sur leur situation financière.

### 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	2018		2019		2020	
	En Mdh	En %	En Mdh	En %	En Mdh	En %
Aménagements urbains	2 252	55%	1 266	39%	1 361	41%
Infrastructures routières	1 076	26%	1 665	52%	1 379	41%
Equipements culturels et sportifs	250	6%	47	1%	178	5%
Transport urbain	113	3%	0	0%	0	0%
Equipements spécialisés	110	3%	30	1%	265	8%
Electricité	79	2%	19	1%	108	3%
Assainissement liquide et solide	138	3%	83	3%	30	1%
Eau potable	30	1%	73	2%	14	1%
Equipements commerciaux	29	1%	47	1%	0	0%
<b>Total</b>	<b>4 077</b>	<b>100%</b>	<b>3 230</b>	<b>100%</b>	<b>3 335</b>	<b>100%</b>

Source : FEC

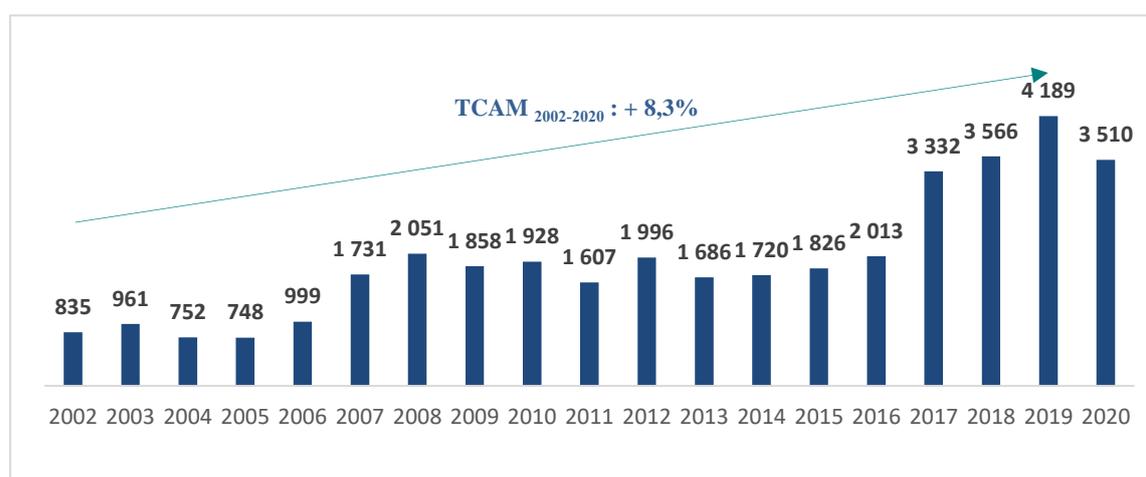
A l'instar de l'année 2019, la répartition des engagements de prêts par secteur d'intervention reflète la poursuite de la prédominance des secteurs des infrastructures routières et des aménagements urbains qui représentent 82% du volume global des engagements de prêts à fin 2020. Ces financements, concernent principalement la mise à niveau des villes et le développement urbain dans le cadre des programmes de développement territorial, pour un montant de 1 361 MDH, ainsi que le désenclavement routier à travers la construction d'infrastructures routières, pour un montant de 1 379 MDH et dont près de 54% correspond à des projets qui s'inscrivent dans le cadre du PRDTS en milieu rural.

Les engagements de prêts ont également porté sur la réalisation de projets visant l'amélioration de l'accès aux soins et le renforcement de la lutte contre la précarité sociale pour un montant de 125 MDH, l'électrification du monde rural pour un montant de 108 MDH ainsi que l'amélioration des infrastructures sportives en milieu rural et péri-urbain pour un montant de 124 MDH.

#### III.5.3 Les décaissements de prêts

Conformément aux anticipations de la Banque, reconsidérées au regard de la crise sanitaire liée au Covid-19 et ses répercussions sur la cadence de réalisation des investissements des Collectivités Territoriales, les décaissements de prêts ont atteint 3 510 MDH au titre de l'exercice 2020, illustrant une intensité moins importante que celle observée en 2019, qui s'explique notamment par le glissement temporel, dans la réalisation de certains projets financés par l'Institution.

#### Evolution des décaissements de prêts par exercice sur la période 2002 à 2020 (en MDH) :



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 :

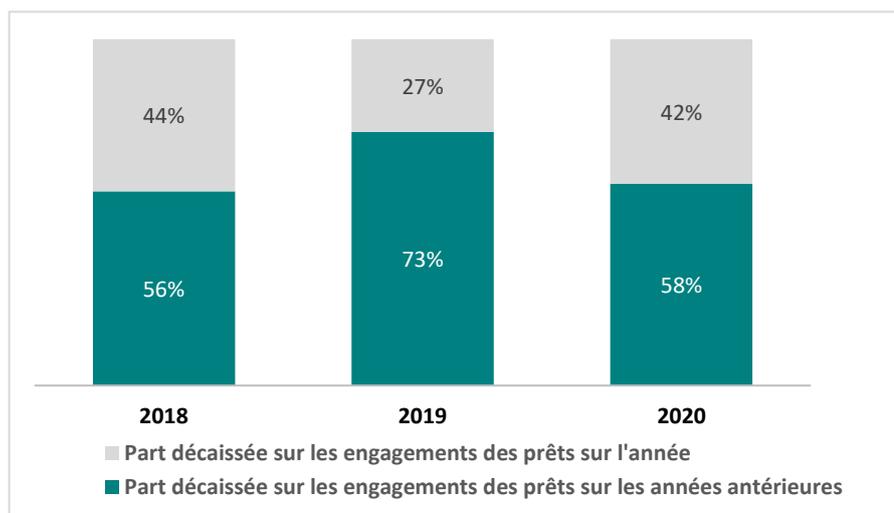
- planifier leurs programmes d'investissements sur le moyen et long terme ;
- d'optimiser le financement des différentes composantes de ces programmes.

A fin 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 hausse des décaissements réalisés sur l'année est la résultante de l'écoulement des engagements pris par le FEC notamment à partir de 2017.

Par ailleurs, la crise sanitaire et économique provoquée par la propagation de la pandémie de la COVID-19", a impacté la cadence d'exécution de certains projets financés qui ont connu un glissement temporel dans leur réalisation. A cet effet, les décaissements de prêts se sont établis à 3 510 MDH au titre de l'exercice 2020, soit une régression de 16% par rapport à l'année dernière. Ces décaissements de prêts ont contribué au financement 158 projets au profit de différentes catégories de CT et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures tant en milieu urbain que rural.

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 2018-2020**



*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 65% en moyenne du volume global des engagements donnés en 2018 et 2019 à 58% en 2020.

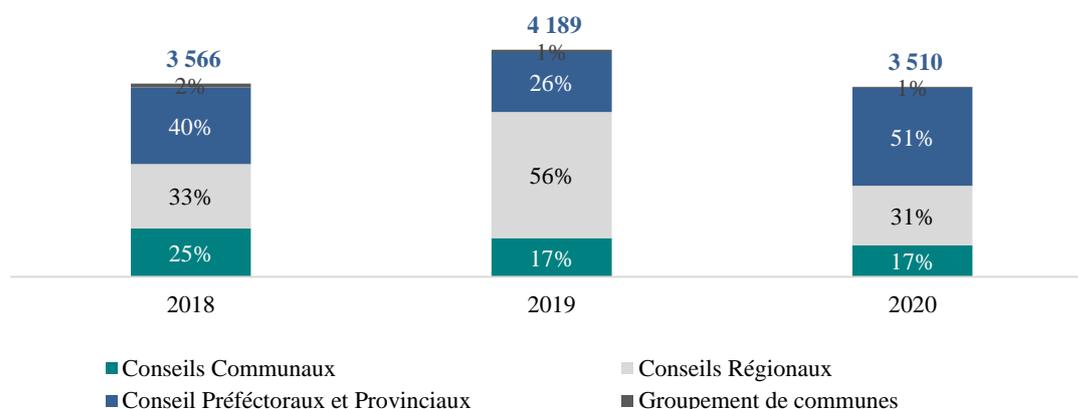
En 2020, la part décaissée des engagements de prêts de la même année représente 42% du volume total décaissé.

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 2018 - 2020 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 2018 - 2020. En effet :

- Les décaissements de prêts réalisés au profit des Conseils Préfectoraux et Provinciaux se sont établis à 1 810 MDH à fin 2020, soit plus de 51% du total des décaissements de prêts effectués au cours de l'année. La majorité de ces décaissements de prêts correspond au financement de 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 ». Il s'agit principalement de projets d'aménagements urbains, à travers le renforcement des infrastructures de base et la requalification et l'intégration urbaine des quartiers sous-équipés, d'infrastructures routières, de protection contre les inondations et d'équipements culturels et sportifs.
- Les décaissements de prêts réalisés par les Conseils Régionaux se sont établis à 1 100 MDH au 31 décembre 2020, soit plus de 31% du volume de décaissements réalisés au cours de l'année, et dont près de 74% concerne trois Régions pour des montants respectifs de 323 MDH, 266 MDH et 219 MDH. Ces décaissements ont concerné principalement le financement de projets portant sur la mise à niveau urbaine des villes, notamment la restructuration des quartiers sous-équipés, la réalisation d'infrastructures routières, dont la voie express Tiznit-Lâayoune et des routes de désenclavement dans le cadre du PRDTS en milieu rural, la protection contre les inondations, le raccordement au réseau national d'électricité ainsi que la mise en place d'un Technoparc et la réalisation d'infrastructures d'appui au secteur de l'artisanat.
- Les décaissements de prêts effectués au profit des Conseils Communaux se sont établis à 580 MDH au 31 décembre 2020, soit près de 17% du total des décaissements de prêts opérés durant l'année pour la réalisation de plusieurs projets, notamment la mise à niveau d'établissements scolaires, la construction d'une gare routière et la modernisation des équipements commerciaux, à travers la construction de souks hebdomadaires et d'un pôle agro-alimentaire, ainsi que la réalisation d'équipements culturels et sportifs.

## b. Evolution des prêts décaissés par secteur d'intervention

Entre 2018 et 2020, les décaissements de prêts par secteur d'intervention se présentent comme suit :

Secteur d'intervention	2018		2019		2020	
	En Mdh	En %	En Mdh	En %	En Mdh	En %
Aménagements urbains	1 994	56%	1 796	43%	1 866	53%
Infrastructures routières	915	26%	1 722	41%	1 145	33%
Assainissements liquide et solide	6	0,1%	183	4%	56	1,6%
Equipements culturels et sportifs	219	6%	128	3%	67,5	1,92%
Electricité	65	2%	116	3%	93	2,6%
Equipements commerciaux	70	2%	85	2%	39	1%
Transport urbain	230	6%	80	2%	143	4,07%
Equipements spécialisés	49	1,4%	57	1%	46	1,3%
Eau potable	7	0,2%	13	0,5%	54	1,5%
Etudes	11	0,3%	9	0,5%	0,5	0,01%
<b>Total</b>	<b>3 566</b>	<b>100%</b>	<b>4 189</b>	<b>100%</b>	<b>3 510</b>	<b>100%</b>

Source : FEC

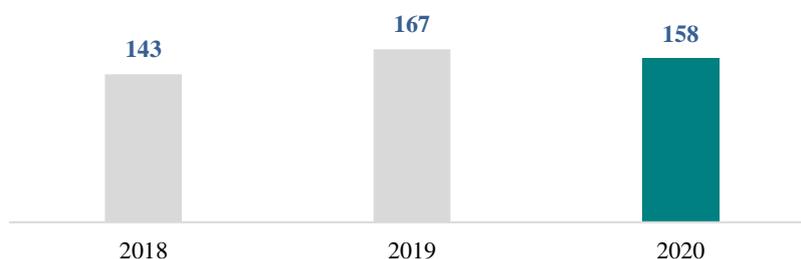
Comme le montre le tableau ci-dessus, l'analyse de la répartition des décaissements de prêts en 2020 par secteur d'intervention fait ressortir les points suivants :

- Le secteur des aménagements urbains continue à occuper une place prépondérante dans la structure des décaissements de prêts avec une part de 53%, soit un montant de 1 866 MDH. Ces décaissements concernent principalement la mise à niveau des villes ainsi que des aménagements de voiries, notamment dans le cadre de la réalisation des programmes de développement territorial précités.
- Le secteur des infrastructures routières arrive en deuxième position dans la structure des décaissements de prêts avec une part de 33%, soit un montant de 1 145 MDH, principalement pour le financement de la mise à niveau des axes routiers structurants, de pistes rurales et de liaisons routières, notamment dans le cadre du PRDTS.
- Les secteurs du transport urbain et de l'électricité représentent quant à eux près de 7% du volume global des décaissements de prêts et concernent principalement les travaux d'électrification en milieu rural et le raccordement d'une ville au réseau national d'électricité, ainsi que l'extension de la 2ème ligne du tramway de Rabat-Salé.

## c. Evolution des prêts décaissés en nombre de projets

La répartition des décaissements en nombre de projets sur la période 2018 à 2020 se présente comme suit :

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



Source : FEC

Le FEC a participé au financement de 158 projets au profit de différentes catégories de CT et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures tant en milieu urbain que rural, totalisant un volume de décaissements de prêts de l'ordre de 3 510 Mdh.

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

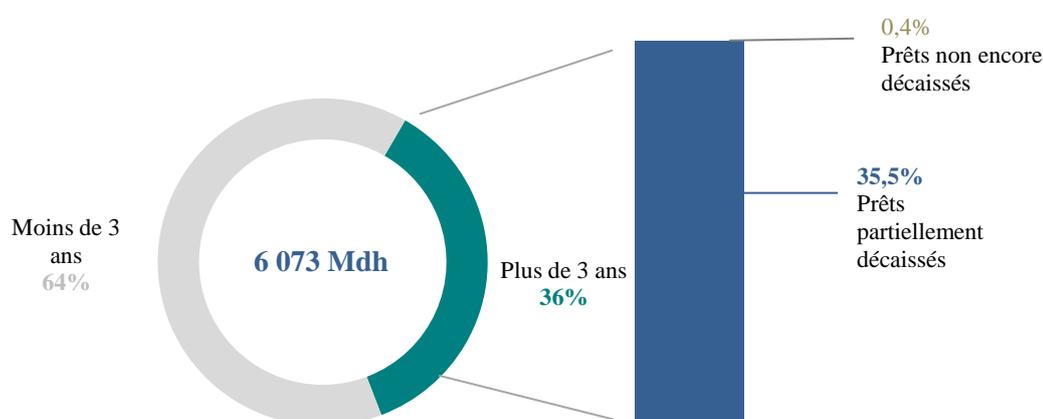
Les engagements de financement octroyés par le FEC en faveur de la clientèle s'élèvent à 6 072,54 MDH au 31 décembre 2020. Le tableau suivant présente l'évolution du stock des engagements hors bilan sur la période 2018 à 2020 :

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Engagements hors bilan au début de l'exercice</b>	<b>7 696</b>	<b>8 132</b>	<b>6 633</b>	<b>5,7%</b>	<b>-18,4%</b>
Engagements de l'exercice	4 077	3 230	3 335	-20,8%	3,3%
Décaissements	3 566	4 189	3 510	17,5%	-16,2%
Annulations	76	539	384,97	609,2%	-28,6%
<b>Engagements hors bilan à la fin de l'exercice</b>	<b>8 131</b>	<b>6 633</b>	<b>6 073</b>	<b>-18,4%</b>	<b>-8,4%</b>

Source : FEC

A fin décembre 2020, le stock des engagements hors bilan enregistre une baisse de 8,4% pour s'établir à 6 073 Mdh contre 6 633 Mdh au titre de l'exercice 2019.

A fin décembre 2020, la répartition de ces engagements par ancienneté se présente comme suit :

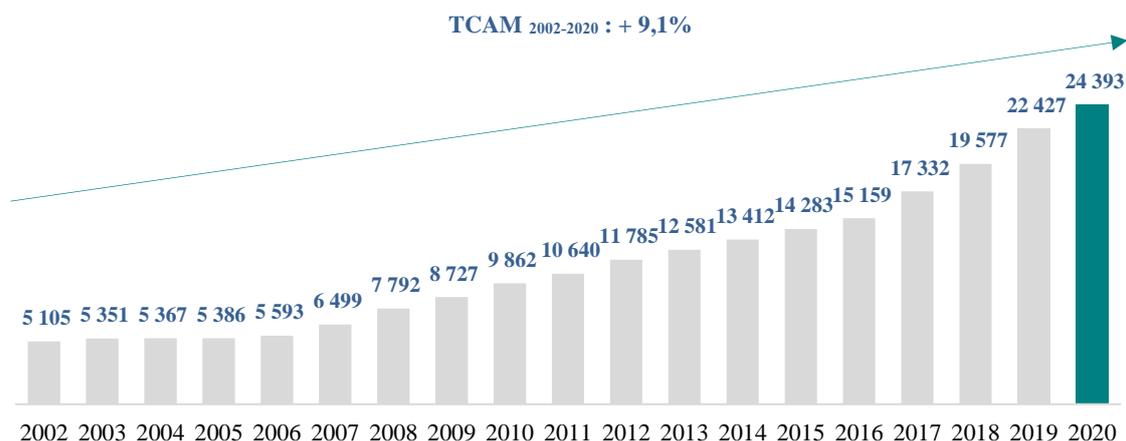


Source : FEC

L'analyse de la situation des EHB, arrêtée au 31 décembre 2020, fait ressortir que 64,03% du volume global correspond à des prêts récents engagés depuis moins de 3 ans, à hauteur de 28,54% pour les Conseils Régionaux, 25,20% pour les Conseils Préfectoraux et Provinciaux et 10,29% pour les Conseils Communaux.

### III.5.5 Evolution de l'encours brut <sup>14</sup>

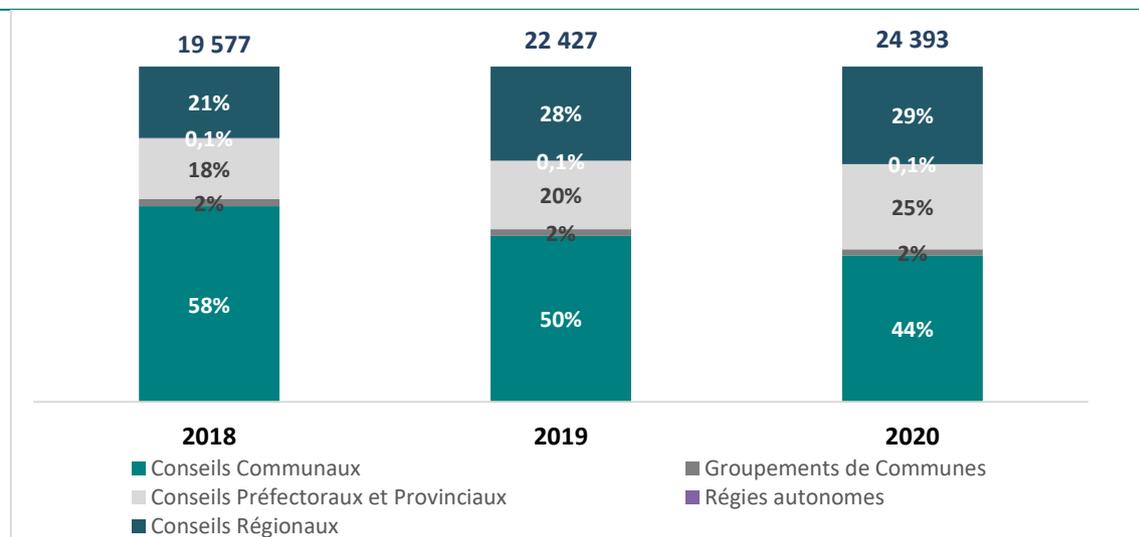
L'évolution de l'encours brut sur la période 2002 à 2020 se présente comme suit :



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 24,3 Mrds Dh à fin décembre 2020, traduisant l'amélioration du niveau des décaissements de prêts.

Le graphique ci-dessous présente la répartition de l'encours brut par type d'emprunteur sur la période 2018 - 2020 :



Source : FEC

La répartition de l'encours brut par type d'emprunteur fait ressortir la prédominance des Conseils Communaux avec une part moyenne de 51% dans l'encours global durant la période 2018 à 2020.

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

Au cours de cette même période, la part des encours relatifs aux Conseils Régionaux progresse et passe de 21% en 2018 à 29% du volume global de l'encours de prêts en 2020, reflétant l'intensité des investissements opérés par les régions.

La part des Conseils Provinciaux et Préfectoraux se renforce également en 2020 et atteint 25% de l'encours global contre 18% en 2018.

Par ailleurs, la part de l'encours brut des Groupements de Communes reste stable et représente 2% de l'encours des prêts sur la période 2018 à 2020.

### ***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<sup>er</sup> 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 régies 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<sup>15</sup> par le FEC se présente comme suit :

Maturité	1 <sup>er</sup> juillet	1 <sup>er</sup> juillet	1 <sup>er</sup> juillet	1 <sup>er</sup> juillet	1 <sup>er</sup> janvier	1 <sup>er</sup> janvier	1 <sup>er</sup> janvier
	2012	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jusqu'à 7 ans	6,25%	5,00%	4,58%	4,59%	4,49%	4,35%	4,10%
8-10 ans	6,50%	5,25%	4,83%	4,84%	4,74%	4,60%	4,35%
11-15 ans	6,75%	5,50%	5,08%	5,09%	4,99%	4,85%	4,60%

*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).

<sup>15</sup> Hors tarification spécifique 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 vigueur<sup>16</sup> 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 situation<sup>17</sup>.

Ces modalités permettent au FEC d'atteindre, au terme de l'exercice 2020, un taux de recouvrement de prêts de 99,76%, confirmant ainsi la qualité de son portefeuille de prêts.

Le tableau suivant présente l'évolution du taux de recouvrement<sup>18</sup> entre 2018 et 2020 :

Exercices	Taux de recouvrement global	Taux de recouvrement (hors prêts MEN)
2018	99,93%	99,93%
2019	99,95%	99,90%
2020	99,76%	99,79%

*Source : FEC*

La répartition des recouvrements d'annuités par ancienneté des prêts sur la période 2018 - 2020 présentée dans les graphiques ci-dessous montre que les annuités relatives à l'exercice représentent en moyenne 99,8% des annuités recouvrées.

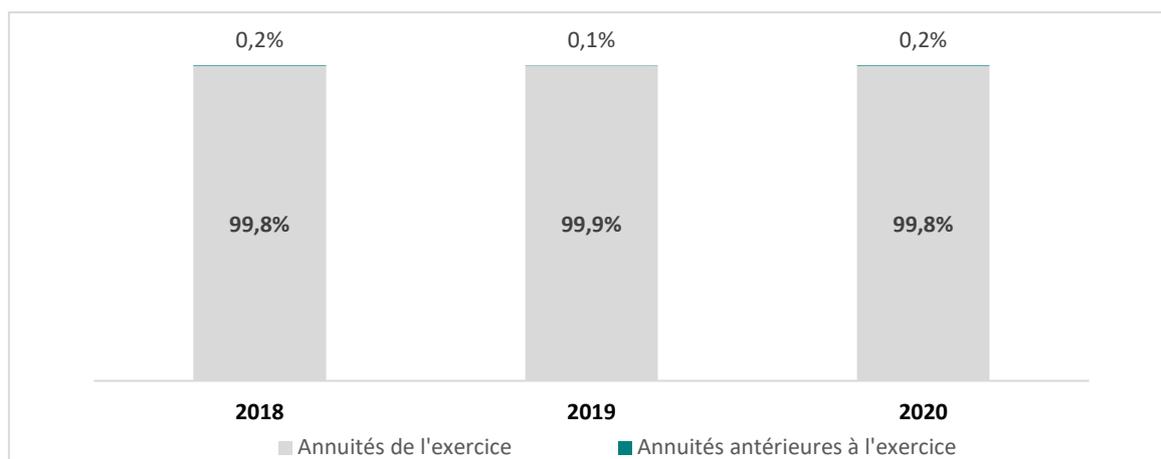
Au terme de l'exercice 2020, la proportion des recouvrements d'annuités de l'exercice s'élève à 99,8% des annuités recouvrées.

<sup>16</sup> Prévues dans le chapitre relatif au visa du budget au niveau des lois organiques relatives respectivement aux régions, aux préfectures et provinces et aux communes

<sup>17</sup> Les solutions sont identifiées au cas par cas avec les différentes parties prenantes

<sup>18</sup> (Montant recouvert / Montant à recouvrer)

### Répartition des recouvrements d'annuités par ancienneté des prêts sur la période 2018- 2020 (en %)

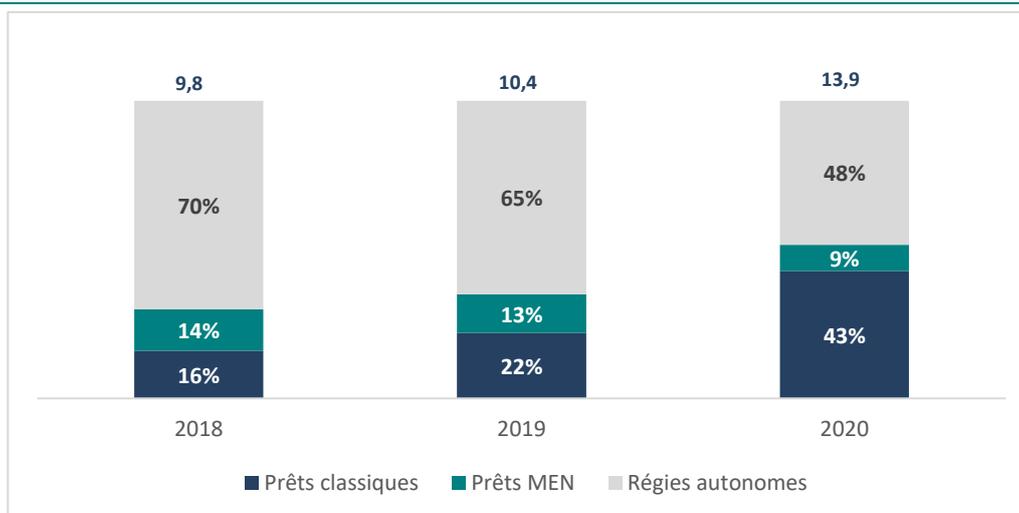


Source : FEC

Au terme de l'exercice 2020, 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 9,8 Mdh en 2018, 10,4 Mdh en 2019 et 13,9 Mdh en 2020.

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 12% du total impayés sur la période 2018 - 2020. Au 31 décembre 2020, ils totalisent 1,23 Mdh et représentent 9% du volume global des impayés.

Les impayés relatifs aux prêts accordés aux Collectivités Territoriales constituent en moyenne 27% du total des impayés sur la période. Au 31 décembre 2020, ils totalisent près de 5,98 Mdh et représentent 43% du volume global des impayés ;

Quant aux impayés des régies, ils s'établissent à 6,77Mdh, soit 48% 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 s'est financé 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 3,6 milliards de dirhams sur la période 2018 - 2020.

Le tableau suivant présente les ressources mobilisées annuellement sur la période 2018 - 2020 :

Principales ressources financières (en Mdh)	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Certificats de dépôt	0	1000	0	-	-100,0%
<i>En % du total</i>	<i>0,00%</i>	<i>18,9%</i>	<i>0,0%</i>		
Emprunts obligataires	2 000	2 000	2 000	0,0%	0,0%
<i>En % du total</i>	<i>71,4%</i>	<i>37,9%</i>	<i>69,4%</i>		
Crédits à moyen et long terme	500	1 200	0	140,0%	-100,0%
<i>En % du total</i>	<i>17,9%</i>	<i>22,7%</i>	<i>0,0%</i>		
Crédits à court terme	300	-	880	-	-
<i>En % du total</i>	<i>10,7%</i>	<i>0,0%</i>	<i>30,6%</i>		
Emprunts extérieurs	0	1080	0	-	-100,0%
<i>En % du total</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>		
<b>Total</b>	<b>2 800</b>	<b>5 280</b>	<b>2 880</b>	<b>88,6%</b>	<b>-45,5%</b>

Source : FEC

Sur la période analysée, le FEC a eu recours principalement aux ressources suivantes :

- Emprunts obligataires pour un montant cumulé de 6 000 Mdh entre 2018 et 2020, à raison d'une émission de 2 000 Mdh par an ;
- Crédits bancaires à long terme, dont le total des tirages a atteint 1 700 Mdh sur une maturité de 15 ans ;
- Certificats de dépôt, à travers l'émission d'un montant de 1 000 Mdh sur une maturité de 5 ans en 2019 ;
- Emprunt extérieur 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 2020, le FEC s'est principalement financé via :

- L'émission d'un emprunt obligataire de 2 000 Mdh réalisée en décembre 2020 ;
- Le recours des ressources relais court terme, dont le montant à fin 2020 est de 880 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.

L'évolution de l'encours<sup>19</sup> de ces ressources sur la période considérée, se présente comme suit :

Evolution de l'encours des ressources d'emprunt (en Mdh)	2018	2019	2020	Var.18/17	Var.19/18
Emprunts obligataires	7 006	8 597	10 054	22,7%	16,9%
<i>En % du total</i>	<i>42,4%</i>	<i>44,8%</i>	<i>48,2%</i>		
Certificats de dépôt	2 990	2 678	2 678	-10,4%	0,0%
<i>En % du total</i>	<i>18,1%</i>	<i>14,0%</i>	<i>12,8%</i>		
Crédits à moyen et long terme	6 039	6 682	6 121	10,6%	-8,4%
<i>En % du total</i>	<i>36,6%</i>	<i>34,9%</i>	<i>29,4%</i>		
Crédits à court terme	300	0	880	-100,0%	
<i>En % du total</i>	<i>1,8%</i>	<i>0,0%</i>	<i>4,2%</i>		
Emprunts extérieurs	173	1 216	1 122	>100%	-7,7%
<i>En % du total</i>	<i>1,0%</i>	<i>6,3%</i>	<i>5,4%</i>		
<b>Total</b>	<b>16 508</b>	<b>19 173</b>	<b>20 855</b>	<b>16,1%</b>	<b>8,8%</b>

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 obligataires et de certificats de dépôt, durant les dernières années, lui a permis d'améliorer les conditions de ses financements, notamment en termes de maturité, de taux et de *spread*.

L'encours des certificats de dépôt est resté stable en 2020 après une baisse en 2019. Cette évolution a été compensée par une hausse de l'encours des emprunts obligataires.

En effet, le FEC a eu recours à huit emprunts obligataires pour un montant global de 12 000 Mdh, réalisés depuis 2012. 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 enregistré une baisse de 8,4% par rapport à l'exercice 2019. 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.

De plus, afin d'optimiser la gestion de la liquidité et des coûts et faire face à des besoins ponctuels au cours de l'exercice, le FEC a eu recours à des ressources relais à court terme par le biais notamment des crédits spots et avances sur le marché interbancaire. Le montant total de ces ressources à fin 2020 est de 880 millions de dirhams.

S'agissant des emprunts extérieurs, le FEC a procédé à la mobilisation de la totalité d'une ligne de crédit de 100 millions d'Euros, en deux tirages de 50 millions d'Euros chacun au cours de l'exercice 2019. Ainsi, l'encours des emprunts extérieurs est porté à 1 122 Mdh à fin 2020, contre 173 Mdh en 2018. Il

<sup>19</sup>Ces 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.

est à signaler 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.

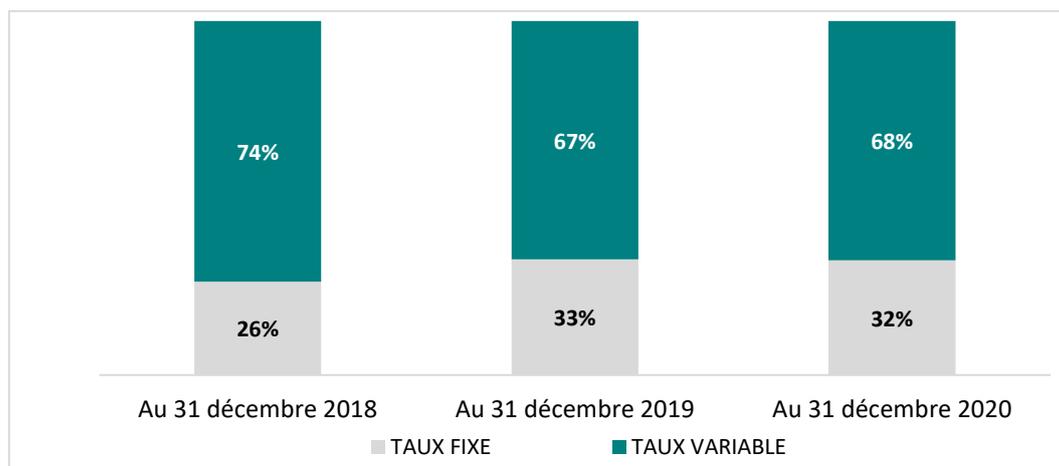
Par ailleurs, les besoins en ressources du FEC sont appelés à croître au cours des années à venir et ce, en lien avec la mise en œuvre des programmes d'investissement des Collectivités Territoriales et la mise en place de la régionalisation avancée. La poursuite du recours au marché financier, dans un 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.

Aussi, dans le cadre de sa stratégie de diversification des ressources orientée vers une ouverture sur les financements internationaux, le FEC a intensifié, au cours de l'exercice 2020, les échanges avec des bailleurs de fonds internationaux, en vue de concrétiser de nouveaux partenariats financiers englobant des lignes de financement ainsi que des subventions pour l'assistance technique.

Ainsi, les bailleurs de fonds avec lesquels le FEC a engagé les discussions ont obtenu les autorisations de leurs instances de gouvernance respectives, suite aux travaux de due diligence qu'ils ont menées auprès de la banque. Les contrats de financement sont en cours de discussion.

Dans ce cadre, en date du 31 mars 2021<sup>20</sup>, le FEC a signé un accord de prêt de 165 millions en Dollars US avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) pour le financement des projets de développement des Collectivités Territoriales du Royaume du Maroc.

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



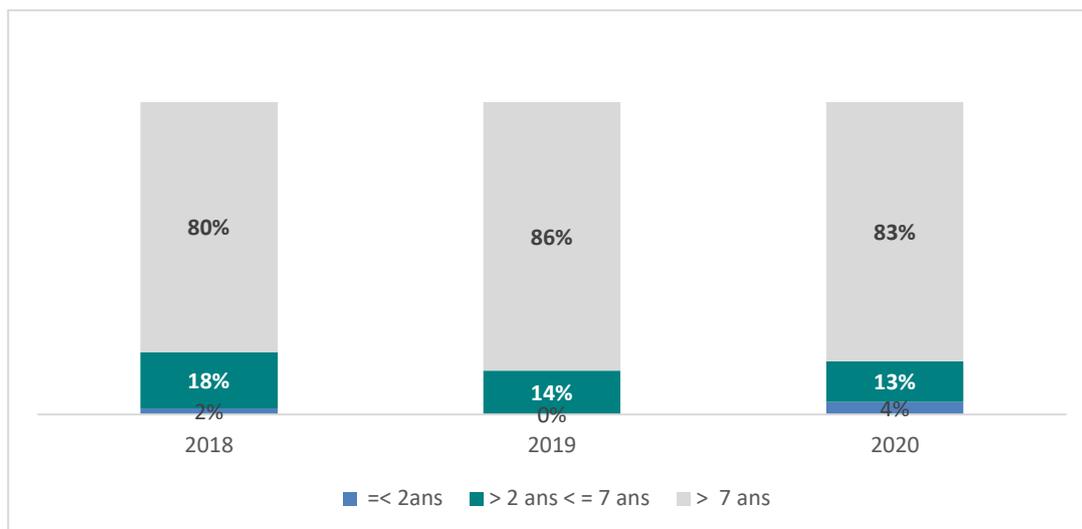
Source : FEC

L'analyse de la structure de la dette, à fin 2020, met en évidence la prédominance des ressources à taux variable. Toutefois, la part des ressources à taux fixe a connu une tendance haussière en passant de 26% à 32% entre 2018 et 2020. Cette hausse s'explique notamment par la mobilisation de ressources à taux fixe sur la période analysée, par le biais des tranches à taux fixe des émissions obligataires, l'émission de certificats de dépôt à taux fixe et la mobilisation en 2019 d'une ligne d'emprunt extérieur, également à taux fixe.

Cette évolution vise à préserver les équilibres bilanciaux de la Banque et est à même d'assurer un meilleur adossement actif/Passif.

<sup>20</sup> Date d'entrée en vigueur de l'accord de prêt le 1er mai 2021, après la levée des conditions suspensives

Entre 2018 et 2020, la structure de la dette du FEC par maturité se présente comme suit :



Source : FEC

Sur la période analysée, la part des ressources à moyen et long terme dans la structure de la dette du FEC reste prédominante et représente 96% de la dette globale au terme de l'exercice 2020.

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. Le recours aux financements à court terme demeure limité, et constitue pour le FEC des ressources relai destinées à 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 notamment de s'assurer de l'efficacité et de l'adéquation des dispositifs et moyens de mesure et de maîtrise des risques mis en place au sein de la Banque. Il est également chargé du suivi transversal et collégial des risques auxquels est exposée l'Institution et du pilotage et de la supervision de la mise en œuvre de la stratégie globale de gestion des risques par les différentes entités concernées ;
- D'un Comité « Asset / Liability Committee » (ALCO) chargé notamment du suivi transversal et collégial des risques financiers auxquels est exposée l'institution ;
- D'un Comité Organisation et Système d'Information (COSI) chargé du pilotage de la stratégie du FEC en matière d'organisation, de développement et de gouvernance des Systèmes d'Information ;
- 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.

Conformément aux dispositions de la directive de BAM n°49/G/2007 du 31 aout 2007 relative à la fonction "conformité", 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. Le FEC dispose ainsi d'une base documentaire juridique qui regroupe l'ensemble des textes législatifs et réglementaires régissant les activités du FEC. Cette base est mise à jour de manière continue au fur et à mesure de l'entrée en vigueur ou de la modification de toute réglementation régissant les activités de la banque et ce, afin de garantir son exhaustivité.

Par ailleurs et conformément à la directive de BAM n°49/G/2007 du 31 aout 2007 relative à la fonction "conformité", cette fonction procède à l'identification, l'évaluation et le suivi des risques de non-conformité auxquels le FEC est exposé selon une approche de contrôle qui s'articule notamment autour des actions suivantes :

- Veille légale et réglementaire/ Recensement du référentiel législatif et réglementaire opposable à la Banque ;
- Identification des risques de non-conformité au niveau de chaque procédure relevant des processus métiers, pilotage, support, dont la survenance peut avoir un impact de sanctions, de pertes financières ou de réputation ;
- Evaluation des Risques de non-conformité identifiés en prenant en considération l'incidence des risques en termes d'impact financier, de sanction ou de réputation ainsi que leur probabilité d'occurrence ;
- Mise en place de mesures d'atténuation des risques et de contrôle clés afin de pallier aux Risques de non-conformité identifiés et de mettre en place des contrôles clés.

Ainsi, le dispositif de contrôle de la conformité du FEC permet d'assurer une veille permanente sur l'ensemble des textes en relation avec son activité et de s'assurer que les procédures internes répondent aux exigences de leurs dispositions ainsi que de prémunir le FEC contre tout risque d'exposition 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 conduite en vigueur.

### **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.

### **Systèmes 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 Systèmes d'Information (DNSSI) et les références réglementaires, en l'occurrence la Directive de BAM n° 3/W/16, fixant les règles minimales à observer par les établissements de crédit pour réaliser les tests d'intrusion des SI.

Ainsi, dans le cadre de la mission d'étude de définition de la stratégie de transformation digitale du FEC, une analyse de la sécurité SI a été réalisée, qui a permis d'identifier les orientations la cyber-sécurité pour rehausser le niveau de sécurité et se conformer à la réglementation en vigueur et aux meilleurs standards en la matière. En effet, les projets et les recommandations associés à la sécurité sont priorisés au niveau la trajectoire de mise en œuvre du plan opérationnel de la cible SI et digitale résultante de l'étude.

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 de septembre à décembre 2019, qui ont permis de corriger les vulnérabilités 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 est planifiée au courant de l'exercice 2021.

### **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.

### **Déclenchement du PCA suite à la crise sanitaire la Covid-19**

Au cours 1er trimestre 2020, le FEC a déclenché, dès le 2 mars 2020, son Plan de Continuité d'Activité (PCA), pour la gestion de crise sanitaire COVID-19 et a activé les travaux de son Comité de Gestion de Crise (CGC), avec comme objectif prioritaire la garantie de la sécurité sanitaire des collaborateurs du FEC, tout en maintenant la continuité d'activité de la Banque. Les principales missions de ce CGC s'articulent autour de :

- La définition de la stratégie de continuité des processus opérationnels et bancaires ;
- La définition de la stratégie de communication ;
- La veille permanente, notamment par rapport aux dispositions des circulaires et des communiqués des pouvoirs publics.

Pour la garantie de la sécurité sanitaire des collaborateurs du FEC, le FEC a déployé, dès le début du mois de mars 2020, les mesures de prévention sanitaire et ce, conformément aux plans de gestion de risques pandémie prédéfinis au niveau du corpus documentaire PCA avec un alignement avec les recommandations émises par les pouvoirs publics, notamment par le Ministère de la Santé en tenant compte de l'évolution du contexte sanitaire lié au COVID-19 (adoption des gestes barrières par les collaborateurs, adoption des mesures restrictives liées aux réunions et aux déplacements, , recours à la visioconférence pour la communication et les échanges entre les collaborateurs, les partenaires et la clientèle, port de masques obligatoire ...).

Aussi, le FEC a adopté le télétravail au sein de l'Institution et a déployé un dispositif d'organisation des structures en effectif réduit et en mode présentiel avec rotation et télétravail. Egalement, des mesures de cyber sécurité relatives au télétravail, ont été déployées, et ce en conformité avec les recommandations de la DGSSI.

En Juin 2020, en alignement avec la stratégie nationale de déconfinement, le FEC a arrêté un plan de retour progressif à la normale par une montée en effectif, hors personnes vulnérables, qui place la préservation de la santé des collaborateurs au cœur de la préoccupation de l'institution.

Par ailleurs, au cours des mois d'août et septembre 2020, et dans un contexte de retour des périodes estivales des collaborateurs, le FEC a entrepris une opération de dépistage PCR de l'ensemble de ses collaborateurs, en vue d'assurer la sécurité des collaborateurs et de briser les chaînes de transmission de virus, le cas échéant.

En octobre 2020, dans un contexte marqué par la recrudescence des cas de contaminations, le FEC a déclenché en collaboration avec la médecine de travail, le dispositif d'identification des cas contacts en cohérence avec les dispositions des pouvoirs publics en la matière tout en reconduisant le mode de télétravail en mode hybride avec alternance présentiel/télétravail, selon un planning arrêté conjointement entre le CGC et les responsables des structures.

## IV. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

### IV.1. PROFIL ET STRATEGIE DE RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE) DU FEC

#### LE FEC : UNE BANQUE PUBLIQUE DEDIEE AU FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Banque publique dédiée au financement du développement territorial, le Fonds d'Équipement Communal a connu plusieurs évolutions depuis l'obtention du statut de Banque en 1997, qui lui ont 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.

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.

#### STRATEGIE RSE

Conscient des enjeux liés au développement durable et à la lutte contre les changements climatiques, notamment dans le cadre de la Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD), le FEC s'est résolument engagé à s'inscrire dans une démarche de gestion active des risques Environnementaux et Sociaux (E&S) des projets des Collectivités Territoriales soumis à ses financements, notamment dans le cadre des processus d'octroi de prêts, de suivi et d'évaluation des impacts E&S desdits projets. De même, les financements FEC visent davantage la couverture de secteurs qui intègrent les projets favorisant la réduction des disparités territoriales et sociales, la transition vers un développement durable bas carbone ainsi que le renforcement de la résilience des territoires face aux changements climatiques.

En tant que Banque investie d'une mission de service public, le FEC a intégré dans ses processus, l'évaluation des risques environnementaux des projets soumis à son financement, et ce, depuis plus de vingt ans. Cette évaluation se fait à travers une catégorisation des risques et des impacts environnementaux identifiés selon la taille et la nature des projets à financer.

Dans une perspective d'amélioration de ses processus de gouvernance et de gestion globale des risques, la Banque a initié, dès 2019, la mise en place de son Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES), qui comprend notamment la mise à niveau des pratiques en matière de gestion des risques et des impacts E&S relatifs aux projets financés par l'Institution.

Parallèlement, et afin de promouvoir la transition vers un développement bas carbone et de renforcer la résilience des territoires face aux changements climatiques, le FEC envisage de procéder, avec l'appui d'un expert spécialisé, au développement de son portefeuille de projets à co-bénéfice climat, au renforcement de ses capacités et de celles des CT en matière d'évaluation des risques E&S tout au long des processus d'identification, de montage, de financement et de réalisation des projets.

Afin d'asseoir une démarche efficace, holistique et alignée sur les référentiels nationaux et internationaux en matière de gestion des aspects Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance, le FEC procède actuellement à la consolidation de l'ensemble des actions entreprises en la matière afin de lui permettre de décliner sa vision stratégique à travers la mise en place d'une démarche RSE. Cette démarche vise essentiellement la réalisation des actions ci-après :

- Consolider la gouvernance de la Banque en matière de gestion de l'ensemble des aspects E&S aussi bien en interne que ceux liés à l'activité de prêts ;
- Mobiliser des financements compétitifs au profit du développement des territoires ;
- Améliorer les conditions de financement permettant de présenter un profil risque/performance financière plus favorable ;
- Être en phase avec les bonnes pratiques nationales et internationales en matière de gouvernance et de gestion des risques E&S ;
- Contribuer à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) à tous les niveaux de son intervention (interne & externe) ;
- Communiquer, de façon responsable, avec l'ensemble des parties prenantes.

#### IV.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

##### **PRESENTATION DES ACTIVITES AYANT UN IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT**

Dans le cadre de son activité, le FEC veille à identifier les éléments pouvant avoir un impact sur l'environnement afin de prendre les mesures nécessaires pour les limiter ou y remédier.

A ce jour, les impacts identifiés sont des impacts indirects en lien avec les activités des projets financés dont l'ampleur environnementale et sociale dépend de la nature du projet et de la zone de son implantation. A cet effet, le FEC veille à prendre en considération ces impacts dans le cadre de ses procédures d'évaluation des dossiers de prêts et exige, en cas de projet assujéti à une évaluation environnementale selon la réglementation nationale et les bonnes pratiques internationales, une étude d'impact sur l'environnement incluant les mesures d'atténuation de ces impacts à des niveaux acceptables. En termes d'éligibilité E&S, le FEC ne finance que les projets qui ne présentent pas d'impacts significatifs sur l'environnement ou sur les populations locales.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que l'impact direct sur l'environnement en lien avec le fonctionnement propre de l'Institution n'est pas significatif, compte tenu de sa faible ampleur.

##### **POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DU FEC**

Le FEC procède actuellement à la finalisation de son projet de politique Environnementale et Sociale (E&S)<sup>21</sup>, élaboré dans le cadre d'un partenariat international avec l'appui d'un expert spécialisé, qui affiche l'engagement et la volonté de l'Institution de renforcer ses processus de gouvernance et de gestion des risques E&S relatifs aux projets financés par la Banque, afin de se conformer à la réglementation nationale en vigueur et de s'aligner sur les meilleures pratiques en la matière, notamment celles exigées par les bailleurs de fonds internationaux.

A terme, et dès l'entrée en vigueur de la politique E&S du FEC et la mise en place de son SGES, la Banque devrait adopter de nouvelles mesures de diligence E&S des projets soumis à son financement, notamment à travers :

---

<sup>21</sup> La politique E&S intègre le Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) qui est un processus qualité qui permet de prendre en considération, tout au long du cycle du projet, la gestion des risques E&S à travers la conduite d'une diligence E&S menée conformément aux nouvelles procédures du FEC.

- L'analyse des projets afin d'identifier les principaux enjeux E&S ;
- La vérification de la conformité des projets avec la liste d'exclusion du FEC ;
- L'attribution d'une catégorie de risques E&S à chaque projet en fonction de sa nature, ses caractéristiques et l'ampleur des risques identifiés.

Cette catégorisation permettra ainsi de déterminer l'envergure des mesures à entreprendre et l'implication des parties prenantes.

S'agissant des catégories des risques E&S, elles seront reproduites comme suit :

- **Catégorie A** : Projets qui peuvent entraîner des impacts environnementaux et/ou sociaux négatifs qui, au moment de l'évaluation du projet, sont jugés importants, élevés et/ou irréversibles et difficilement maîtrisables ;
- **Catégorie B** : Projets présentant des risques potentiels limités sur le plan environnemental et social et/ou susceptibles de générer des impacts peu nombreux, généralement spécifiques au site du projet, en grande partie réversibles et pouvant être aisément traités par des mesures d'atténuation ;
- **Catégorie C** : Projets présentant des risques ou impacts adverses minimales sur le plan environnemental et social, mais qui nécessitent tout de même des mesures spécifiques pour limiter les risques d'impacts sur l'environnement ;
- **Catégorie D** : Projets présentant des risques minimales et dont les impacts probables sont maîtrisables aisément par des mesures standards connues et appliquées ou des projets considérés sans risques environnementaux et sociaux significatifs.

#### LITIGE OU POURSUITE RELATIFS A DES PROBLEMATIQUES D'ORDRE ENVIRONNEMENTAL

A ce jour, le FEC n'a fait l'objet d'aucun litige ou poursuite relatifs à des problématiques d'ordre environnemental et aucune réclamation de cet ordre n'a été adressée au FEC en relation avec les projets financés par l'Institution.

#### ACTIONS ET MESURES MISE EN PLACE POUR EVALUER ET MINIMISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ACTIVITE

##### » Gestion des risques environnementaux et sociaux des projets financés

Le FEC a mis en place depuis 1997 une pratique de diligence environnementale des projets soumis à son financement. Cette diligence consiste en une catégorisation des projets en fonction des impacts environnementaux engendrés. Cette catégorisation est déclinée en trois niveaux de risques :

Catégorisation des risques environnementaux	
<b>Catégorie C1</b>	Projets ayant un effet réduit qui n'appellent pas de mesures particulières
<b>Catégorie C2</b>	Projets ayant des effets limités nécessitant des mesures d'allègement et une conception mieux adaptée pour la sauvegarde de l'environnement
<b>Catégorie C3</b>	Projets dont l'impact est important et nécessitant une étude approfondie sur le terrain

S'agissant des projets classés en Catégorie C3, le FEC exige, avant la prise de la décision d'octroi du prêt, une Etude d'Impact Environnementale (EIE) et la décision d'acceptabilité environnementale délivrée, selon la taille du projet, soit par la Commission Nationale ou par la Commission Régionale, et ce conformément à la réglementation en vigueur, notamment la loi n°12-03 relative aux Études d'Impacts sur l'Environnement.

Durant l'exercice 2020, seulement 3% des projets financés ont nécessité une EIE. En effet, la majorité des projets financés, soit 97% du portefeuille des prêts engagés présentent des risques réduits qui n'appellent pas des mesures particulières sur le plan environnemental.

Par ailleurs, il y a lieu de préciser que la catégorisation environnementale pratiquée actuellement est en cours de révision dans le cadre de la mise en place du SGES. La nouvelle catégorisation sera établie en conformité avec l'évolution de la réglementation nationale en vigueur, notamment la loi n°49-17 relative à l'évaluation environnementale, et les standards internationaux en la matière.

#### » Mise en place d'un Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES)

Le FEC a initié dès 2019 la mise en place de son SGES qui devrait notamment lui permettre d'intégrer l'évaluation des risques E&S dans son dispositif global de gestion des risques crédit. Le SGES du FEC lui permettra de mettre en place :

- Une politique de sauvegarde environnementale et sociale ;
- Des procédures de diligence environnementale et sociale conformes à la réglementation nationale et aux standards des bailleurs de fonds internationaux ;
- Des processus de suivi et d'évaluation des mesures d'atténuation des risques E&S identifiés ;
- Un plan de formation en interne portant sur l'utilisation des procédures et des outils d'évaluation des risques E&S des projets soumis au financement FEC ;
- Un plan de communication relatif à la mise en place du SGES du FEC et sa politique en la matière, à destination des parties prenantes.

De même, la mise en place du SGES devrait permettre au FEC de :

- Renforcer son image au niveau des marchés financier et bancaire national et international ;
- Saisir les opportunités permettant de lever des financements à faible coût ;
- Renforcer ses capacités en matière d'évaluation et de suivi des impacts E&S des projets soumis à son financement ;
- Procéder au transfert de compétences et de savoir-faire au profit des Collectivités Territoriales pour mieux évaluer et gérer les risques E&S de leurs projets d'investissement.

#### » Accompagner la transition vers un développement territorial résilient et sobre en carbone

La déclinaison territoriale des engagements nationaux en matière de climat implique l'exécution de projets en intégrant des mesures d'atténuation et d'adaptation, conformes aux exigences et aux critères des instances internationales. L'atteinte de ces objectifs passe nécessairement par un renforcement des capacités des Collectivités Territoriales en la matière.

Ainsi, et conscient de son rôle d'acteur-conseil en matière de développement territorial et afin d'accompagner les Collectivités Territoriales dans cette transition vers un développement résilient et à bas carbone des territoires, la Banque est résolument engagée à renforcer ses interventions pour apporter l'appui technique nécessaire aux Collectivités Territoriales et accroître les financements des projets à co-bénéfice climat. A cet effet, la banque envisage, avec l'appui d'experts spécialisés, de se doter des moyens nécessaires afin de lui permettre d'améliorer sa gouvernance et de renforcer ses capacités techniques en matière de gestion des projets à co-bénéfice climat, notamment à travers les éléments suivants :

- Structurer une offre de financement vert au profit des CT ;
- Identifier, évaluer et valider le portefeuille de projets à co-bénéfices climat ;

- Développer les outils pour le calcul de l'empreinte carbone des projets soumis au financement de l'Institution-;
- Vérifier la résilience des projets face aux changements climatiques ;
- Communiquer autour de l'action climat ;
- Accompagner et sensibiliser les CT pour l'identification, le montage et la réalisation de projets à co-bénéfices climat.

### IV.3. 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. A ce titre, 3 responsables ont été désignés au cours de la période 2019-2020, et ce, à l'issue du processus susmentionné.

#### 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.

La période 2019-2020 a été marquée par la réalisation de formations pointues au profit des collaborateurs métier, portant sur les Partenariats Publics-Privés (PPP) et la Maîtrise d'Ouvrage pour le Développement ainsi qu'une formation relative à la conformité portant sur la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Par ailleurs, d'autres formations programmées au titre de l'année 2020 ont été ajournées, eu égard au contexte pandémique lié à la crise sanitaire du Covid-19.

Les engagements budgétaires relatifs à la formation au titre de la période 2019-2020 s'établissent à 131 032,63 dhs, et ont bénéficié à 14 collaborateurs, soit 15% de l'effectif global en 2020.

Le budget de formation de la période 2018-2020 se présente comme suit :

En KDH	2018	2019	2020
Budget de formation	1 000	940	250
Rapport du budget de formation / Frais de personnel	2,1%	1,3%	0,5%

### 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 œuvre d'actions concrètes à toutes les composantes de la gestion des ressources humaines.

#### IV.3.1 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	2018	2019	2020	Var.19/18	Var.20/19
Cadres	93	90	85	-3,2%	-5,5%
Employés	9	8	8	-11,1%	-
<b>Effectif Global</b>	<b>102</b>	<b>98</b>	<b>93</b>	<b>-3,9%</b>	<b>-5,1%</b>
<i>Dont effectif détaché ou mis à disposition du FEC</i>	2	2	2	0,0%	0,0%
<b>Taux d'encadrement</b>	<b>91,2%</b>	<b>91,8%</b>	<b>91,4%</b>		

Source : FEC

Pour la période considérée, l'effectif global du FEC a connu une légère baisse dû essentiellement à des départs en retraite sans influencer pour autant sur le taux d'encadrement.

#### IV.3.2 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 2020 :

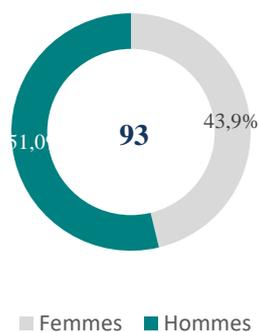
Effectif	2018			2019			2020		
	CDD	CDI	Statutaires	CDD	CDI	Statutaires	CDD	CDI	Statutaires
Effectif	1	92	9	1	89	8	0	85	8
<b>Total</b>		<b>102</b>			<b>98</b>			<b>93</b>	

Source : FEC

La répartition des collaborateurs fait apparaître une prédominance des contrats CDI, représentant une moyenne de 91% durant la période considérée. Par ailleurs, il est à noter que la répartition par type de contrat demeure constante durant la période observée.

#### IV.3.3 Répartition de l'effectif par genre

Le graphique ci-dessous présente la répartition du personnel du FEC par genre à fin décembre 2020 :



Source : FEC

L'effectif du FEC est composé de 43,9% de femmes et de 51% d'hommes conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du FEC fondé sur les principes de neutralité et de non-discrimination entre les genres.

#### **IV.3.4 Répartition de l'effectif par genre et par catégorie**

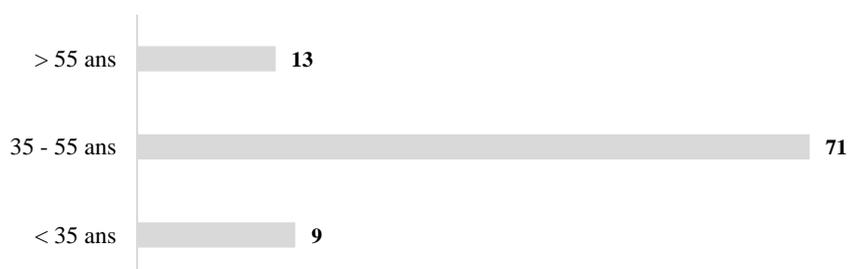
La répartition de l'effectif du FEC par genre et par catégorie se présente comme suit :

Catégorie	2018		2019		2020	
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
<i>Direction Générale</i>	0	2	0	2	0	1
<i>Directeur</i>	3	7	3	7	3	8
<i>Responsable</i>	6	6	6	5	6	3
<i>Cadre</i>	35	34	33	34	32	32
<i>Employé</i>	2	7	2	6	2	6
Effectif par genre dont :	46	56	44	54	43	50
<i>Détachés auprès du FEC</i>	1	1	1	1	1	1
<b>Effectif Total</b>	<b>102</b>		<b>98</b>		<b>93</b>	

Source : FEC

#### **IV.3.5 Pyramide des âges**

La pyramide des âges du FEC, au terme de 2020, 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 86,02% de l'effectif global.

#### **IV.3.6 Répartition de l'effectif par ancienneté**

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

Ancienneté	2018	2019	2020
Tranche > à 20 ans	35	35	33
< à 20 ans & > à 10 ans	36	39	42
< à 10 ans & > à 5 ans	19	13	12
Tranche < à 5 ans	12	11	6
<b>Effectif Total</b>	<b>102</b>	<b>98</b>	<b>93</b>

Source : FEC

#### **IV.3.7 Turnover**

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

Tunover	2018	2019	2020
Recrutements	4	1*	-
Départs	4	4	3
Démissions	1	1	2
Effectif	102	98	93
<b>Turnover<sup>22</sup></b>	<b>4,4%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,7%</b>

Source : FEC

(\*) Réintégration d'une mise en disponibilité

Le turnover enregistré s'établit à 4,4% en 2018, 3,1% en 2019 et 2,7% en 2020 reflétant globalement une stabilité de l'effectif..

#### **Nombre de recrutements**

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

Nombre de recrutements	2018	2019	2020
Direction Générale	1	-	-
Directeur	1	-	-
Responsable	-	-	-
Cadre	1	1*	-
Employé	1	-	-
<b>Total recrutements</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

Source : FEC

(\*) Réintégration d'une mise en disponibilité

<sup>22</sup> Turnover = (Recrutements + Départs+Démissions) / 2 / Effectif

### Nombre de démissions

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

Nombre de démissions	2018	2019	2020
Direction Générale	-	-	-
Directeur	-	-	-
Responsable	-	-	-
Cadre	1	1	2
Employé	-	-	-
<b>Total démissions</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

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	2018	2019	2020
Direction Générale	1	-	1
Directeur	-	-	-
Responsable	-	-	1
Cadre	2	3	1
Employé	1	1	-
<b>Total départs</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

Source : FEC

### Nombre de licenciements

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

Licenciements	2018	2019	2020
Direction Générale			
Directeur			
Responsable	Néant	Néant	Néant
Cadre			
Employé			
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

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 2018 - 2020.

### **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	2018	2019	2020
Représentants du personnel	2	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.3.8 Intéressements et participation du personnel**

A ce jour, il n'existe aucun plan d'intéressement ou de participation du personnel au capital du FEC compte tenu de son statut d'établissement public détenu à 100% par l'Etat.

## V. STRATEGIE D'INVESTISSEMENT ET MOYENS TECHNIQUES

### V.1. STRATEGIE D'INVESTISSEMENT

#### Investissements

Au cours de la période 2018-2020, 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'Equipement Communal sur la période 2018-2020 s'élèvent à 6,43 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 2020, les prévisions d'investissements de la banque s'élèveraient à 6,05 Mdh destinés principalement à : l'acquisition de logiciels et matériels informatiques, à la réalisation d'études, à des agencements, aménagements et installations et à l'achat de matériel de bureau d'exploitation.

Par ailleurs, le FEC n'a pas opéré d'investissements financiers sur le période 2018-2020.

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

En Mdh	2018	2019	2020	Total
Montant engagé	2,6	3,6	0,23	6,43

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.

Dans un contexte marqué par une accélération de la dynamique de digitalisation nationale et l'importance des enjeux autour de l'usage des technologies comme levier essentiel pour l'amélioration de la qualité des services rendus, le FEC a mené en 2020 une étude relative à l'élaboration de sa Stratégie de Transformation Digitale à Horizon Moyen termes.

L'étude a été structurée en 3 phases , dont les travaux sont achevés:

- Phase 1 : Analyse fonctionnelle et technique du SI actuel et diagnostic digital du FEC ;
- Phase 2 : Définition de l'architecture fonctionnelle, applicative et technique supportant la stratégie digitale ;
- Phase 3 : Définition du plan opérationnel de la transformation digitale.

Cette étude qui s'inscrit dans la démarche d'amélioration continue du FEC a permis de définir sa vision digitale en tant qu'Institution qui met ses ressources digitales au service des Collectivités Territoriales, dans un objectif de valorisation des services rendus et d'amélioration de l'expérience client à l'ère du numérique. Cette vision innovante repose sur quatre objectifs stratégiques :

- Garantir qualité et efficience dans le service à la Collectivité Territoriale ;
- Accélérer la transformation du business model du FEC ;
- Valoriser le capital Data du FEC ;
- Transformer l'expérience utilisateur des collaborateurs.

Ce faisant, la digitalisation des services identifiés par le FEC permettra notamment :

- De moderniser et de dématérialiser les flux et des services rendus aux CT permettant ainsi un gain en termes de mobilité, de simplification des processus, de traçabilité et de célérité dans le traitement des dossiers de prêts et les demandes de déblocage ;
- D'anticiper les besoins de financement et d'accompagnement des CT en leur proposant les produits et les services les mieux adaptés, à travers la mise en ligne d'un moteur de recommandation de produit/ service performants ;
- D'offrir un parcours Client intuitif et simple d'utilisation à travers un Front Office Digital de services riches et évolutifs en cohérence avec les stratégies digitales des acteurs de l'écosystème de développement local ;
- De renforcer l'accompagnement et l'appui aux CT en capitalisant sur l'expérience et les connaissances du FEC en matière du développement local ainsi que le suivi, au plus près, de l'état d'avancement des projets financés.

Afin d'opérationnaliser cette vision digitale et concrétiser la trajectoire de transformation, l'étude a permis :

- D'élaborer un portefeuille de projets SI et Digitale selon une démarche d'urbanisation SI garantissant une évolution cohérente et structurée de l'architecture applicative et technique du SI ;
- D'analyser et de prioriser ces projets afin de définir une feuille de route pragmatique et réaliste ;
- De définir le programme prévisionnel des dépenses budgétaires (investissements et fonctionnement) ;
- Enfin, conscient de l'importance de la composante Capital Humain, d'identifier les besoins en ressources, en compétences à développer et d'élaborer un plan de conduite de changement ciblé.

Au terme de cette étude, la mise en œuvre du programme de transformation digitale résultant de l'étude a été déclenchée par l'institution de la gouvernance du programme, selon les bonnes pratiques, recommandées dans le cadre de ladite étude et par le lancement des travaux de réalisation de projets de la feuille de route SI et digitale selon la priorisation arrêtée.

## 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'euros pour le financement des projets des Collectivités Territoriales en lien avec le développement durable et à Co-bénéfice climat.

Cet accord a été complété par la signature d'une convention de subvention entre le FEC et l'AFD de 1 million d'euros, qui vise principalement la mise en place du SGES du FEC ainsi qu'à mieux accompagner les Collectivités Territoriales dans la planification, la mise en œuvre et le financement de leurs projets, notamment ceux à co-bénéfice climat.

Par ailleurs, le FEC continue d'explorer de nouvelles opportunités de partenariat, notamment avec d'autres institutions financières de développement, afin de renforcer sa stratégie de diversification des ressources, orientée vers une ouverture sur les financements internationaux.

### 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 services en ligne "E-services CT" au profit des Collectivités Territoriales, orientés vers les fonctionnalités suivantes : consultation du compte Client, suivi des demandes et des correspondances et collecte des demandes d'information et des réclamations, pour le renforcement de sa proximité avec les Collectivités Territoriales du Royaume ;
- 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 ;
- des infrastructures technologiques garantissant le niveau de sécurité et de performance adéquat ;
- des passerelles de sécurité visant la protection du réseau du FEC contre toute intrusion interne ou externe ;
- un logiciel et un robot de sauvegarde assurant la sécurité des données et permettant d'automatiser les processus de sauvegarde et de restauration des systèmes et des données.

## **PARTIE III. SITUATION FINANCIERE**

## PRINCIPAUX INDICATEURS D'EXPLOITATION DU FEC

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs d'exploitation du Fonds d'Equipement Communal (FEC) sur la période 2018 – 2020 :

Mdh	2018	2019	2020	TCAM 18/20	Var. 19/18	Var. 20/19
Produit Net Bancaire	494,4	550,1	622,7	12,2%	11,3%	13,2%
Résultat Brut d'Exploitation	437,3	492,7	568,0	14,0%	12,7%	15,3%
Résultat Net	269,8	291,8	243,8	-4,9%	8,1%	-16,5%

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 13,2% en 2020, comparativement à 2019.

Sur la période 2018 - 2020, l'analyse des principaux indicateurs d'exploitation du Fonds d'Equipement Communal fait ressortir :

- Une augmentation du produit net bancaire à un TCAM de 12,2%, traduisant l'activité de prêt soutenue, ainsi que la qualité du portefeuille du FEC ;
- Un résultat brut d'exploitation en augmentation à un TCAM 14,0% grâce notamment à la hausse d'une part, du produit net bancaire (+13,2%) et d'autre part, des autres produits d'exploitation non bancaire (+116,1%) ;
- Un résultat net en baisse à un TCAM de 4,9% sur la période, compte tenu de la contribution du FEC de 100 MDH au profit du Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Coronavirus (Covid-19) ;

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Créances sur la clientèle brutes	20 286,3	23 197,6	25 208,0	14,4%	8,7%
Taux de Créances en souffrance	0,17%	0,14%	0,03%	-2,9 pt	-11,0 pt

Source : FEC

- Les créances sur la clientèle ont augmenté de 2,0 milliards de dirhams entre 2019 et 2020 en raison principalement :
  - Des décaissements de 3,5 milliards de dirhams au titre de l'exercice 2020 ;
  - Des remboursements, en principal, des clients de 1,5 milliards de dirhams pour la même période.
- Des créances sur la clientèle en hausse constante, atteignant 25 208,0 Mdh en 2020 contre 20 286,3 Mdh en 2018, conséquence du renforcement du niveau d'activité du FEC.
- Un taux de créances en souffrance en baisse atteignant 0,03% en 2020, 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 2018

#### EXERCICE DU 1<sup>er</sup> 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. Faiçal MEKOUAR**  
Fidaroc Grant Thornton  
Associé

**Mme. Sakina BENSOUA-KORACHI**  
Deloitte Audit  
Associée

## EXERCICE DU 1<sup>er</sup> 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

**EXERCICE DU 1<sup>er</sup> JANVIER AU 31 DECEMBRE 2020**

***Opinion***

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 2020. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 4.994.185 KMAD, dont un bénéfice net de 243.762 KMAD.

Ces états ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 13 avril 2021 dans un contexte évolutif de la crise sanitaire de l'épidémie de Covid-19, sur la base des éléments disponibles à date.

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 2020 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

***Fondement de l'opinion***

Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur pour l'audit des états de synthèse » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Fonds d'Équipement Communal conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états de synthèse et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

***Questions clés de l'audit***

Les questions clés de l'audit sont les questions qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes dans l'audit des états de synthèse de la période considérée. Ces questions ont été traitées dans le contexte de notre audit des états de synthèse pris dans leur ensemble et aux fins de la formation de notre opinion sur ceux-ci, et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces questions.

<b><i>Risque de crédit et provisionnement des crédits à la clientèle</i></b>	
<b><i>Risque identifié</i></b>	<b><i>Réponse d'audit</i></b>
<p>Les crédits à la clientèle sont porteurs d'un risque de crédit qui expose le Fonds d'Équipement Communal à une perte potentielle si les clients ou les contreparties s'avèrent incapables de faire face à leurs engagements financiers. Le Fonds constitue des provisions destinées à couvrir ce risque.</p> <p>Ces provisions sont estimées et comptabilisées en application des principes du Plan Comptable des Etablissements de Crédit (PCEC) et des dispositions de la circulaire 19/G/2002 de Bank Al Maghrib relative à la classification des créances et à leur couverture par les provisions.</p> <p>L'évaluation des provisions en couverture des créances sur la clientèle requiert :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'identification des créances en souffrance ;</li> <li>- l'évaluation du montant des provisions en fonction des différentes catégories de classification des créances du Fonds.</li> </ul>	<p>Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne du Fonds d'Équipement Communal et des contrôles clés relatifs à la classification des créances et à l'évaluation des provisions y afférentes.</p> <p>Nos travaux d'audit ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étudier la conformité au PCEC et notamment à la circulaire 19/G/2002 de Bank Al Maghrib des principes mis en oeuvre par le Fonds, en termes de déclassement et de provisionnement des créances ;</li> <li>- examiner le dispositif de gouvernance et tester les contrôles clés mis en place au niveau du Fonds ;</li> <li>- tester par sondage la correcte classification des créances dans les catégories appropriées ;</li> <li>- tester la provision déterminée sur une sélection de créances en souffrance.</li> </ul>

Les informations concernant les règles de classification et de provisionnement des créances sont présentées dans l'état « Principales méthodes comptables » de l'Etat des Informations Complémentaires (ETIC).

Au 31 décembre 2020, le montant des provisions pour dépréciation s'élève à 5,56 MMAD ; il ramène les créances à la clientèle à un montant net de 25.208 MMAD.

Nous avons considéré que l'appréciation du risque de crédit relatif aux créances sur la clientèle et l'évaluation des provisions y afférentes constituaient un point clé de l'audit, ces éléments étant de montants significatifs et faisant appel aux estimations de la direction.

### ***Responsabilités de la Direction et des responsables de la gouvernance pour les états de synthèse***

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.

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états de synthèse pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes professionnelles permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états de synthèse prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes de la profession au Maroc, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états de synthèse comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en oeuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Fonds ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'utilisation par la Direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Fonds à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états de synthèse au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments

probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener le fonds à cesser son exploitation ;

- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états de synthèse, y compris les informations fournies dans les états de synthèse, et apprécions si les états de synthèse représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Casablanca, le 13 avril 2021

### **Les Commissaires aux Comptes**

**Deloitte Audit**

**Mazars Audit et Conseil**

**Hicham Belemqadem**  
Associé

**Taha Ferdaous**  
Associé

## I. PRESENTATION DU COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES

Le compte de produits et charges du Fonds d'Équipement Communal (FEC) se présente comme suit sur la période 2018 – 2020 :

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Produits d'exploitation bancaire</b>	<b>1 082,6</b>	<b>1 172,8</b>	<b>1 283,9</b>	<b>8,3%</b>	<b>9,5%</b>
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	7,0	2,2	1,8	-68,7%	-16,1%
Intérêts et produits sur opérations avec la clientèle	1 058,1	1 169,6	1 282,1	10,5%	9,6%
Intérêts et produits assimilés sur titres de créances	-	-	-	ns	ns
Autres produits bancaires	17,4	1,0	-	-94,2%	-100,0%
<b>Charges d'exploitation bancaire</b>	<b>588,1</b>	<b>622,6</b>	<b>661,2</b>	<b>5,9%</b>	<b>6,2%</b>
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	260,0	268,4	293,1	3,2%	9,2%
Intérêts et charges assimilés sur titres de créances émis	327,7	353,9	367,9	8,0%	3,9%
Autres charges bancaires	0,4	0,3	0,2	-18,3%	-32,7%
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>494,4</b>	<b>550,1</b>	<b>622,7</b>	<b>11,3%</b>	<b>13,2%</b>
Produits d'exploitation non bancaire	1,9	1,9	4,2	3,6%	>100%
Charges d'exploitation non bancaire	0,2	0,2	0,1	-5,4%	-36,1%
<b>Charges générales d'exploitation</b>	<b>58,8</b>	<b>59,2</b>	<b>58,8</b>	<b>0,7%</b>	<b>-0,7%</b>
Charges de personnel	42,7	44,9	46,3	5,3%	3,1%
Impôts et taxes	0,8	0,8	0,8	0,2%	-0,3%
Charges externes	7,2	5,7	5,1	-21,8%	-10,1%
Autres charges générales d'exploitation	4,0	3,7	2,8	-6,7%	-24,3%
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations	4,0	4,0	3,7	-0,5%	-7,5%
<b>Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécouvrables</b>	<b>11,2</b>	<b>12,9</b>	<b>13,9</b>	<b>15,4%</b>	<b>8,0%</b>
Dotations aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	6,7	2,3	0,0	-66,0%	-99,5%
Pertes sur créances irrécouvrables	-	-	-	ns	ns
Autres dotations aux provisions	4,5	10,6	13,9	136,3%	31,1%
<b>Reprises de provisions et récupérations sur créances amorties</b>	<b>14,2</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>	<b>-61,9%</b>	<b>-5,0%</b>
Reprises de provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	0,6	5,4	3,7	743,1%	-32,6%
Autres reprises de provisions	13,6	-	1,5	-100,0%	ns
<b>Résultat courant</b>	<b>440,4</b>	<b>485,2</b>	<b>559,2</b>	<b>10,2%</b>	<b>15,2%</b>
Produits non courants	0,3	0,3	0,0	20,3%	-98,0%
Charges non courantes	10,0	10,9	112,4	8,7%	>100,0%
<b>Résultat avant impôts sur les résultats</b>	<b>430,6</b>	<b>474,7</b>	<b>446,8</b>	<b>10,2%</b>	<b>-5,9%</b>
Impôts sur les résultats	160,8	182,9	203,1	13,8%	11,0%
<b>Résultat net</b>	<b>269,8</b>	<b>291,8</b>	<b>243,8</b>	<b>8,1%</b>	<b>-16,5%</b>

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	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	7,0	2,2	1,8	-68,7%	-16,1%
Intérêts et produits sur opérations avec la clientèle	1 058,1	1 169,6	1 282,1	10,5%	9,6%
Intérêts et produits assimilés sur titres de créances	-	-	-	ns	ns
Autres produits bancaires	17,4	1,0	-	-94,2%	-100,0%
<b>Produits d'exploitation bancaire</b>	<b>1 082,6</b>	<b>1 172,8</b>	<b>1 283,9</b>	<b>8,3%</b>	<b>9,5%</b>

Les intérêts et produits assimilés perçus au titre des prêts octroyés aux Collectivités Territoriales et aux régies autonomes, constituent en moyenne près de 99,2% du total des produits d'exploitation bancaire du FEC sur la période 2018-2020. Ces derniers ont affiché une croissance annuelle moyenne de 8,9% au titre de la même période.

Au titre de l'exercice 2020, les intérêts et produits assimilés perçus au titre des prêts octroyés aux Collectivités Territoriales et aux régies autonomes représentent 99,9 % des Produits d'exploitation bancaire.

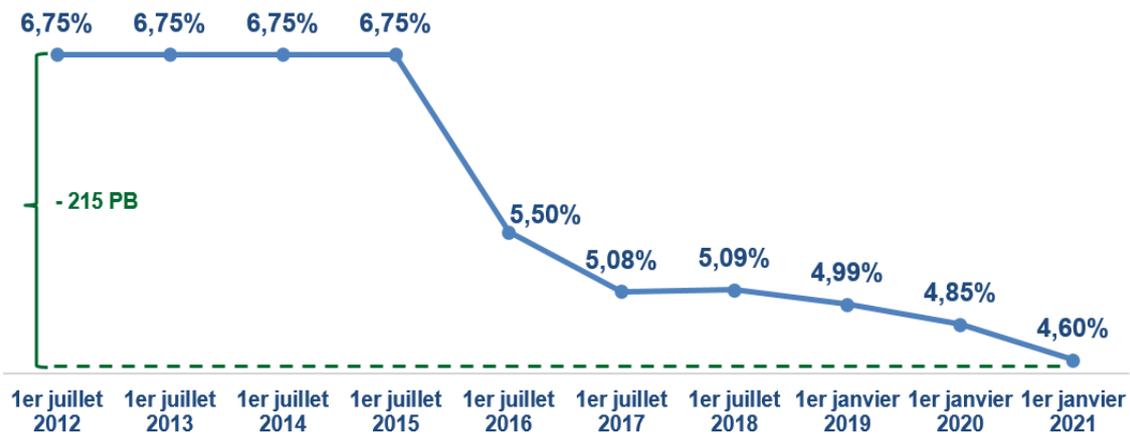
#### Revue analytique 2019 - 2020

A fin Au 31 décembre 2020, les PEB se sont établis à 1 284 MDH, en hausse de 9% par rapport au 31 décembre 2019, soit une augmentation de 111 MDH. Cette évolution découle de ce qui suit :

- Sur le plan qualitatif, du recouvrement de la quasi-totalité des créances attendues au titre de l'exercice 2020, qui a permis de constater en produits la totalité des intérêts dudit exercice ;
- Sur le plan quantitatif, de l'évolution de l'encours des prêts qui a enregistré une augmentation de 9%, soit 1 966 MDH, pour passer de 22 427 MDH au 31 décembre 2019 à 24 393 MDH au 31 décembre 2020. Au cours de cette période, les décaissements se sont élevés à 3 510 MDH et les recouvrements, en principal, à 1 554 MDH ;

La variation des PEB, ainsi enregistrée, s'explique simultanément par l'effet volume de 134 MDH, diminuée par l'effet taux de 23 MDH résultant de la baisse des intérêts des prêts, en application de la tarification en vigueur qui s'est traduite par la baisse des taux de sortie du FEC, telle que retracée ci-dessous, ainsi que de la variation du TMPI appliquée à l'encours des prêts.

	1 <sup>er</sup> juillet 2012	1 <sup>er</sup> Juillet 2016	1 <sup>er</sup> juillet 2017	1 <sup>er</sup> juillet 2018	1 <sup>er</sup> janvier 2019	1 <sup>er</sup> janvier 2020	1 <sup>er</sup> janvier 2021
<b>Taux variable</b>							
Durée ≤ 7ans	6,25%	5,00%	4,58%	4,59%	4,49%	4,35%	4,10%
7ans < Durée ≤ 10 ans	6,50%	5,25%	4,83%	4,84%	4,74%	4,60%	4,35%
Durée > 10 ans	6,75%	5,50%	5,08%	5,09%	4,99%	4,85%	4,60%



Le taux moyen de rendement des prêts<sup>23</sup> en 2020 a enregistré une légère baisse pour s'établir à 5,59% contre 5,78% en 2019.

Au 31 décembre 2020, les autres produits bancaires générés principalement par les placements des excédents de trésorerie sont nuls.

#### 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'encours<sup>24</sup> 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 prêts 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.

<sup>23</sup> Produits d'exploitation bancaires par rapport à l'encours brut moyen mensuel

<sup>24</sup> Hors intérêts courus à recevoir et autres crédits.

## II.2. CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	260,0	268,4	293,1	3,2%	9,2%
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec la clientèle	-	-	-	ns	ns
Intérêts et charges assimilés sur titres de créances émis	327,7	353,9	367,9	8,0%	3,9%
Charges sur opérations de crédit-bail et de location	-	-	-	ns	ns
Autres charges bancaires	0,4	0,3	0,2	-18,3%	-32,7%
<b>Charges d'exploitation bancaire</b>	<b>588,1</b>	<b>622,6</b>	<b>661,2</b>	<b>5,9%</b>	<b>6,2%</b>

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 2018-2020, les charges d'exploitation bancaire ont enregistré une augmentation annuelle moyenne de 6,0%.

### Revue analytique 2019 - 2020

Au 31 décembre 2020, les CEB s'élèvent à 661 MDH, en augmentation de 6% par rapport au 31 décembre 2019.

En dépit de la baisse du coût moyen des ressources qui est passé de 3,60% en 2019 à 3,35% en 2020 grâce notamment à la poursuite de l'optimisation des coûts de mobilisation des ressources, la hausse des CEB s'explique par l'évolution du volume des emprunts dont l'encours atteint 21 226 MDH en 2020 contre 19 544 MDH en 2019.

### 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.

## 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	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Intérêts et produits assimilés	1 065,2	1 171,8	1 283,9	10,0%	9,6%
Intérêts et charges assimilées	587,8	622,3	661,0	5,9%	6,2%
<b>Marge d'intérêt</b>	<b>477,4</b>	<b>549,5</b>	<b>622,9</b>	<b>15,1%</b>	<b>13,4%</b>
<b>Résultat des opérations de crédit-bail et location</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>ns</b>	<b>ns</b>
Commissions perçues	-	-	-	ns	ns
Commissions servies	0,4	0,3	0,2	-18,3%	-32,7%
<b>Marge sur commissions</b>	<b>- 0,4</b>	<b>- 0,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>18,3%</b>	<b>32,7%</b>

<b>Résultat des opérations de marché</b>	<b>17,4</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>	<b>-94,2%</b>	<b>-100,0%</b>
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>494,4</b>	<b>550,1</b>	<b>622,7</b>	<b>11,3%</b>	<b>13,2%</b>
<b>PNB / Encours brut moyen</b>	<b>2,68%</b>	<b>2,62%</b>	<b>2,66%</b>	<b>-6 pbs</b>	<b>4 pbs</b>

Source : FEC

Sur la période 2018-2020, le Produit Net Bancaire a enregistré une progression annuelle moyenne de 12,2%.

### Revue analytique 2019 - 2020

Au 31 décembre 2020, la marge d'intérêt s'est établie à 622,9 Mdh contre 549,5 Mdh au 31 décembre 2019, enregistrant une hausse de 13,4%. Cette évolution s'explique principalement par la hausse de 9,6% des Intérêts et produits assimilés contre une évolution moins importante des Intérêts et charges assimilées (+6,2%) sur la même période.

La marge sur commissions s'est établie à -0,2 Mdh en 2020 contre -0,3 Mdh en 2019, marquant une amélioration de 32,7%.

En l'absence des placements des excédents de trésorerie, le résultat des opérations de marché est nul au 31 décembre 2020.

L'évolution conjuguée des PEB et des CEB a généré un PNB en progression de 13,2% par rapport au 31 décembre 2019, s'établissant, ainsi, à 622,7 Mdh au 31 décembre 2020, ce qui dénote de la qualité du portefeuille de prêts de la Banque ainsi que de la poursuite de l'optimisation du coût des ressources de financement mobilisées.

Le PNB / Encours brut moyen s'est établi à 2,66% en 2020, en hausse de 4 pbs comparativement à l'exercice 2019. Cette hausse s'explique par la hausse de 11,5% de l'encours brut moyen (+2 408,3 Mdh) contre une hausse de 13,2% du PNB.

### 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.

### **II.3.2 Coefficient d'exploitation bancaire**

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Produits d'exploitation bancaire	1 082,6	1 172,8	1 283,9	8,3%	9,5%
Charges d'exploitation bancaire	588,1	622,6	661,2	5,9%	6,2%
<b>Produit Net Bancaire (1)</b>	<b>494,4</b>	<b>550,1</b>	<b>622,7</b>	<b>11,3%</b>	<b>13,2%</b>
Charges de personnel	42,7	44,9	46,3	5,3%	3,1%
Impôts et taxes	0,8	0,8	0,8	0,2%	-0,3%
Charges externes	7,2	5,7	5,1	-21,8%	-10,1%
Autres charges générales d'exploitation	4,0	3,7	2,8	-6,7%	-24,3%
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations	4,0	4,0	3,7	-0,5%	-7,5%
<b>Charges générales d'exploitation (2)</b>	<b>58,8</b>	<b>59,2</b>	<b>58,8</b>	<b>0,7%</b>	<b>-0,7%</b>
<b>Coefficient d'exploitation (2) / (1)</b>	<b>11,9%</b>	<b>10,8%</b>	<b>9,4%</b>	<b>-110 pbs</b>	<b>-140 pbs</b>

*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 (CGE) 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 11,9% en 2018 à 9,4% en 2020.

### Revue analytique 2019 - 2020

La poursuite de la rationalisation des dépenses de fonctionnement permet au FEC de continuer à maîtriser les CGE, qui ont enregistré une baisse en 2020 pour s'établir à un niveau comparable à celui enregistré en 2018. Elles sont constituées principalement des charges du personnel à hauteur de 79%, des charges externes pour 15% et des dotations aux amortissements des immobilisations pour 6%. Les charges externes s'établissent en 2020 à 5,1 Mdh contre 5,7 Mdh en 2019. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des postes « frais de déplacement et transport du personnel » et les « frais d'eau et d'électricité ».

Les autres charges générales d'exploitation accusent une baisse de 24,3% en raison de la baisse des amortissements des charges à répartir sur plusieurs exercices.

De ce fait, le Coefficient d'Exploitation poursuit son amélioration et s'établit à 9,44% à fin 2020.

### 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.

## II.4. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>494,4</b>	<b>550,1</b>	<b>622,7</b>	<b>11,3%</b>	<b>13,2%</b>
Résultat des opérations sur immobilisations financières	-	-	-	ns	ns
Autres produits d'exploitation non bancaire	1,9	1,9	4,2	3,6%	>100,0%
Autres charges d'exploitation non bancaire	0,2	0,2	0,1	-5,4%	-36,1%
Charges générales d'exploitation	58,8	59,2	58,8	0,7%	-0,7%
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>437,3</b>	<b>492,7</b>	<b>568,0</b>	<b>12,7%</b>	<b>15,3%</b>

Source : FEC

Le résultat brut d'exploitation s'est inscrit à la hausse sur les trois derniers exercices, avec une évolution annuelle moyenne de 14,0%.

### Revue analytique 2019 - 2020

Au 31 décembre 2020, le résultat brut d'exploitation du FEC accuse une hausse de 15,3% par rapport au 31 décembre 2019 en s'établissant à 568,0 Mdh, grâce notamment à l'augmentation du PNB du FEC (+13,2%) sur la période et à la maîtrise des charges générales d'exploitation autour de 58,8 Mdh.

Les autres produits d'exploitation non bancaire ont enregistré une augmentation de 116,1% qui s'explique essentiellement par une subvention reçue de l'Agence Française de Développement.

### 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.

### Coût du risque

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Dotations aux provisions	6,7	2,3	0,0	-65,67%	-99,5%
Reprises sur provisions	0,6	5,4	3,7	>100,0%	-32,6%
<b>Coût du risque</b>	<b>6,1</b>	<b>-3,1</b>	<b>-3,7</b>	<b>&lt;-100,0%</b>	<b>-19,4%</b>

Source : FEC

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

A fin 2020, le coût du risque du FEC s'est établi -3,7 Mdh. Cette situation s'explique par l'absence des dotations aux provisions, du fait qu'aucune nouvelle créance en souffrance n'a été enregistrée en 2020.

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.

## II.5. RESULTAT NET

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>437,3</b>	<b>492,7</b>	<b>568,0</b>	<b>12,7%</b>	<b>15,3%</b>
Dotations nettes des reprises aux provisions	6,1	- 3,1	-3,7	<-100,0%	-19,4%
Autres dotations nettes des reprises *	-9,1	10,6	12,4	>100,0%	17,0%
<b>Résultat courant</b>	<b>440,4</b>	<b>485,2</b>	<b>559,2</b>	<b>10,2%</b>	<b>15,2%</b>
<b>Résultat non courant</b>	<b>-9,7</b>	<b>- 10,5</b>	<b>-112,4</b>	<b>-8,4%</b>	<b>&gt;100,0%</b>
Impôt sur les résultats	160,8	182,9	203,1	13,8%	11,0%
<b>Résultat net</b>	<b>269,8</b>	<b>291,8</b>	<b>243,8</b>	<b>8,1%</b>	<b>-16,5%</b>
<b>Résultat net / Encours brut moyen</b>	<b>1,46%</b>	<b>1,39%</b>	<b>1,04%</b>	<b>-7 pbs</b>	<b>-35 pbs</b>

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

### Revue analytique 2019 - 2020

Compte tenu des éléments exposés ci-dessus et particulièrement :

- d'une progression de 13% du PNB ;
- de la poursuite de la maîtrise des charges générales d'exploitation ;
- de la bonne qualité du portefeuille client ;
- de la contribution de 100 Mdh au profit du Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Coronavirus (Covid-19) ;

Le résultat net s'établit à 244 Mdh, au 31 décembre 2020, en baisse de 16% par rapport à la même période de l'année dernière.

A titre comparatif et ne tenant pas compte de la contribution précitée, le résultat net aurait atteint 336 Mdh à fin 2020 et enregistré une augmentation de 15% par rapport à fin 2019.

Afin de se couvrir contre certains risques à caractère général, le FEC a procédé au cours de l'exercice à la constitution de dotations aux provisions pour risques généraux d'un montant de 13,9 Mdh, contre une reprise de provisions pour risques généraux de 1,5 Mdh, portant ainsi les autres dotations nettes des reprises à 12,4 Mdh.

Le ratio « résultat net / Encours brut moyen » s'établit à 1,04% en 2020 contre 1,39% en 2019.

### 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.

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>269,8</b>	<b>291,8</b>	<b>243,8</b>	<b>8,1%</b>	<b>-16,5%</b>
(+) Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	4,0	4,0	3,7	-0,5%	-7,5%
(+) Dotations aux provisions pour risques généraux	4,5	10,6	13,9	>100%	31,1%
(-) Reprises de provisions	13,6	-	1,5	-100,0%	ns
(-) Plus-values de cession sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	-	-	ns	ns
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>264,8</b>	<b>306,4</b>	<b>259,9</b>	<b>15,7%</b>	<b>-15,2%</b>
(-) Bénéfices distribués	-	-	-	ns	ns
<b>Autofinancement</b>	<b>264,8</b>	<b>306,4</b>	<b>259,9</b>	<b>15,7%</b>	<b>-15,2%</b>

En l'absence de distribution de dividendes au profit de l'Etat, l'autofinancement du FEC s'est établi à 259,9 Mdh en 2020, enregistrant ainsi une baisse de -15,2% par rapport à 2019. Cette évolution est principalement due à la baisse du résultat net de 48,0 Mdh en 2020 d'une part, et à la constitution de provisions pour risques généraux de 13,9 Mdh d'autre part.

Pour assurer une couverture contre certains risques à caractère général, le FEC a procédé au cours de l'exercice 2020 à la constitution de dotations aux provisions d'un montant de 13,94 MDH, portant ainsi le montant total des PRG à 27,57 MDH.

Il est important de signaler que, dans le respect de la réglementation fiscale en vigueur, ces provisions ont été intégralement réintégrées dans la base de calcul de l'impôt sur les sociétés.

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

Les indicateurs de rentabilité du FEC se présentent comme suit :

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Résultat net	269,8	291,8	243,8	8,1%	-16,5%
Fonds propres <sup>25</sup>	3 463,2	3 765,6	4 021,8	8,7%	6,8%
Fonds propres moyens	3 332,8	3 614,4	3 893,7	8,4%	7,7%
<b>Return On Equity (ROE) (*)</b>	<b>8,10%</b>	<b>8,07%</b>	<b>6,26%</b>	<b>-3 pbs</b>	<b>-181 pbs</b>
Résultat net	269,8	291,8	243,8	8,1%	-16,5%
Total bilan	20 392,0	23 552,7	25 517,3	15,5%	8,3%
Total bilan moyen	19 625,7	21 972,4	24 535,0	12,0%	11,7%
<b>Return On Assets (ROA) (**)</b>	<b>1,37%</b>	<b>1,33%</b>	<b>0,99%</b>	<b>-4 pbs</b>	<b>-34 pbs</b>

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

Source : FEC

### Revue analytique 2019 - 2020

Les ROE et ROA ont atteint respectivement 6,26% et 0,99% à fin 2020 contre 8,07% et 1,33% à fin 2019. Leur repli est essentiellement lié à la baisse du résultat net et à l'évolution des actifs de la Banque.

### 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.

<sup>25</sup> Hors emprunt obligataire subordonné.

## Présentation du bilan

Le bilan du FEC se présente comme suit, sur les trois derniers exercices (2018, 2019 et 2020) :

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Actif</b>	<b>20 392,0</b>	<b>23 552,7</b>	<b>25 517,3</b>	<b>15,5%</b>	<b>8,3%</b>
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	1,0	73,6	25,7	>100%	-65,1%
Créances sur les établissements de crédit et assimilés	1,7	1,3	0,3	-25,8%	-77,2%
Créances sur la clientèle	20 286,3	23 197,6	25 208,0	14,4%	8,7%
Créances acquises par affacturage	-	-	-	ns	ns
Titres de transaction et de placement	-	-	-	ns	ns
Autres actifs	49,2	229,1	235,0	>100%	2,6%
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	0,7	0,5	0,5	-36,7%	12,9%
Immobilisations corporelles	53,0	50,7	47,8	-4,3%	-5,7%
<b>Passif</b>	<b>20 392,0</b>	<b>23 552,7</b>	<b>25 517,3</b>	<b>15,5%</b>	<b>8,3%</b>
Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	-	-	-	ns	ns
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	6 772,7	8 332,7	8 597,5	23,0%	3,2%
Dépôts de la clientèle	-	-	-	ns	ns
Titres de créances émis	9 129,4	10 405,9	11 850,7	14,0%	13,9%
Autres passifs	26,7	48,6	47,4	82,1%	-2,5%
Provisions pour risques et charges	4,5	15,1	27,6	>100%	82,2%
Provisions réglementées	-	-	-	ns	ns
Subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie	-	-	-	ns	ns
Dettes subordonnées	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Ecart de réévaluation	-	-	-	ns	ns
Réserves et primes liées au capital	2 188,8	2 458,7	2 750,4	12,3%	11,9%
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 (+/-)	269,8	291,8	243,8	8,1%	-16,5%

Source : FEC

L'analyse de la structure du bilan fait ressortir que l'actif, qui s'élève à 25 517 MDH et qui se compose quasi-exclusivement des créances sur la clientèle, a connu une augmentation de près de 2 MMDH qui s'explique essentiellement par le niveau de décaissement de l'exercice 2020 de plus de 3,5 MMDH.

La structure du passif est caractérisée par la prédominance des dettes de financement, réparties entre les emprunts à long terme et les titres de créances émis.

### 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	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Créances sur les établissements de crédits et assimilés (C1)</b>	<b>1,7</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>	<b>-25,8%</b>	<b>-77,2%</b>
A vue	1,7	1,3	0,3	-25,8%	-77,2%
A terme	-	-	-	ns	ns
<b>Créances sur la clientèle (C2)</b>	<b>20 286,3</b>	<b>23 197,6</b>	<b>25 208,0</b>	<b>14,4%</b>	<b>8,7%</b>
Crédits de trésorerie et à la consommation	1,8	2,7	2,7	51,1%	-0,7%
Crédits à l'équipement	19 553,1	22 405,5	24 400,3	14,6%	8,9%
Crédits immobiliers	22,4	22,3	20,7	-0,5%	-7,3%
Créances acquises par affacturage	-	-	-	ns	ns
Autres crédits	24,6	22,0	0,9	-10,5%	-96,1%
Intérêts courus à recevoir	684,4	745,0	783,4	8,9%	5,2%
<b>Total crédits (C1) + (C2)</b>	<b>20 288,0</b>	<b>23 198,8</b>	<b>25 208,3</b>	<b>14,3%</b>	<b>8,7%</b>

Source : FEC

#### Revue analytique 2019 - 2020

A fin 2020, le total des créances du FEC s'établit à 25 208,3 Mdh, en hausse de 8,7% par rapport à 2019. Cette évolution est due principalement à :

- L'augmentation de 8,9% des crédits à l'équipement, dont l'encours à fin 2020 s'élève à 24 400,3 Mdh contre 22 405,5 Mdh en 2019. Au cours de cette période, les décaissements de prêts aux CT se sont élevés à 3.510 Mdh et les recouvrements, en principal, à 1.554 Mdh ;
- La baisse des autres crédits (créances en souffrance nettes) dont le montant à fin 2020 s'élève à 0,9 Mdh contre 22,0 Mdh à fin 2019 s'explique par l'absence de nouvelles créances en souffrance liées à l'exercice 2020 et le recouvrement des créances en souffrance relative à l'exercice 2019 ;
- La baisse des créances sur les établissements de crédits et assimilés dont le montant s'établit à 0,3 Mdh en 2020 contre 1,3 Mdh en 2019, s'explique par la baisse des soldes des comptes courants ouverts auprès des banques et ce , dans le cadre de la gestion active de la trésorerie.

#### 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%.

### III.2. CREANCES EN SOUFFRANCE (CES)

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Créances sur la clientèle brutes (1)</b>	<b>20 296,4</b>	<b>23 208,5</b>	<b>25 214,3</b>	<b>14,3%</b>	<b>8,6%</b>
<b>Créances en souffrance brutes (2)</b>	<b>34,7</b>	<b>32,9</b>	<b>7,2</b>	<b>-5,0%</b>	<b>-78,1%</b>
Créances pré-douteuses	-	1,8	-	ns	-100,0%
Créances douteuses	27,0	10,7	-	-60,2%	-100,0%
Créances compromises	7,7	20,4	7,2	165,3%	-64,7%
<b>Provisions sur créances en souffrance (3)</b>	<b>8,2</b>	<b>9,2</b>	<b>5,5</b>	<b>11,7%</b>	<b>-40,2%</b>
<b>Agios réservés<sup>26</sup> (4)</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>0,8</b>	<b>-10,6%</b>	<b>-52,9%</b>
<b>Créances en souffrance nettes (2) - (3) - (4)</b>	<b>24,6</b>	<b>22,0</b>	<b>0,9</b>	<b>-10,6%</b>	<b>-96,1%</b>
<b>Taux de Créances en souffrance(2) / (1)</b>	<b>0,17%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,03%</b>	<b>-2,9 pt</b>	<b>-11,0 pt</b>

Source : FEC

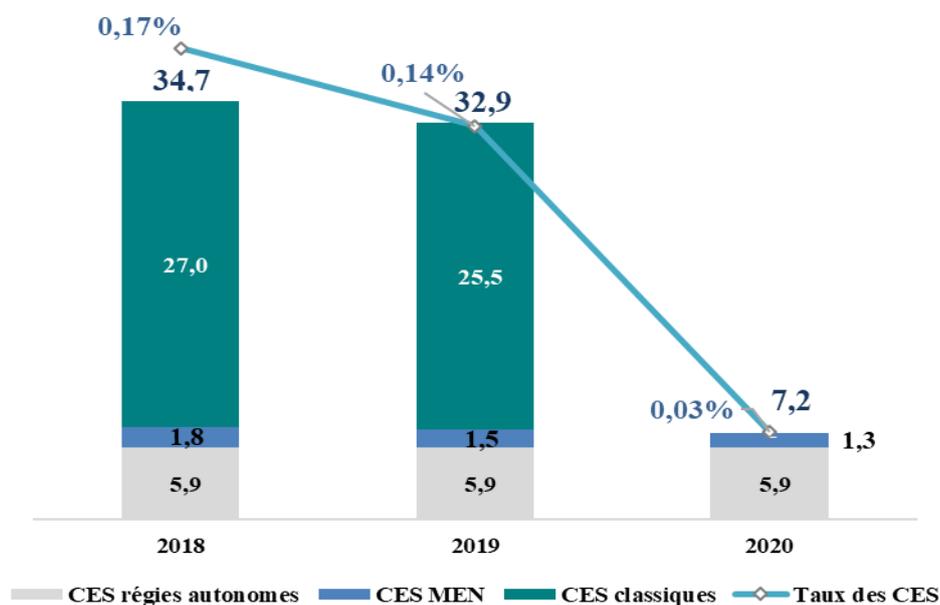
De par son statut de banque au service du développement territorial, le FEC fait de l'amélioration du profil de risque du portefeuille de prêts, l'une de ses principales priorités. Cela se reflète à travers les actions entreprises par la Banque en termes de recouvrement d'impayés, qui se sont avérées 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'Équipement 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 2020 un encours de 3,6 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 1,2 Mdh respectivement en 2017 et 2020. Aujourd'hui, les créances en souffrance relatives au programme MEN sont en recul et passent de 4 Mdh en 2017 à 1,3 Mdh en 2020 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 souverain et de ce fait ne présentent pas de risque pour le FEC.

<sup>26</sup>Les agios réservés sont constitués des intérêts des échéances échues et des intérêts courus non échus qui se rapportent aux créances en souffrance

- L'évolution des créances en souffrance brutes se présente comme suit, sur la période 2018-2020 :



*Source : FEC*

#### Revue analytique 2019-2020

Les créances en souffrance se sont établies à 7 MDH au 31 décembre 2020, en baisse de 79% par rapport au 31 décembre 2019 et sont relatives à des créances historiques anciennes, antérieures à l'exercice 2020.

Le taux de créances en souffrance s'établit à 0,03% en 2020.

#### 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.

### III.2.1 Créances en souffrance des prêts classiques et régies

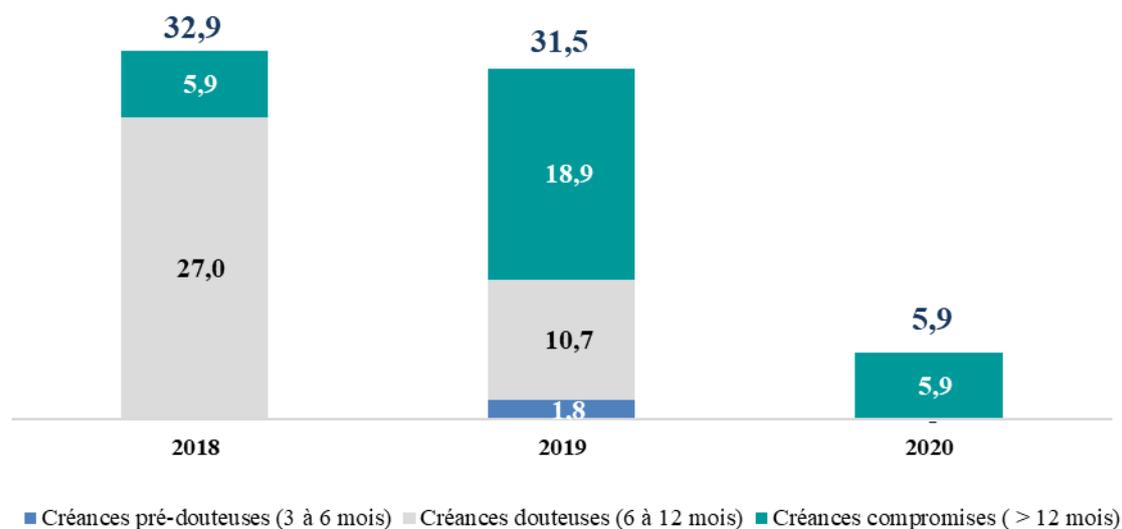
L'évolution des créances en souffrance relatives aux prêts classiques et régies du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Créances en souffrance brutes (1)</b>	<b>32,9</b>	<b>31,5</b>	<b>5,9</b>	<b>-4,4%</b>	<b>-81,3%</b>
Créances pré-douteuses	-	1,8	-	ns	-100,0%
Créances douteuses	27,0	10,7	-	-60,2%	-100,0%
Créances compromises	5,9	18,9	5,9	>100%	-68,8%
<b>Provisions sur créances en souffrance (2)</b>	<b>7,9</b>	<b>9,0</b>	<b>5,3</b>	<b>12,9%</b>	<b>-41,1%</b>
<b>Agios réservés (3)</b>	<b>1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>0,6</b>	<b>-11,8%</b>	<b>-60,0%</b>
<b>Créances en souffrance nettes</b>	<b>23,3</b>	<b>21,0</b>	<b>-</b>	<b>-9,9%</b>	<b>-100,0%</b>
<b>Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)</b>	<b>29,2%</b>	<b>33,3%</b>	<b>100,0%</b>	<b>410 pbs</b>	<b>6 670 pbs</b>
<b>Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]</b>	<b>25,4%</b>	<b>29,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>360 pbs</b>	<b>7 100 pbs</b>

Source : FEC

L'évolution des créances en souffrance brutes relatives aux prêts classiques et régies entre 2018 et 2020 est présentée dans le graphique suivant :

**Evolution des créances en souffrance brutes relatives aux prêts classiques et régies entre 2018 et 2020 – (en Mdh)**



Source : FEC

#### Revue analytique 2019-2020

A fin 2020, Les créances en souffrance brutes des prêts classiques et régies autonomes s'établissent à 5,9 Mdh contre 31,5 Mdh à fin 2019, soit une baisse de 25,6 Mdh. Cette situation s'explique par le recouvrement des créances en souffrance des prêts classiques antérieurs à 2020 et de la totalité des créances attendues au titre de l'exercice 2020.

Les créances compromises s'élèvent à 5,9 Mdh en 2020 et concernent les 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).

Le taux de provisionnement et le taux de couverture s'établissent à 100,0% à fin 2020, contre respectivement 33,3% et 29,0 % à fin 2019.

## 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.

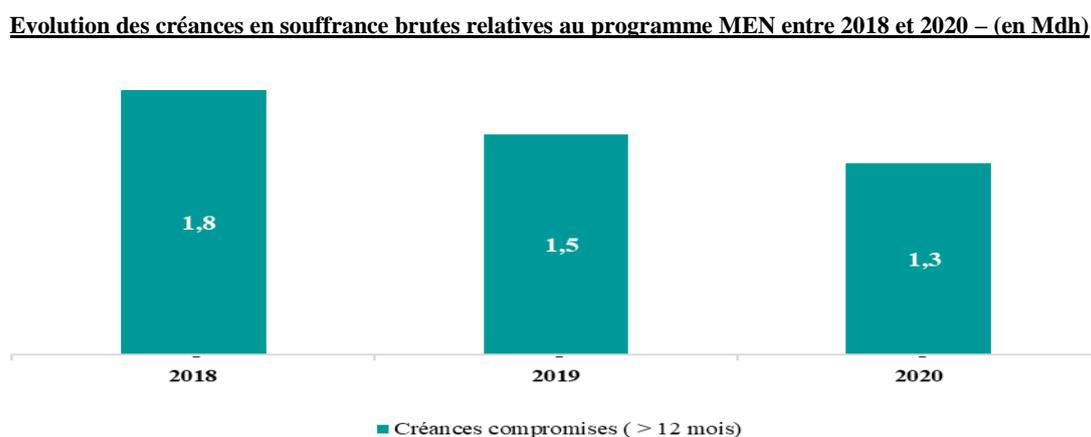
### III.2.2 Créances en souffrance relatives au programme MEN

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Créances en souffrance brutes (1)</b>	<b>1,8</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>	<b>-16,5%</b>	<b>-17,7%</b>
Créances pré-douteuses	-	-	-	ns	ns
Créances douteuses	-	-	-	ns	ns
Créances compromises	1,8	1,5	1,3	-16,5%	-17,7%
<b>Provisions sur créances en souffrance (2)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>-18,4%</b>	<b>-19,8%</b>
<b>Agios réservés (3)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0%</b>	<b>-6,5%</b>
<b>Créances en souffrance nettes</b>	<b>1,3</b>	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>-39%</b>	<b>-16,3%</b>
<b>Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)</b>	<b>28,4%</b>	<b>29,8%</b>	<b>30,9%</b>	<b>140 pbs</b>	<b>110 pbs</b>
<b>Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]</b>	<b>19,8%</b>	<b>19,7%</b>	<b>19,7%</b>	<b>-10 pbs</b>	<b>0,0%</b>

Source : FEC

L'évolution des créances en souffrance relatives au programme MEN entre 2018 et 2020 est présentée dans le graphique suivant :



Source : FEC

### Revue analytique 2019-2020

A fin 2020, les créances en souffrance relatives au programme MEN s'établissent à 1,3 Mdh contre 1,5 Mdh à fin 2019 marquant ainsi une baisse de 17,7% 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 30,9%, soit une hausse de 110 points de base par rapport à 2019 suite à la baisse des créances compromises. Ainsi le taux de couverture a enregistré une stagnation et s'affiche 19,7% à fin 2020.

### 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.

### III.2.3 Provisions sur créances en souffrance

L'encours des provisions sur créances en souffrance a évolué comme suit, durant les exercices 2018, 2019 et 2020 :

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Créances en souffrance brutes(1)	34,7	32,9	7,2	-5,0%	->100,0%
Provisions sur créances en souffrance(2)	8,2	9,2	5,5	11,7%	->100,0%
Agios réservés(3)	1,9	1,7	0,8	-10,6%	->100,0%
<b>Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)</b>	<b>29,2%</b>	<b>33,1%</b>	<b>87,9%</b>	<b>390 pbs</b>	<b>5 480 pbs</b>
<b>Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]</b>	<b>25,1%</b>	<b>29,4%</b>	<b>86,5%</b>	<b>430 pbs</b>	<b>5 710 pbs</b>

Source : FEC

### Revue analytique 2019 - 2020

A fin 2020, le stock de provisions sur créances en souffrance s'élève à 5,5 Mdh contre 9,2 Mdh à fin 2019. Cette évolution s'explique par la baisse du niveau des créances en souffrance. Le taux de provisionnement et de couverture ont enregistré une hausse respective pour s'établir à 87,9% et 86,5% en 2020.

### 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.

### **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 (2018, 2019 et 2020) :

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	1,0	73,6	25,7	>100%	-65,1%

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 2020, ce compte s'établit à 25,7 Mdh, en baisse de 47,9 Mdh par rapport à 2019 en raison de la baisse 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	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Autres actifs	49,2	229,1	235,0	>100%	2,6%

Source : FEC

A fin 2020, ce poste s'élève à 235,0 Mdh, contre 229,1 Mdh à fin 2019, marquant ainsi une augmentation de 2,6% qui s'explique essentiellement par la hausse des produits à recevoir.

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.

## 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	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Emprunts de trésorerie	300,0	-	880,7	-100%	>100,0%
Emprunts financiers *	6 472,7	8 332,7	7 716,7	28,7%	-7,4%
<b>Dettes envers les établissements de crédit</b>	<b>6 772,7</b>	<b>8 332,7</b>	<b>8 597,5</b>	<b>23,0%</b>	<b>3,2%</b>

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

L'emprunt bancaire représente 42% des ressources d'emprunt totales à fin 2020 et 44% à fin 2019.

#### Revue analytique 2019 - 2020

A fin 2020, l'encours des dettes auprès des établissements de crédit s'établit à 8 597,5 Mdh, enregistrant une hausse de 3,2% par rapport à 2019 qui s'explique :,

- D'une part, par l'augmentation de l'encours des emprunts de trésorerie (+880,7 Mdh) suite à des mobilisations des avances à terme au mois de décembre 2020 ;
- D'autre part, par la baisse de l'encours des emprunts financiers suite aux remboursements des échéances de l'exercice 2020.

#### 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.

#### IV.2.1 Emprunts locaux

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

Mdh	2018	2019	2020	Durée	Taux HT
Moyen et long terme	6 100,7	6 740,1	6 217,5	entre 12 et 15 ans	entre 3,02% et 4,79%
Court terme	300,1	-	880,7	< 3 mois	1,80 %
<b>Total Encours</b>	<b>6 400,8</b>	<b>6 740,1</b>	<b>7 098,2</b>	-	-

*Source : FEC*

A fin 2020, l'encours des emprunts locaux s'établit à 7 098,2 Mdh. L'encours des emprunts à moyen et long terme représente près de 87,6% de l'encours total des emprunts auprès des établissements de crédit.

A fin 2019, l'encours des emprunts locaux s'établit à 6 740,1. 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.

#### **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	2018	2019	2020	Durée	Taux HT
Emprunts en Euros	260	1 498	1 425	entre 15 et 40 ans	entre 0,54% et 9,28%
Emprunts en Dollars	112	95	74		
<b>Total Encours</b>	<b>372</b>	<b>1 593</b>	<b>1 499</b>	-	-

Source : FEC

L'encours des emprunts extérieurs a baissé de 94 Mdh en 2020 pour atteindre 1 499 Mdh, en raison des remboursements effectués courant l'exercice.

Durant l'exercice 2019, 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.

#### **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	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Titres de créances négociables	3 031,1	2 694,8	2 693,8	-11,1%	-0,0%
Emprunts obligataires	6 098,3	7 711,1	9 156,9	26,4%	18,7%
Autres titres de créances émis	-	-	-	ns	ns
<b>Titres de créances émis</b>	<b>9 129,4</b>	<b>10 405,9</b>	<b>11 850,7</b>	<b>14,0%</b>	<b>13,9%</b>

Source : FEC

Au cours de la période 2018 à 2020, 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 67% en 2018 à 77% en 2020.

#### **Revue analytique 2019-2020**

Au titre de l'exercice 2020, l'encours des titres de créances émis a enregistré une hausse de 13,9% par rapport à l'exercice 2019 pour atteindre 11 850,7 Mdh. Cette évolution résulte exclusivement de la hausse de l'encours des emprunts obligataires qui est passé de 7 711,1 Mdh à fin 2019 à 9 156,9 Mdh à fin 2020 suite à une émission obligataire lancée au mois de décembre 2020 de 2 000 Mdh.

### 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.

#### IV.4 AUTRES PASSIFS

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Autres passifs	26,7	48,6	47,4	82,1%	-2,5%

Source : FEC

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

A fin 2020, les autres passifs se sont établis à près de 47,4 Mdh, en baisse de 2,5% par rapport à fin 2019. Cette diminution est due essentiellement à la baisse du compte sommes dues à l'Etat.

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.

#### IV.5 FONDS PROPRES

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
Capital	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Réserves et primes liées au capital	2 188,8	2 458,7	2 750,4	12,3%	11,9%
Résultat net de l'exercice	269,8	291,8	243,8	8,1%	-16,5%
Dettes subordonnées	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Provisions pour risques et charges	4,5	15,2	27,6	>100,0%	82,2%
<b>Fonds propres &amp; assimilés</b>	<b>4 463,2</b>	<b>4 765,6</b>	<b>5 021,8</b>	<b>6,8%</b>	<b>5,4%</b>

Source : FEC

Les fonds propres et assimilés du FEC se sont établis à 5 021,8 Mdh à fin 2020, soit une hausse de 5,4% par rapport à fin 2019.

### Revue analytique 2019-2020

L'incorporation en totalité du résultat net réalisé au titre de l'exercice 2019 en réserves ainsi que la constatation d'un résultat net de 243,8 Mdh, ont contribué à l'amélioration des fonds propres du FEC pour atteindre 5 021,8 Mdh à fin 2020.

### 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.

#### **IV.6 TOTAL BILAN**

Le total bilan du FEC a connu une nette amélioration durant les trois derniers exercices (2018, 2019 et 2020), avec une croissance annuelle moyenne de 11,9%. Cette évolution s'explique essentiellement par l'augmentation annuelle moyenne des créances sur la clientèle de 11,5% sur la période 2018-2020. Ces dernières représentent en moyenne 98,9% 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 80,1%. 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 19,9% à fin 2020.

### Revue analytique 2019-2020

A fin 2020, le total bilan du FEC a enregistré une progression de 8,3% (+1 964,6 Mdh) pour s'établir à 25 517,3 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 2 010,4 Mdh.
- au niveau du passif : principalement par l'augmentation des dettes de financement de 1 709,6 Mdh.

### 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 :

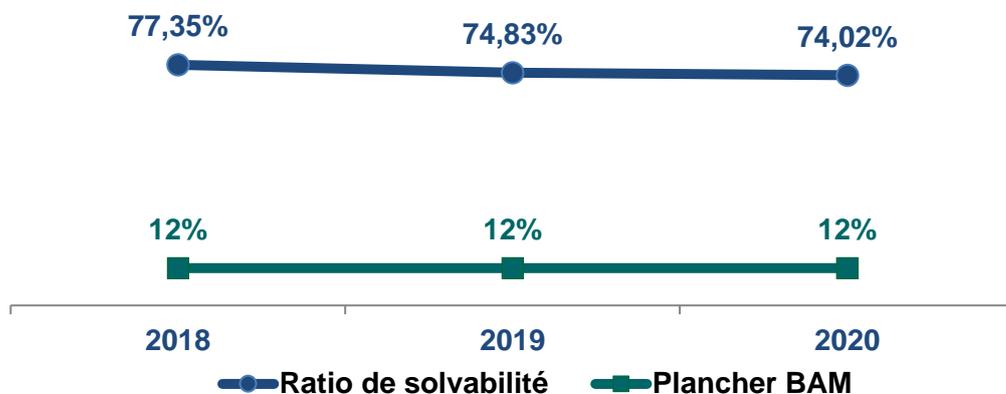
- au niveau de l'actif : par l'accroissement des créances sur la clientèle nettes de 2 911,3 Mdh.
- au niveau du passif : par la progression des dettes et des titres de créances émis de 2 836,4 Mdh.

#### **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 ratio de solvabilité, le coefficient maximum de division des risques et le coefficient de liquidité.

#### IV.7.1. RATIO DE SOLVABILITE<sup>27</sup>

L'évolution du ratio de solvabilité du FEC se présente comme suit, sur la période 2018 - 2020 :



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 ratio de solvabilité a accusé une légère baisse s'établissant à 74,02 à fin 2020. Cette baisse s'explique par l'augmentation plus rapide des créances sur la clientèle (+8,7%) comparativement à l'évolution des fonds propres (+5,4%) entre 2019 et 2020.

#### Ratio Tier One

L'évolution du ratio Tier One du FEC se présente comme suit, sur la période 2018 - 2020 :

	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Ratio Tier One</b>	<b>59,92%</b>	<b>58,87%</b>	<b>59,18%</b>	<b>-105 Pbs</b>	<b>31 pbs</b>

Source : FEC

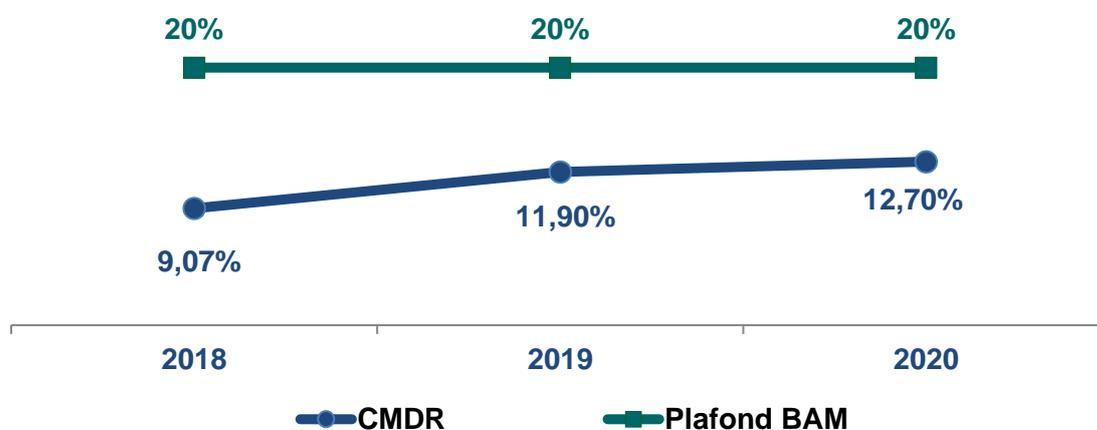
Le ratio Tier One a connu une hausse de 31 Pbs en 2020 pour s'établir à 59,18% au-dessus du minimum réglementaire requis de 9%.

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.

<sup>27</sup>Le 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. COEFICIENT MAXIMUM DE DIVISION DES RISQUES<sup>28</sup>

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



Source : FEC

Sur la période 2018-2020, le coefficient maximum 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 2019 et fin 2020 passant ainsi de 11,90% à 12,70%, et concerne la contrepartie sur laquelle le FEC détient les engagements (par décaissement et par signature) les plus importants.

#### IV.7.3 RATIO DE LIQUIDITE<sup>29</sup>

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<sup>er</sup> 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.

<sup>28</sup>Le 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.

<sup>29</sup>Le 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	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
<b>Engagements donnés</b>	<b>8 131,5</b>	<b>6 632,7</b>	<b>6 072,5</b>	<b>-18,4%</b>	<b>-8,4%</b>
Engagements de financement donnés en faveur d'établissements de crédits et assimilés	-	-	-	ns	ns
Engagements de financement donnés en faveur de la clientèle	8 131,5	6 632,7	6 072,5	-18,4%	-8,4%
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
<b>Engagement reçus</b>	<b>1 095,3</b>	<b>1 500,0</b>	<b>1 500,0</b>	<b>37,0%</b>	<b>0,0%</b>
Engagements de financement reçus d'établissements de crédit et assimilés	1 095,3	1 500,0	1 500,0	37,0%	0,0%
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 2019-2020

Les engagements donnés par le FEC ont atteint 6 072,5 Mdh à fin 2020, en baisse de 8,4% (-560,2 Mdh) par rapport à fin 2019. L'évolution de ces engagements de décembre 2019 à décembre 2020, se présente comme suit :

Situation au 31 Décembre 2019	6 632,7
Nouveaux engagements	3 335,2
Décaissements	3 510,3
Annulations	385,0
Situation au 31 Décembre 2020	6 072,5

Les engagements reçus d'établissements de crédit et assimilés totalisent 1 500,0 Mdh à fin 2020, suite à la signature en 2019 de contrats de crédits à long-terme avec des banques marocaines.

### 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.

## VI. TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

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

Mdh	2018	2019	2020	Var. 19/18	Var. 20/19
+ Produits d'exploitation bancaire perçus	1 082,6	1 172,8	1 283,9	8,3%	9,5%
+ Récupérations sur créances amorties	-	-	-	ns	ns
+ Produits d'exploitation non bancaire perçus	2,1	2,3	4,2	5,7%	85,5%
- Charges d'exploitation bancaire versées	588,1	622,6	661,2	5,9%	6,2%
- Charges d'exploitation non bancaire versées	10,2	11,0	112,5	8,4%	>100,0%
- Charges générales d'exploitation versées	54,7	55,2	55,1	0,8%	-0,2%
- Impôts sur les résultats versés	160,8	182,9	203,1	13,8%	11,0%
<b>Flux de trésorerie nets provenant du compte de produits et charges</b>	<b>270,9</b>	<b>303,3</b>	<b>256,3</b>	<b>12,0%</b>	<b>-15,5%</b>
+/- Créances sur les établissements de crédit et assimilés	1,2	0,4	1,0	-64,3%	>100,0%
+/- Créances sur la clientèle	-1 567,4	-2 912,2	-2 006,7	-85,8%	-31,1%
+/- Titres de transaction et de placement	-	-	-	ns	ns
+/- Autres actifs	-0,3	-175,8	-5,9	>-100%	-96,6%
+/- Immobilisations données en crédit-bail et en location	-	-	-	ns	ns
+/- Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	256,7	1 559,9	264,8	>100%	-83,0%
+/- Dépôts de la clientèle	-	-	-	ns	ns
+/- Titres de créance émis	18,6	1 276,5	1 444,8	>100%	13,2%
+/- Autres passifs	-3,5	21,9	-1,2	>100%	- <100,0%
<b>Solde des variations des actifs et passifs d'exploitation</b>	<b>-1 294,7</b>	<b>-229,3</b>	<b>-303,3</b>	<b>82,3%</b>	<b>32,3%</b>
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation</b>	<b>-1 023,8</b>	<b>74,0</b>	<b>-47</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>-163,5%</b>
+ 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.	3,8	1,5	0,9	-60,4%	-41,6%
+ Intérêts perçus	-	-	-	ns	ns
+ Dividendes perçus	-	-	-	ns	ns
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement</b>	<b>-3,8</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>60,4%</b>	<b>-41,6%</b>
+ Subventions, fonds publics et fonds spéciaux de garantie reçus	-	-	-	ns	ns
+ Emission de dettes subordonnées	1 000,0	-	-	-100,0%	ns
+ Emission d'actions	-	-	-	ns	ns
- Remboursement des capitaux propres et assimilés	-	-	-	ns	ns
- Intérêts versés	-	-	-	ns	ns
- Dividendes versés	-	-	-	ns	ns
- Autres	-	-	-	ns	ns
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement</b>	<b>1 000,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-100,0%</b>	<b>ns</b>
<b>Variation nette de la trésorerie</b>	<b>-27,6</b>	<b>72,5</b>	<b>-47,9</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>-166,0%</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>28,6</b>	<b>1,0</b>	<b>73,6</b>	<b>-96,3%</b>	<b>&gt;100,0%</b>
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>1,0</b>	<b>73,6</b>	<b>25,7</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>-65,1%</b>

Source : FEC

Sur les trois derniers exercices, la trésorerie du FEC a connu une hausse annuelle moyenne de 395,0%. 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 2019 - 2020

#### ▪ Activité d'exploitation

Les flux de trésorerie d'exploitation du FEC se sont établis à -47,0 Mdh à fin 2020 contre 74,0 Mdh à fin 2019. Cette évolution s'explique par :

- ✓ une baisse des flux nets de trésorerie provenant du CPC (-15,5%) liée principalement aux charges d'exploitation non bancaire versées (don covid 19) ;
- ✓ une baisse de 32,3% 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 -0,9 Mdh à fin 2020, soit une baisse de -41,6% par rapport à l'année précédente.

### 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.

## INDICATEURS FINANCIERS AU TITRE DU 1ER TRIMESTRE 2021<sup>30</sup> (EN MDH)

### Indicateurs d'activité

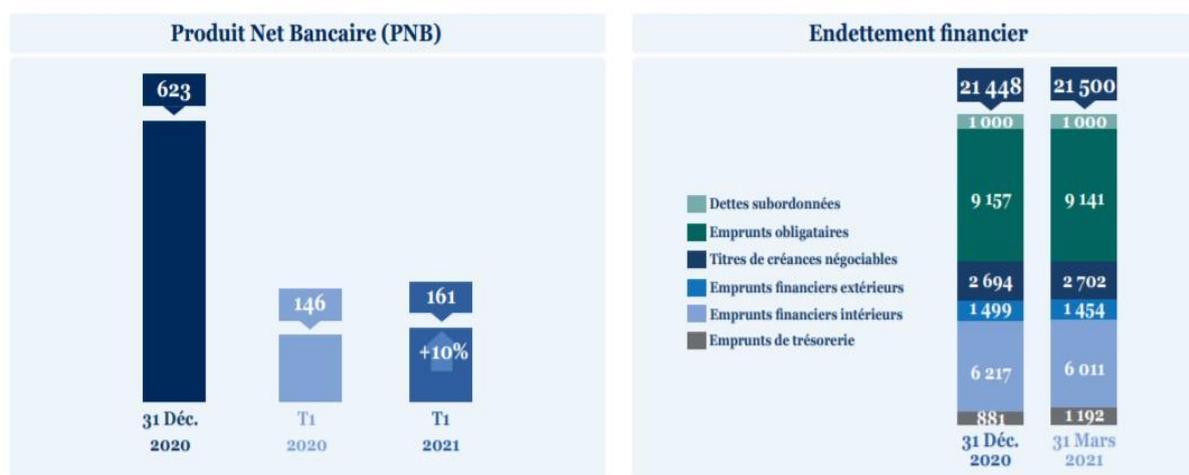


Les engagements de prêts contractualisés au titre du T1 2021 ont atteint 794 MDH dont plus de 81% ont été accordés aux Conseils Préfectoraux et Provinciaux et aux Conseils Régionaux, respectivement à hauteur de 51% et 30%. Ces financements ont principalement concerné la réalisation de projets d'infrastructures routières, notamment dans le cadre du Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales (PRDTS) en milieu rural ainsi que de projets visant le renforcement des infrastructures sportives en milieux péri-urbain et rural.

De leur côté, les décaissements de prêts ont atteint 774 MDH au titre du T1 2021, en légère hausse de 2% par rapport au T1 2020.

Le niveau d'activité de prêts au cours du T1 2021 a permis à la Banque d'enregistrer une progression de 8% des créances sur la clientèle qui s'élèvent à plus de 25 MMDH, soit une augmentation de près de 2 MMDH en glissement annuel.

### Indicateurs financiers



Le PNB ressort à 161 MDH au titre du T1 2021, en progression de 10% par rapport à la même période de l'année dernière. Néanmoins, le FEC anticipe, au titre de l'exercice 2021, un niveau de PNB du même ordre que celui enregistré en 2020, résultant de la baisse des taux appliqués aux Collectivités

<sup>30</sup> Les données au titre du 1<sup>er</sup> trimestre 2021 communiquées sont non-auditées.

Territoriales ainsi que d'une activité de moindre intensité que celle qui a prévalu avant le contexte pandémique.

Au 31 mars 2021, l'endettement financier de la Banque a atteint 21,5 MMDH, constitué principalement d'emprunt obligataires et d'emprunts financiers intérieurs qui représentent une part de plus de 70%.

## **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 qui se manifestent notamment par :

- La montée en puissance des CT en tant qu'acteurs majeurs du développement territorial, en l'occurrence dans le cadre de la mise en œuvre de la régionalisation avancée et à l'occasion de la promulgation des lois organiques relatives aux régions, aux Préfectures et Provinces et aux Communes ;
- Une urbanisation croissante occasionnant un élargissement des attentes et des besoins des citoyens en matière d'infrastructures, d'équipements et de services publics de proximité ;
- L'accentuation du rôle des grandes villes nationales et la constatation d'un changement d'échelle en termes de besoins de financement et, par conséquent, de volumétrie des demandes de prêts adressées au FEC ;
- 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 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.

Ces évolutions constituent, à la fois, des enjeux et des défis pour le développement économique et social local, et invitent le FEC à apporter, à court et moyen terme, une réponse adéquate 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.

## **PARTIE V. FAITS EXCEPTIONNELS**

## Impact de la pandémie liée au Covid-19 au titre de l'exercice 2020

Au cours de l'année 2020, le Fonds d'Équipement Communal a démontré sa résilience dans un contexte marqué par la crise sanitaire liée au Covid-19 et ses répercussions sur les plans national et international. La Banque a ainsi déclenché dès le mois de mars 2020 son Plan de Continuité d'Activité (PCA), afin de garantir la sécurité sanitaire de ses collaborateurs tout en veillant au maintien de ses capacités opérationnelles et de répondre, avec la qualité requise, aux besoins des Collectivités Territoriales.

En dépit du contexte pandémique, la Banque a enregistré une évolution positive de ses principaux indicateurs d'activité et financiers. Ainsi, les engagements de prêts contractualisés en 2020 ont atteint 3 335 MDH, en légère hausse par rapport à 2019 et concernent notamment la mise à niveau des villes et le développement urbain dans le cadre des programmes de développement territorial, qui représentent près de 41% du volume global des engagements de prêts, ainsi que le désenclavement routier à travers la construction d'infrastructures routières, qui représentent plus de 41% des engagements de prêts et dont près de 54% correspondent à des projets qui s'inscrivent dans le cadre du Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales (PRDTS) en milieu rural.

Suivant les anticipations de la Banque, les décaissements de prêts ont atteint 3 510 MDH au titre de l'exercice 2020, de moindre intensité que celle observée en 2019, qui s'explique notamment par le glissement temporel, dans la réalisation de certains projets financés par l'Institution.

S'agissant des indicateurs financiers, le PNB affiche une croissance de 13%, pour s'établir à 623 MDH à fin 2020. Une performance qui tient compte du volume de l'activité, de la qualité du portefeuille de prêts de la Banque avec un taux de recouvrement avoisinant les 100% à fin 2020, ainsi que de la poursuite de l'optimisation du coût de mobilisation des ressources de financement.

En tant que Banque Publique Citoyenne, le FEC a répondu à l'appel du devoir national et procédé, en 2020, au versement d'une contribution d'un montant de 100 MDH au profit du Fonds spécial pour la gestion de la pandémie du Coronavirus. Ce montant a été comptabilisé en charge non courante et imputé en totalité à l'exercice 2020.

Le résultat net s'établit à 244 MDH à fin 2020, en baisse de 16% par rapport à la même période de l'année dernière, tenant compte de l'impact de ladite contribution.

Afin de se couvrir contre certains risques à caractère général, le FEC a procédé au cours de l'exercice à la constitution de dotations aux provisions pour risque d'un montant de 13,94 MDH, portant ainsi le total des PRG à 27,57 MDH. Il est important de signaler que dans le respect de la réglementation fiscale en vigueur, ces provisions ont été intégralement réintégréées dans la base de calcul de l'impôt sur les sociétés.

---

## **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'Equipeement 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'Equipeement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau ;
- 1 représentant du Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Environnement ;
- le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion ;
- des membres représentant les élus : 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 des présentations devant le Comité d'Audit et des Risques, émanation du Conseil d'Administration, sur les principaux aspects et les grandes évolutions de la stratégie de gestion des risques. Le CAR rend compte de ses travaux régulièrement au Conseil d'Administration, à l'occasion de chacune de ses réunions.

## **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 Gouverneur, 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 oeuvre ;
- 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 oeuvre 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 oeuvre 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'une 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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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 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 conduite.

**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 2020 :

Les risques nets pondérés supportés par le FEC se sont établis à 6.741.266 Milliers de DH 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 74,02%, tandis que le ratio Tier One s'est affiché à 59,18%, reflétant ainsi le bon niveau de solvabilité de l'Institution.

### **Analyse du portefeuille de crédit**

Les créances sur la clientèle, constituées de 99,81% d'engagements au profit des Collectivités Territoriales, ont totalisé 25.166.551 Milliers de DH au 31 décembre 2020.

Les engagements de financement donnés par le FEC en faveur de la clientèle se portent, au 31 décembre, à 6.072.540 Milliers de DH.

L'analyse de la situation des engagements hors bilan arrêtée au 31 décembre 2020, fait ressortir que 64,03% 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 12,70% à fin décembre 2020, se situant ainsi en dessous du seuil réglementaire fixé par BAM.

En application de la directive n°2/G/2010 de Bank Al-Maghrib, relative à la pratique des stress tests et 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**

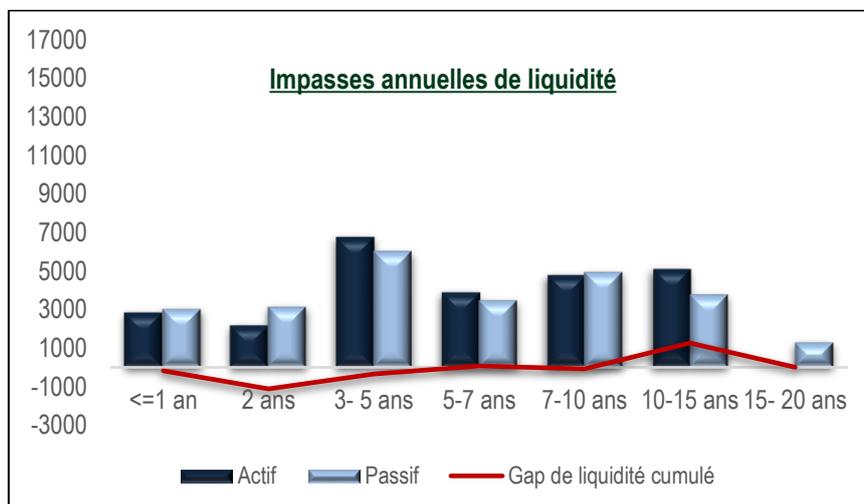
La banque est dotée d'un dispositif qui permet de couvrir les principales sources des risques taux, liquidité et change.

## 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 2020

Les impasses de liquidité en flux s'affichent au 31 décembre 2020 comme suit :



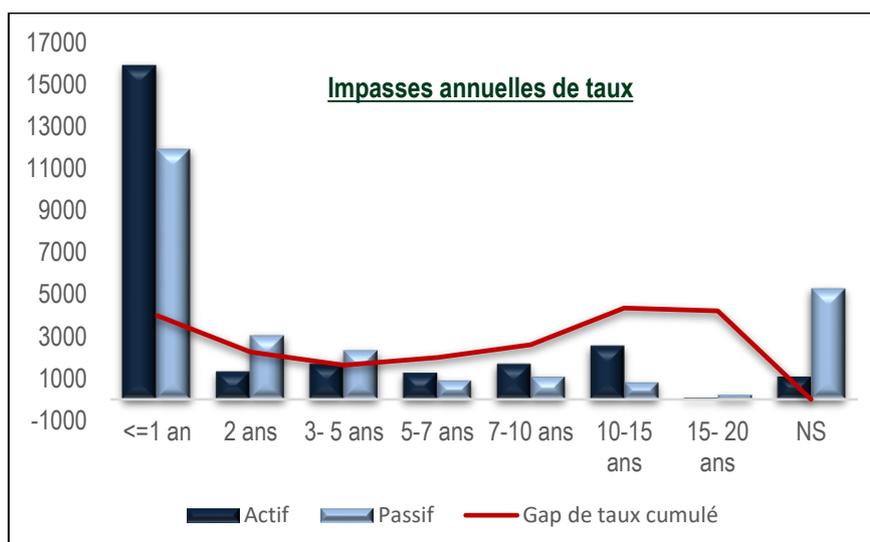
## Risque de Taux

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 2020

Les impasses de taux en flux se présentent au 31 décembre 2020, comme suit :



A fin décembre 2020, les résultats du stress test, font ressortir qu'un choc de +200 pbs des taux engendrait une hausse de +19% du PNB sur un horizon de 12 mois et une hausse de la valeur économique de +16% 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 parfaite et intégrale 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 assurer la continuité de service.

#### » *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 au 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 oeuvre 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.

#### » *Déclenchement du PCA suite à la crise pandémique*

Au cours 1er trimestre 2020, le FEC a déclenché, dès le 2 mars 2020, son Plan de Continuité d'Activité (PCA), pour la gestion de crise sanitaire COVID-19 et a activé les travaux de son Comité de Gestion de Crise (CGC), avec comme objectif prioritaire la garantie de la sécurité sanitaire des collaborateurs du FEC, tout en maintenant la continuité d'activité de la Banque.

Les principales missions de ce CGC s'articulent autour de :

- La définition de la stratégie de continuité des processus opérationnels et bancaires ;
- La définition de la stratégie de communication ;
- La veille permanente, notamment par rapport aux dispositions des circulaires et des communiqués des pouvoirs publics.

Pour la garantie de la sécurité sanitaire des collaborateurs du FEC, le FEC a déployé, dès le début du mois de mars 2020, les mesures de prévention sanitaire et ce, conformément aux plans de gestion de risques pandémie prédéfinis au niveau du corpus documentaire PCA avec un alignement avec les recommandations émises par les pouvoirs publics, notamment par le Ministère de la Santé en tenant compte de l'évolution du contexte sanitaire lié au COVID-19 (adoption des gestes barrières par les collaborateurs, adoption des mesures restrictives liées aux réunions et aux déplacements, recours à la visioconférence pour la communication et les échanges entre les collaborateurs, les partenaires et la clientèle, port de masques obligatoire ...).

Aussi, le FEC a adopté le télétravail au sein de l'Institution et a déployé un dispositif d'organisation des structures en effectif réduit et en mode présentiel avec rotation et télétravail. Egalement, des mesures de cyber sécurité relatives au télétravail, ont été déployées, et ce en conformité avec les recommandations de la DGSSI.

En Juin 2020, en alignement avec la stratégie nationale de déconfinement, le FEC a arrêté un plan de retour progressif à la normale par une montée en effectif, hors personnes vulnérables, qui place la préservation de la santé des collaborateurs au coeur de la préoccupation de l'institution.

Par ailleurs, au cours des mois d'août et septembre 2020, et dans un contexte de retour des périodes estivales des collaborateurs, le FEC a entrepris une opération de dépistage PCR de l'ensemble de ses collaborateurs, en vue d'assurer la sécurité des collaborateurs et de briser les chaînes de transmission de virus, le cas échéant.

En octobre 2020, dans un contexte marqué par la recrudescence des cas de contaminations au niveau national et international et dans la poursuite des efforts de prévention contre le Covid-19, le FEC a reconduit le mode de télétravail en mode hybride avec alternance présentiel/télétravail, selon un planning arrêté conjointement entre le CGC et les responsables des structures.

### **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 oeuvre 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 directive n°49/G/2007 de Bank Al-Maghrib relative à la fonction conformité du 31 août 2007, le FEC s'est doté d'une politique et d'une charte de 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 2018, 2019 et 2020 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](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2019/RFA2019.pdf)

Le rapport financier relatif à l'exercice 2020 est disponible sur le lien suivant :

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2020/RFA2020.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2020/RFA2020.pdf)

## **IV. INDICATEURS TRIMESTRIELS DU FEC**

Les indicateurs trimestriels du FEC au 1<sup>er</sup> trimestre 2021 sont disponibles sur le lien suivant :

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2021/CP\\_T1\\_2021.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2021/CP_T1_2021.pdf)

## **V. RAPPORTS DES CAC SUR LES COMPTES SOCIAUX**

Les rapports généraux des commissaires aux comptes sur les comptes annuels sociaux 2018, 2019 et 2020 du Fonds d'Équipement Communal sont disponibles sur les liens suivants :

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2020/Rapport\\_CAC\\_2020.pdf](https://www.fec.ma/Com_Financieres/Exercice2020/Rapport_CAC_2020.pdf)

[https://www.fec.ma/Com\\_Financieres/Exercice2019/Rapport\\_CAC\\_2019.pdf](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/Exercice2018/Rapport_CAC_2018.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>