



FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL

DOCUMENT DE REFERENCE RELATIF A L'EXERCICE 2024

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 29 juillet 2025 sous la référence EN/EM/013/2025

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

AVERTISSEMENT

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

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

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

SOMMAIRE

ABREVIATIONS.....	4
DEFINITIONS	6
Partie I. ATTESTATIONS ET COORDONNÉES	7
I. LE GOUVERNEUR DIRECTEUR GENERAL.....	8
II. LES COMMISSAIRES AUX COMPTES DU FEC	9
III. LE CONSEILLER FINANCIER	10
IV. LES RESPONSABLES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION FINANCIERE	11
Partie II. PRESENTATION GENERALE DU FEC	12
I. PRESENTATION GENERALE DU FEC	13
II. GOUVERNANCE DU FEC	21
III. ACTIVITE DE L'EMETTEUR	44
IV. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES.....	80
V. STRATEGIE D'INVESTISSEMENT ET MOYENS TECHNIQUES	94
Partie III. SITUATION FINANCIERE	98
Partie IV. PERSPECTIVES.....	136
Partie V. FAITS EXCEPTIONNELS	139
Partie VI. LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES	141
Partie VII. FACTEURS DE RISQUES	143
Partie VIII. ANNEXES.....	157

ABREVIATIONS

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

TMPI	Taux Moyen Pondéré Interbancaire
USAID	United States Agency for International Development
Var.	Variation

DEFINITIONS

Attribution de prêts	Prêts agréés par le Comité de Crédit du FEC
Emetteur / Institution/ Banque	Fait référence au FEC
Engagements de prêts	Prêts agréés par le Comité de Crédit du FEC et formalisés par des contrats signés par les parties.
Décaissement de prêts	Fonds mis à la disposition des emprunteurs en application des engagements qui leurs sont donnés.
Fonds d'Accompagnement des Collectivités Territoriales	Fonds ayant pour objectif d'accompagner les Collectivités Territoriales dans la formulation de leur vision de développement et dans l'identification de projets porteurs de développement.
Lignes de Crédits	Accord de financement de programmes d'investissements sur les moyen et long termes.
Mécanisme de Développement Propre	Mécanisme prévu dans le cadre du Protocole de Kyoto, permettant aux pays industrialisés d'atteindre leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre en finançant des installations propres dans les pays en développement.

PARTIE I. ATTESTATIONS ET COORDONNÉES

I. LE GOUVERNEUR DIRECTEUR GENERAL

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

Objet : Document de référence relatif à l'exercice 2024

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	Forvis Mazars	Coopers Audit Maroc	BDO Audit, Tax and Advisory
Prénom et nom	Taha FERDAOUS	M. Abdellah LAGHCHAOUI	Moutai CHAOUKI
Fonction	Associé	Associé	Associé
Adresse	76, Bd abdlmoumen Residence Koutoubia, 7ème étage Casablanca - Maroc"	83, Avenue Hassan II Casablanca	AC9, Rue Al Maysse – Secteur 15 Hay Riad 10100 Raabat, Maroc
Numéro de téléphone et fax	Tél. : 05.22. 42.34.23 Fax : 05.22. 42.34.02	Tél. : 05.22. 42.11.90 Fax : 05.22. 27.47.34	Tél. : 05.37.63.37.02 à 06 Fax : 05.37.63.37.11
E-mail	taha.ferdaous@mazars.ma	abdellah.laghchaoui@pwc-cl.com	mchaouki@bdo.ma
Date du 1 ^{er} exercice soumis au contrôle	2019	2022	2025
Date d'expiration du mandat	Conseil d'administration statuant sur les comptes 2024	Conseil d'administration statuant sur les comptes 2027	Conseil d'administration statuant sur les comptes 2027

Objet : Attestation de concordance des commissaires aux comptes relative aux états de synthèse sociaux annuels pour les exercices clos au 31 décembre 2022, 2023 et 2024.

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 Forvis Mazars et Coopers Audit Maroc au titre des exercices clos les 31 décembre 2022, 2023 et 2024.

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. Moutai CHAOUKI
BDO Audit, Tax and Advisory
Associé

M. Abdellah LAGHCHAOUI
Coopers Audit Maroc S.A
Associé

III. LE CONSEILLER FINANCIER

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

Objet : Document de référence relatif à l'exercice 2024

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 2022, 2023 et 2024 ;
- Les rapports annuels et rapports de gestion du FEC relatifs aux exercices 2022, 2023 et 2024 ;
- Les procès-verbaux des Conseils d'Administration du FEC établis en 2022, 2023 et 2024 et de l'exercice en cours jusqu'à la date d'enregistrement du document de référence ;
- Les indicateurs financiers T1 2024 et T1 2025.

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.

Le Pôle Finance 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 du Pôle Finance

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

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

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

PARTIE II. PRESENTATION GENERALE DU FEC

I. PRESENTATION GENERALE DU FEC

I.1. RENSEIGNEMENTS A CARACTERE GENERAL

Dénomination sociale	Fonds d'Equipeement Communal (FEC)
Siège social	Espace Oudayas. Angle avenue Annakhil et avenue Ben Barka, B.P. 2175 Hay Riad, Rabat
Téléphone	05.37.56.60.90 à 93
Télécopie	05.37.56.90.94
Site Web	www.fec.ma
E-mail	fec@fec.ma
Date de création	13 juin 1959
Exercice social	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre
Objet social (article 3 et 3 bis de la loi n°31-90 du 05 août 1992 portant réorganisation du Fonds d'Equipeement Communal telle que complétée par la loi 11-96)	Le Fonds d'équipement communal est chargé de concourir au développement des collectivités locales ; à cet effet, il peut : - accorder aux collectivités locales, à leurs groupements ainsi qu'aux établissements publics locaux tous concours techniques ou financiers, notamment sous forme de prêts ou avances pour le financement des études et des travaux d'équipement ; - assister les collectivités locales pour l'identification, l'évaluation et le suivi d'exécution de leurs projets ; - prêter son concours sous quelque forme que ce soit à l'Etat et à tout organisme public pour l'étude et la réalisation de tous plans et programmes de développement des collectivités locales. 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. 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 des dispositions de la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés , telle que modifiée et complétée.
Capital social au 31 mai 2025	1 000 000 000 Dh
Répartition du capital	Capital détenu à 100% par l'Etat
Tribunaux compétents	Tribunaux de Rabat
Lieux de consultation des documents juridiques	Les documents juridiques peuvent être consultés au siège social du FEC
Textes législatifs et réglementaires	Etablissement public régi notamment par : - la loi n°31-90 du 05 août 1992 portant réorganisation du Fonds d'Equipeement Communal telle que complétée par la loi 11-96 ; - l'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'Equipeement Communal en qualité de banque ; - 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 ; De par son activité, le FEC est régi par la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés du 24 décembre 2014, telle que modifiée et complétée et par les textes réglementaires de Bank Al-Maghrib. 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;

- 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 ;
- 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;
- 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 ;
- loi n°35-94 relative à certains titres de créances négociables, telle que modifiée et complétée.

I.2. RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 mai 2025, 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.

I.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	Dotation 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	Dotation accordée 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	Dotation provenant du fonds de prêt au personnel	-	252	82 162
1992	Approvisionnement du fonds des prêts au personnel	623	-	81 539
1993	Dotation accordée par l'Etat	-	75 000	156 539
1996	Dotation accordée par l'Etat ¹	-	34 500	191 039
1997	Dotation accordée par l'Etat ²	-	85 500	276 539
1998	Dotation accordée par l'Etat ³	-	78 320	354 858
2015	Incorporation du fonds de réserve d'investissement	-	15 000	369 858
2015	Incorporation du fonds de réserve générale	-	630 142	1 000 000
Total		9 748	1 009 748	1 000 000

Source : FEC

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

I.2.2 Dotations versées à l'Etat et politique de distribution des dotations

Le FEC n'a versé aucune dotation à l'Etat entre 2023 et 2025

Au cours des réunions du Conseil d'Administration du FEC, tenus le 31 mai 2023, le 29 mai 2024 et le 28 mai 2025, 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 2022, 2023 et 2024 soit respectivement 338 Mdh, 199 Mdh et 368 Mdh.

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

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

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

I.3. ENDETTEMENT DU FEC

I.3.1 Dette privée

Au 31 mai 2025 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

Nature	Certificats de dépôt
Plafond du programme	7 000 Mdh
Montant de l'encours au 31 mai 2025	Néant
Nombre de titres en circulation	Néant
Valeur nominale	100 000 Dh

Source : FEC

Le FEC n'a procédé à aucune émission de certificats de dépôt au cours de l'exercice 2024. 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)	2022	2023	2024	Var.23/22	Var.24/23
Encours de Certificats de dépôt	1000	1 000	0	-100,00%	-

Source : FEC

L'encours des émissions de certificats de dépôt du FEC est nul au 31 décembre 2024.

Encours des certificats de dépôt⁴

Au 31 mai 2025, le FEC ne présente pas d'encours de certificats de dépôt

Emissions obligataires

En vertu de l'article 5 de la loi n° 31-90 portant réorganisation du Fonds d'Equipeement Communal, telle que 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)	2022	2023	2024	Var.22/23	Var.23/24
Encours d'emprunts obligataires	9969	9243	8355	-7,28%	-9,61%

Source : FEC

L'encours des emprunts obligataires au 31 décembre 2024 s'établit à 8 355 Mdh , enregistrant une baisse de 9,61% par rapport à l'exercice précédent.

⁴ Encours intégrant les intérêts courus non échus.

Encours des emprunts obligataires ordinaires et subordonnées⁵

Obligations	Date d'émission/ jouissance	Montant initial	Encours au 31/05/2025 (en Mdh)	Durée	Taux HT	Date d'échéance	Type de taux	Fréquence de révision	Date de révision	Mode et fréquence de remboursement	Prime de risque
ordinaires	20-janv-12	1 000	136	15 ans	5,30%	20-janv-27	Fixe	N.a	N.a	Amort. annuel linéaire	109
	08-déc-14	849	288	15 ans	3,87%	08-déc-29	Révisable	tous les 5 ans	08-déc	Amort. annuel linéaire	100
	13-juil-15	720	300	15 ans	4,60%	13-juil-30	Fixe	N.a	N.a	Amort. annuel linéaire	90
	13-juil-15	60	62	10 ans	3,41%	13-juil-25	Révisable	Annuelle	13-juil	In fine	60
	13-juil-15	220	227	10 ans	3,51%	13-juil-25	Révisable	Annuelle	13-juil	In fine	70
	13-oct-16	320	153	15 ans	3,92%	13-oct-31	Fixe	N.a	N.a	Amort. annuel linéaire	70
	13-oct-16	225	230	10 ans	3,25%	13-oct-26	Révisable	Annuelle	13-oct	In fine	50
	13-oct-16	455	217	15 ans	3,65%	13-oct-31	Révisable	Annuelle	06-déc	Amort. annuel linéaire	90
	06-déc-17	800	435	15ans	3,93%	06-déc-32	Fixe	N.a	N.a	Amort. annuel linéaire	70
	06-déc-17	200	203	10ans	3,23%	06-déc-27	Révisable	Annuelle	06-déc	In fine	50
	06-déc-17	1 000	542	15ans	3,43%	06-déc-32	Révisable	Annuelle	19-juil	Amort. annuel linéaire	70
	19-juil-18	1 000	620	15 ans	3,84%	19-juil-33	Fixe	N.a	N.a	Amort. annuel linéaire	60
	12-juil-19	500	344	15 ans	3,49%	12-juil-34	Fixe	N.a	N.a	Amort. annuel linéaire	50
	12-juil-19	1 500	1033	15 ans	3,69%	12-juil-34	Révisable	Annuelle	12-juil	Amort. annuel linéaire	70
	18-déc-20	2 000	1475	15 ans et 104 jours	3,31%	31-mars-36	Révisable	Annuelle	31-mars	Amort. annuel linéaire	70

⁵ Encours intégrant les intérêts courus non échus

	12-janv-22	1 000	811	15 ans	3,42%	12-janv-37	Révisable	Annuelle	12-janv	Amort. annuel linéaire	70
Total encours Emprunts obligataires ordinaires		11 849	7 076								
Subordonnées	19-juil-18	200	207	10 ans	3,78%	19-juil-28	Révisable	Annuelle	19-juil	In fine	80
	19-juil-18	800	827	10 ans	3,83%	19-juil-28	Révisable	Annuelle	19-juil	In fine	85
Total encours Emprunts obligataires subordonnées		1 000	1 034								
Total encours Emprunts obligataires au 31/05/2025		12 849	8 109								

Source : FEC

Emissions décidées par les instances et non encore réalisées

Suite à la réalisation de deux programmes obligatoires autorisés par le Conseil d'Administration du FEC en octobre 2010 et mai 2016 respectivement de 4 et 6 milliards de dirhams, 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 6 milliards de dirhams, suite à l'émission de 2 milliards de dirhams en décembre 2020, et de 1 milliard de dirhams en janvier 2022.

I.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	2022	2023	2024	Var.23/22	Var.24 /23
Evolution de l'encours des emprunts locaux et internationaux	12 666	14 428	14 099	13,9%	-2,3%

Sources : FEC

L'encours des dettes envers les établissements de crédits et assimilés, a connu une hausse de 13,9% au titre de l'exercice 2023. Cette hausse s'explique notamment par la mobilisation en 2023 de nouveaux tirages de crédits bancaires long terme et d'emprunts extérieurs.

A fin 2024, l'encours des dettes auprès des établissements de crédit s'établit à 14 099 Mdh, enregistrant une baisse de 2,3% par rapport à 2023 qui s'explique principalement par le remboursement par anticipation des lignes de crédits bancaires les plus impactées par les hausses de taux ayant prévalu sur le marché financier.

Par ailleurs, au cours des premiers mois de l'exercice 2024, le FEC a concrétisé la mise en place de deux nouvelles lignes de crédit de 100 millions d'euros chacune, dont les contrats ont été signés le 15 mars 2024 et le 30 avril 2024, respectivement auprès de la Banque Africaine de Développement et de l'Agence Française de Développement.

L'évolution de l'encours et les ressources mobilisées sur la période sont détaillés au niveau de la partie II « Présentation Générale du FEC » la section III.5.9 « Mobilisation des ressources ».

Covenants financiers

Le FEC n'est pas assujéti à des covenants spécifiques en vertu de ses dettes auprès des établissements de crédits et assimilés.

Dans le cadre de son endettement auprès des bailleurs de fonds étrangers, le FEC est engagé à respecter les engagements usuels, notamment ceux qui s'imposent à lui aux termes de la législation et de la réglementation qui lui sont applicables. Aussi, le FEC respecte des engagements d'information, RSE,...

I.3.3 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan du Fonds d'Equipement Communal relatifs aux exercices 2022 à 2024 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.

I.3.4 Notation

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

II. GOUVERNANCE DU FEC

II.1. ORGANES D'ADMINISTRATION

II.1.1 Conseil d'Administration

Conformément aux dispositions de l'article 4 de la loi n° 31-90 portant réorganisation du FEC, 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 et des Finances par les lois et règlements sur les établissements publics.

Conformément à l'article 5 de la loi n°82-20 portant création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics (ANGSPE), le Conseil d'Administration du FEC, réuni en date du 31 Mai 2023, a pris acte de la désignation du représentant de l'ANGSPE en qualité de membre dudit conseil.

Le Conseil d'Administration du FEC est composé de Neuf (9) membres représentant l'Administration et de huit (8) membres représentant les élus locaux. Il comprend, outre son Président, les membres non exécutifs suivants⁶:

- Deux représentants du Ministère de l'intérieur ;
- Deux représentants du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Un représentant de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics (ANGSPE) ;
- Un représentant du Ministère de la Santé et de la Protection Sociale ;
- Un représentant du Ministère de l'Equipeement et de l'Eau ;
- Un représentant du Ministère de de la transition énergétique et du développement durable;
- 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 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.

Au 31 mai 2025, le Conseil d'Administration du FEC est composé comme suit :

⁶ 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.

Composition du Conseil d'Administration du FEC au 31 Mai 2025¹

Rôle au sein du Conseil d'Administration	Noms et prénoms	Date de première nomination	Nombre de mandats dans d'autres sociétés		Taux de participation aux réunions	Appartenance à des comités du FEC
			Nombre total de mandats	dont dans des sociétés faisant appel public à l'épargne		
Président	M. Abdelouafi LAFTIT Ministre de l'Intérieur	-	-	-	_*	-
Administrateurs exécutifs	-	-	-	-	-	-
Administrateurs non exécutifs ²	2 représentants du Ministère de l'Intérieur(Membres non désignés intuitu personae)	-	-	-	-	-
	M. Khalid EL HATTAB ³	14-mars-23	10	3	2/2	Président du Comité d'Audit et des Risques du FEC
	M. HAMID TAWFIKI	31-mars-23	9	4	2/2	-
	Mme Saadia LAAROUSSI	09-nov-15	0	0	2/2	Membre du Comité de Crédit du FEC
	M. Mohammed EL IDRISSI	03-janv-22	1	1	2/2	Membre du Comité d'Audit et des Risques du FEC
	M. Abdelouahab BELMADANI ⁵	29-oct-18	0	0	-/2	-
	M. Ahmed BOUZID ⁷	02-avr-25	2	0	_8	-
	Ahmed SKIM ⁶	04-oct-24	1	1	-	-
	Mme Mina BOUHDOUN	03-mai-17	0	0	2/2	-
	M. Mohammed CHAOUKI	03-mai-17	0	0	2/2	-
	M. Badr EL MOUSSAOUI	03-mai-17	0	0	2/2	-
	Cinq (5) membres représentant les élus sont en cours de désignation suite aux élections de septembre 2021 (Cessation de fonction)	-	0	0	-	-
Administrateurs indépendants ⁴	-	-	-	-	-	-

* Les administrateurs présents ou représentés ont désigné à l'unanimité Monsieur le Wali, Secrétaire Général du Ministère de l'Intérieur, Président de la Séance du 29 Mai 2024 et de la séance du 07 Novembre 2024.

1- La composition du Conseil d'Administration 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.

2- Les membres du Conseil d'Administration du FEC sont désignés, selon le cas, par voie réglementaire (huit représentants de l'administration) et par décision du Ministre de l'Intérieur pour les conseillers communaux (article 4 de la loi n° 31-90 précitée et article 3 de son décret d'application).

3- Conformément à l'article 5 de la loi n°82-20 portant création de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics (ANGSPE), le Conseil d'Administration du FEC, réuni en date du 31 Mai 2023, a pris acte de la désignation du représentant de l'ANGSPE en qualité de membre dudit conseil.

4- Le CA du FEC a approuvé, lors de sa réunion du 28/05/2025, la procédure de nomination du membre indépendant.

5- Lors des réunions du Conseil d'Administration du FEC du 29 Mai 2024 et du 07 Novembre 2024, M. Abdelouahab BELMADANI, représentant du Ministère de la Santé et de la Protection Sociale, a été représenté par M. Abdelilah AL MARNISSI..

6- M. SKIM a été désigné en tant que représentant Ministère de l'Equipement et de l'Eau en remplacement de M. FAZOUANE à compter du 04/10/2024. M. FAZOUANR a assisté à la réunion du 29 Mai 2023. Lors de la réunion du 07 Novembre 2024 M. SKIM a été représenté par Mme Halima LASSIQ ;

7- M. Ahmed BOUZID a été désigné en tant que représentant du Ministère de la Transition Énergétique et du Développement Durable en remplacement de M. Mohamed OUHMED à compter du 02/04/2025.

8- M. OUHMED a assisté aux deux réunions du CA du FEC tenues en date du 29/05/2024 et du 07/11/2024.

➤ **Eléments succincts d'information sur les qualifications et l'expérience professionnelle des administrateurs du FEC**

Président du Conseil d'Administration du FEC

M. Abdelouafi LAFTIT, a été nommé à nouveau par SM le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, le 7 octobre 2021, Ministre de l'Intérieur.

M. LAFTIT est né le 29 septembre 1967 à Tafrisst. Diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris en 1989 et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées en 1991, il a débuté sa carrière professionnelle dans le domaine financier en France avant de rejoindre l'Office d'Exploitation des Ports (ODEP) où il a occupé entre 1992 et 2002, successivement, le poste de directeur des ports à Agadir, Safi et Tanger, avant d'être nommé, en mai 2002, directeur du Centre régional d'investissement de Tanger-Tétouan.

Le 13 septembre 2003, M. LAFTIT a été nommé par SM le Roi Mohammed VI, Que Dieu l'assiste, Gouverneur de la Province Fahs-Anjra, avant d'être nommé, en octobre 2006, Gouverneur de la Province de Nador, poste qu'il a occupé jusqu'à sa nomination en mars 2010, Président Directeur Général de la Société d'aménagement pour la reconversion de la zone portuaire de Tanger ville.

Le 24 janvier 2014, le Souverain lui a renouvelé sa confiance en le nommant Wali de la région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaer, Gouverneur de la Préfecture de Rabat.

Le 5 avril 2017, M. LAFTIT a été nommé par SM le Roi Mohammed VI en tant que Ministre de l'Intérieur, poste qu'il occupe à ce jour.

Membres du Conseil d'Administration représentant l'Administration :

1. M. Khalid EL HATTAB : Administrateur du FEC représentant de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics

Titulaire d'un MBA en Finances de l'Oklahoma City University (USA), M. Khalid EL HATTAB dispose de vingt-trois ans d'expérience en management, stratégie et développement, finance de marché et d'entreprises, gestion des risques, banques et consulting, et ce dans des organismes de référence (Bank Al-Maghrib, Caisse de Dépôt et de Gestion, Mazars...).

M. Khalid EL HATTAB est actuellement Directeur du Pôle Finances et du Pilotage de la Performance au sein de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics (ANGSPE) et est par ailleurs administrateur et Membre/Président des Comités d'Audit & Risques/d'investissement de plusieurs établissements et sociétés faisant partie du périmètre de l'Agence à savoir le Fonds d'Equipement Communal, la lagune de Marchika Med, la CDG, la Société d'Aménagement pour la Reconversion de la Zone portuaire de Tanger Ville, Tanger Med Port Authority, la Société d'Exploitation des Ports, Dépositaire Central Maroclear, la Société Nationale d'Aménagement Communal, la Société de Gestion du Port de Tanger Ville SA, Al Barid Bank et la Société Nador West Med,

2. M. Hamid TAWFIKI : Administrateur du FEC représentant de la Caisse de Dépôt et de Gestion

M. TAWFIKI est diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. Il est également titulaire d'un DEA en Mathématiques de l'Université Paris Dauphine.

M. TAWFIKI est Directeur Général Adjoint du Groupe CDG depuis mai 2023. Il a été auparavant Administrateur, Directeur Général de CDG Capital depuis septembre 2010. Il a été Président de la Bourse de Casablanca (2016-2020), et Président de Maghreb Titrisation (2010-2021).

M. TAWFIKI est actuellement Administrateur de CDG Capital, du FEC, de la SCR, du CIH, de la Bourse de Casablanca, et de Atlanta-Sanad.

Avant de rejoindre le Groupe CDG, M. TAWFIKI était Président Directeur Général et Co-fondateur d'Avenir Global Investment Advisors, société de conseil en investissements et de gestion d'actifs spécialisée dans le Développement Durable basée en Suisse.

M. TAWFIKI a près de 34 années d'expérience dans la Finance Internationale où il a occupé plusieurs postes de responsabilité en Europe, au Moyen-Orient, et en Asie. Au sein du Groupe Suez et du Groupe Crédit Agricole, M. TAWFIKI a été successivement : Managing Director Responsable mondial des Dérivés sur Matières Premières, Managing Director Responsable des Activités de Marché de Capitaux dans les Pays Emergents, Directeur Régional de la Banque d'affaires en Asie, Directeur du Marketing et des Investissements, Responsable des Etudes Stratégiques et de l'Organisation pour l'International.

M. TAWFIKI est membre du Bretton Woods Committee, Co-chair de l'International Development Finance Club (IDFC). M. TAWFIKI est passionné par la finance durable et la finance de développement.

M. TAWFIKI est par ailleurs administrateur notamment à CIH Bank, Société de la Bourse des Valeurs de Casablanca (Actuellement Bourse de Casablanca), UMNIA BANK, La Société Centrale de Réassurance (SCR), CDG Capital, CDG Invest, Fonds d'Équipement Communal, MCM, Maghreb Titrisation et Atlanta Sanad.

3. Mme. Saadia LAAROUSSI : Administrateur du FEC représentante du Ministère de l'Economie et des Finances

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en statistique de l'Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée de Rabat, Mme LAAROUSSI Saadia a intégré le Ministère de l'Economie et des Finances en 1997 en tant que cadre à la Division des Finances Locales relevant de la Direction du Budget. En 2015, Mme LAAROUSSI est nommée Chef de Service des Finances Locales à cette Direction. Depuis 2019, elle occupe la fonction de Chef de Service de Suivi des Ressources Affectées aux Collectivités Territoriales au sein de la Division des Finances Locales précitée.

4. M. Mohammed El IDRISSE : Administrateur du FEC représentant du Ministère de l'Economie et des Finances

M. Mohammed El Idrissi est Diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration de Rabat. Il a entamé sa carrière en 1997 à l'Administration des Douanes où il a occupé plusieurs fonctions, notamment celle d'Inspecteur au Port de Casablanca et de Chef du Bureau du Suivi du Recouvrement et d'Appui aux Receveurs.

En 2009, M. Mohammed El Idrissi a intégré le corps de l'Inspection Générale des Finances. Par la suite M. Mohammed El IDRISSE a intégré la Direction du Trésor et des Finances Extérieures du Ministère de l'Economie et des Finances où il occupera la fonction de Chef de services au Pôle chargé du Secteur Financier puis au Pôle chargé des Relations avec l'Afrique et l'Europe.

M. Mohammed El IDRISSE occupe actuellement la fonction de Chef de la Division du Financement Sectoriel et de l'Inclusion Financière au sein de la Direction du Trésor et des Finances Extérieures du Ministère de l'Economie et des Finances et est par ailleurs administrateur du Crédit Agricole du Maroc.

5. M. Ahmed SKIM : Administrateur du FEC représentant du Ministère de l'Équipement et de l'Eau

Ingénieur diplômé de l'Institut National Polytechnique de Grenoble (1993) et titulaire d'un Master of Business Administration (MBA) de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées de Paris (2007), M. Ahmed SKIM a occupé plusieurs fonctions de responsabilité au sein de l'administration publique et dans le domaine de la gestion de l'eau et de l'environnement, en tant que Chef de la Division Organisation et Méthodes à la Direction Générale de l'Hydraulique, Secrétariat d'Etat Chargé de l'Eau (mars 2005 -

décembre 2008), Chef de la Division Projets Pilotes et Études d'Impact sur l'Environnement au Secrétariat Général du Secrétariat d'Etat Chargé de l'Eau et de l'Environnement (décembre 2008 - mars 2011).

En 2011, Monsieur Ahmed SKIM a été nommé Directeur de la Préservation du Patrimoine, de l'Innovation et de la Promotion au Ministère de l'Artisanat (mars 2011 - février 2014), puis Chargé de Mission auprès du Chef du Gouvernement (février 2014 - janvier 2015). En 2015, il est chargé de la Direction des Affaires de la Migration au Ministère Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration (janvier 2015 - janvier 2024).

Depuis 2024, Monsieur Ahmed SKIM occupe le poste de Directeur de la Stratégie et du Financement au Ministère de l'Équipement et de l'Eau. Il conduit l'élaboration des Plans stratégiques du Ministère et coordonne leur mise en œuvre en mettant en place les budgets et les financements nécessaires. Il suit les organes de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics sous tutelle du Ministère. M. SKIM, outre le FEC, M. SKIM est administrateur à la Ste des Autoroutes du Maroc ADM.

6. M. Ahmed BOUZID : Administrateur du FEC représentant du Ministère de la Transition Énergétique et du Développement Durable

Diplômé de grande école d'ingénieurs en Allemagne, M. Ahmed Bouzid a à son actif une expérience réussie de plus de dix-huit ans dans le secteur de l'énergie au Maroc et en Allemagne, au sein d'acteurs majeurs du secteur tels que Siemens AG, la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), l'Agence nationale pour le Développement des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Énergétique (ADEREE), la Société d'Ingénierie Énergétique (SIE) et le Ministère de la transition énergétique et du développement durable

Après avoir piloté l'activité de l'efficacité énergétique au sein de la SIE, il a accompagné la transformation de l'entreprise d'un statut de bras financier de l'Etat vers un statut de Super ESCO, première société publique de services énergétiques au Maroc et en Afrique. En 2024, M. Ahmed BOUZID a occupé la fonction de chef de cabinet de Madame la Ministre de la Transition énergétique et du Développement Durable.

M. Ahmed BOUZID occupe actuellement la fonction de Directeur Général du Développement de la Production Énergétique et Minière au Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Environnement du Royaume du Maroc.

7. M. Abdelouahab BELMADANI : Administrateur du FEC représentant du Ministère de la Santé et de la Protection Sociale

Monsieur Abdelouahab BELMADANI est Directeur de la Planification et des Ressources Financières au Ministère de la Santé et de la Protection Sociale au Maroc, depuis 2018. Il assure également le poste du Directeur par intérim de la Direction des Équipements et de la Maintenance.

Avant de prendre ses fonctions au Ministère de la Santé et de la Protection Sociale, M. BELMADANI a occupé des postes de responsabilités à la Direction du Budget au Ministère de l'Economie et des Finances (2010-2018) où il a participé au processus de la préparation et de la mise en œuvre de la Loi Organique des Finances ainsi qu'à plusieurs projets structurants en relation avec le financement public et la coopération avec les Partenaires internationaux Techniques et Financiers.

M. BELMADANI a participé activement à la gestion de la crise du COVID-19 au Maroc du fait, aussi bien de ses responsabilités comme directeur par intérim en charge des investissements et équipement des structures de santé, que de ses attributions relatives au financement et à la coopération internationale au niveau de la Direction de la Planification et des Ressources Financières.

Dans le cadre de sa qualité de coordonnateur de la coopération internationale en santé, M. BELMADANI co-préside avec l'OMS le groupe santé pour l'élaboration et le suivi de l'UNDAF ainsi que du nouveau Cadre de Coopération pour le Développement Durable (CCDD). Il est membre suppléant du Conseil Exécutif de l'OMS et point focal de la coopération en Santé avec l'Union Africaine.

M. BELMADANI est titulaire d'un diplôme d'Ingénieur d'Etat en agro économie à l'IAV Hassan II et d'un master en Banque et Marchés Financiers de l'université François Rabelais de Tours (France) et de plusieurs formations certifiées dans le domaine des finances et du leadership sur les Objectifs de Développement Durable.

Membres du Conseil d'Administration représentant les élus :

- **Mme. Mina BOUHDOUN : Administrateur du FEC représentant les élus locaux :**
Mme. BOUHDOUN est élue Présidente du Conseil Communal de ELGFIFATE - Province de TAROUDANT.
- **M. Mohammed CHAOUKI : Administrateur du FEC représentant les élus locaux**
M. CHAOUKI est élu Président du Conseil Communal de FOUM JEMAA - Province d'AZILAL.
- **M. Badr EL MOUSSAOUI : Administrateur du FEC représentant les élus locaux**
M. EL MOUSSAOUI est élu Président du Conseil Communal de El MARSA -Province de LAAYOUNE.

Par ailleurs, et 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 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'équipement du Fonds ;
- L'affectation des bénéfices ;
- Le statut et la rémunération du personnel.

Il est 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, telle que modifiée et complétée.

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, le cas échéant.

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.

Représentativité du genre

Conscient de l'importance de promouvoir l'égalité hommes/femmes au sein de la Banque et d'encourager la représentativité des deux genres dans son organisation, le Conseil d'Administration du FEC, réuni en date du 31 Mai 2023, a approuvé la politique genre de la Banque et ce, conformément à la recommandation de Bank Al-Maghrib n°1/W/2022 du 19 mai 2022 relative à la prise en compte de la dimension genre dans les établissements de crédit en vigueur. Cette politique permet ainsi de favoriser le renforcement de l'égalité entre les hommes et les femmes (politique de recrutement, de gestion de carrières, de rémunération, de formation...) et d'assurer un équilibre hommes/femmes au sein de ses différentes instances de gouvernance. Actuellement, la représentation des femmes au sein du CA du FEC est de 16%.

Cette politique consolide les énoncés de la politique Environnementale et Sociale (E&S) du FEC, principalement en matière de respect de l'égalité des genres et s'appuie sur les axes de la stratégie RSE du FEC, notamment l'axe 2 "Social". (cf. point 1.1 relatif au Profil et stratégie de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) du FEC).

Rémunérations attribuées aux administrateurs

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 administrateurs

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.

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 législatives et réglementaires notamment 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) (article 78), la circulaire de Wali Bank Al Maghrib (BAM) N°4/W/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit, la Circulaire N°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit, le Conseil d'Administration (CA) du FEC, réuni en date du 26 Mai 2015, a institué, par sa résolution N°7, le Comité d'Audit et des Risques (CAR) et a fixé sa composition.

Aussi, et conformément aux dispositions de l'article 15 de la Circulaire N°1/W/2014 Wali BAM, le Conseil d'Administration du FEC, réuni en date du 27 Mai 2016, a approuvé, par sa résolution N°4, la charte du CAR qui définit et précise ses missions, sa composition, son périmètre d'intervention et ses règles de fonctionnement.

Il est à préciser, que le CA du FEC a acté par sa résolution N°3, lors de sa réunion du 31 Mai 2023 (Résolution N°3), la désignation du représentant de l'Agence Nationale de Gestion des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics (ANGSPE) au sein du CA du FEC et des comités qui en émanent et ce conformément aux dispositions de la loi cadre n°50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics promulguée par dahir n° 1-21-89 du 15 hijra 1442 (26 juillet 2021), de la loi 82-20 portant création de l'ANGSPE (Résolution N°3) et le Décret n° 2-22-581 du 26 janvier 2023 fixant les conditions et les modalités de nomination des représentants de l'Etat dans les organes délibérants des établissements et entreprises publics.

De même, lors de la même réunion, le CA du FEC a approuvé la nouvelle composition du CAR (résolution N°7) qui se présente comme suit :

Le Directeur Général de la l'ANGSPE - Président –

Le Wali, Inspecteur Général de l'Administration Territoriale (MI) – Membre Permanent -

Le Directeur du Trésor et des Finances Extérieures (MEF) - Membre Permanent -

Selon son article 6 de la charte du CAR, celle-ci devra faire l'objet d'une revue critique et périodique afin de s'assurer que les missions du CAR restent conforme aux évolutions réglementaires notamment avec les exigences de la Circulaire du Wali de BAM N°4/W/2018 fixant les conditions et les modalités de fonctionnement du comité d'audit, chargé d'assurer la surveillance et l'évaluation de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne et celles de la Circulaire du Wali BAM N°5/W/2018 fixant les conditions et modalités de fonctionnement du comité chargé du suivi du processus d'identification et de gestion des risques.

C'est ainsi, que le FEC a pris l'initiative de réaliser une refonte de la charte du CAR pour sa mise en conformité avec les exigences législatives et réglementaires précitées. Les principaux amendements ont porté notamment sur :

▪ **Changement d'appellation :**

Conformément à l'article 9 de la circulaire BAM n°4/W/2018, dans sa version homologuée par Arrêté de la Ministre de l'économie et des finances n°73-22 du 30 janvier 2023, publié au Bulletin Officiel n°7222 du 17 Août 2023 et l'article 12 de la Circulaire BAM n°5/W/2018 fait ressortir que le CAR doit être régi par un règlement intérieur définissant les missions objet de son mandat, sa composition, son périmètre et ses règles de fonctionnement.

▪ **Missions et périmètre d'intervention du CAR :**

En vertu des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, le CAR est mandaté par le Conseil d'Administration afin de l'assister :

- Dans la surveillance et l'évaluation de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne du FEC ;
- En matière de stratégie, de gestion et de surveillance des risques auxquels est exposé le FEC.

Les missions du CAR, telles que définies dans le « Règlement Intérieur » reflètent de façon exhaustive les missions et attributions définies dans les Circulaires du Wali de Bank Al-Maghrib n°4/W/2018 et n°5/W/2018.

Ainsi, le règlement Intérieur du CAR reprend la terminologie exacte des missions et périmètre d'intervention du CAR telles que définie par voie réglementaire afin d'éviter tout risque d'interprétation qui prêterait à confusion.

■ Composition du CAR

Conformément aux dispositions de la Circulaire BAM n°4/W/2018 du 17 juillet 2018 fixant les conditions et modalités de fonctionnement du comité d'audit et la Circulaire n°5/W/2018 du 27 juillet 2018 fixant les conditions et les modalités de fonctionnement du comité chargé du suivi du processus d'identification et de gestion des risques, la composition du CAR doit respecter les principes suivants :

Le CAR est composé d'un minimum de trois (3) administrateurs ou membres non dirigeants de l'organe d'administration dont, au moins, un est indépendant et que le CAR doit être présidé par un administrateur indépendant, qui n'est ni le président de l'organe d'administration ni d'un autre comité qui en émane (Art 10 Cir BAM 5/W/2018) ;

C'est ainsi que le Conseil d'Administration, après en avoir délibéré lors de sa réunion du 28/05/2025, a approuvé le nouveau règlement intérieur du Comité d'Audit et des Risques (CAR).

Aussi, et dans l'attente de la nomination d'un membre indépendant qualifié, devant présider le CAR, le Conseil d'Administration a entériné la composition actuelle du CAR, comme rappelé ci-après, et a fixé un délai raisonnable pour la nomination d'un membre indépendant devant présider le CAR.

A la date de l'enregistrement du document de référence, la composition du CAR du FEC se présente comme suit :

Composition du Comité d'Audit et des Risques	
Le Directeur Général de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics (ANGSPE), 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 et des Finances), ou son représentant	Membre permanent

Le Commissaire du Gouvernement assiste avec voix consultative aux réunions du CAR.

b. Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance

Conformément aux dispositions réglementaires notamment la circulaire de Wali Bank Al Maghrib (BAM) N°4/W/2014 relative au contrôle interne des établissements de crédit et la Circulaire N°1/W/2014 relative à la gouvernance au sein des établissements de crédit, le Conseil d'Administration (CA) du FEC, réuni en date du 29 Mai 2019, a institué, par sa résolution N°5, le Comité de Nomination et de Rémunération (CNR) et a approuvé sa charte qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement. Il est à signaler qu'à ce jour les membres du CNR n'ont pas été désignés par le CA du FEC.

Considérant la volonté du FEC de renforcer les bonnes pratiques de gouvernance à travers la mise conformité de ses instances de gouvernance avec les exigences législatives et réglementaires, le CA du FEC réuni le 28/05/2025, a approuvé la mise en place du Comité de Nomination, de Rémunération et de Gouvernance (CNRG) en lieu et place du Comité de nomination et de Rémunération et a approuvé sa charte, qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Dans l'attente de la nomination d'un Membre Indépendant qualifié au sens de la réglementation susvisée, le Conseil d'Administration fixe la composition du CNRG comme suit :

- Le Représentant du Ministère de l'Intérieur (Président) ;

- Le Directeur Général de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de suivi des Performances des Établissements et Entreprises Publics (Membre), ou son représentant ;
- Le Représentant du Ministère de l'Economie et des Finances (Membre).

Le Commissaire du Gouvernement assiste avec voix consultative aux réunions du CNRG.

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 du 05 août 1992 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. A la date d'enregistrement du document de référence, le Comité de Crédit est composé des membres suivants :

Composition du Comité de Crédit (cf. article 6 du Décret n° 2-90-351 précité)	
Le Gouverneur, 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 et des Finances	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. 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-tests, en évaluer les résultats, et engager les mesures visant l'atténuation des risques lorsque les stress-tests 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.

A la date de l'enregistrement du document de référence le Comité des Risques Interne est composé des membres suivants :

Composition du Comité des Risques Interne	
Le Gouverneur, Directeur Général du FEC ou la personne qu'il aura déléguée à cet effet	Président
Le Secrétaire Général	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Opérations	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Finance	Membre permanent
Le Directeur en charge de la Direction Juridique, Conformité et Gouvernance	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 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. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'actions de mise en conformité du FEC aux dispositions de la Directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°2/W/2021 relative à la gestion du risque de taux d'intérêt inhérent au portefeuille bancaire du 04 mars 2021, la composition de ce Comité a été revue en 2021.

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.

A la date de l'enregistrement du document de référence le Comité ALCO est composé des membres suivants :

Composition du Comité ALCO	
Le Gouverneur, Directeur Général du FEC ou la personne qu'il aura déléguée à cet effet	Président
Le Secrétaire Général	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Opérations	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Finance	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 du Département Contrôle de gestion et ALM	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. Comité 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.

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 et sécurité;
- Emettre un avis sur les différentes composantes de la gouvernance des SI ;

- Emettre un avis sur les budgets alloués aux projets organisation et SI ;
- S'assurer de la mise en œuvre des plans d'actions conçus en réponse aux problématiques relatives aux SI.

A la date de l'enregistrement du document de référence le Comité Organisation et Système d'Information est composé des membres suivants :

Composition du Comité Organisation et Système d'Information	
Le Gouverneur, Directeur Général du FEC ou la personne qu'il aura déléguée à cet effet	Président
Le Secrétaire Général	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Opérations	Membre permanent
Le Directeur du Pôle Finance	Membre permanent
Le Directeur en charge de la Direction Juridique Conformité et Gouvernance	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Systèmes d'Information	Membre permanent
le Directeur Délégué en charge de la Direction Organisation et Qualité	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction Support	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et du Contrôle Permanent	Membre permanent
Le Chief, Project Management Office	Membre permanent
Le Responsable Sécurité des Systèmes d'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, en présentiel ou à distance, sur convocation de son Président, au moins une fois par semestre et aussi souvent que les besoins l'exigent.

d. Comité de Sécurité du Système d'Information (CSSI)

Le FEC dispose, depuis Décembre 2023, d'un Comité de Sécurité du Système d'Information (CSSI) chargé du pilotage de la stratégie du FEC en matière de sécurité du système d'information de la Banque.

Le CSSI a notamment pour missions de :

- Veiller au suivi de la mise en œuvre de la politique de sécurité SI et de son respect par les collaborateurs du FEC et par les tiers ;
- Piloter globalement les plans d'actions dans le domaine de la sécurité SI, à savoir la validation, l'engagement de moyens associés et la vérification de la bonne réalisation de ces plans d'actions ;
- Suivre l'évolution du plan de traitement des risques liés à la sécurité SI et s'assurer de la revue régulière de la cartographie des risques sécurité ;
- Suivre les projets structurants dans le domaine de la sécurité SI ;
- Examiner les indicateurs de Sécurité SI et assurer le suivi des actions permettant leur amélioration ;
- Traiter les questions relatives aux incidents majeurs liés à la sécurité du SI ;
- Approuver l'affectation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions de sécurisation du système d'information ;
- Arbitrer sur les priorités de la banque en terme de la sécurité SI.

A la date de l'enregistrement du document de référence le Comité Sécurité du Système d'Information est composé des membres suivants :

Composition du Comité de Sécurité du Système d'Information	
Le Secrétaire Général du FEC ou la personne qu'il aura déléguée à cet effet	Président
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Systèmes d'Information	Membre permanent
Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et du Contrôle Permanent	Membre permanent
Le Chief, Project Management Office	Membre permanent
Le Responsable Sécurité des Systèmes d'Information	Membre permanent
Le Chargé des Infrastructures Technologiques (Sécurité opérationnelle)	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 CSSI est régi par une charte qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Le CSSI se réunit en présentiel ou à distance, sur convocation de son Président, au moins une fois par semestre et aussi souvent que les besoins l'exigent.

e. Le Comité d'Ethique (CE)

En date du 17 juillet 2023, le FEC a institué un Comité d'Ethique (CE) qui est devenu opérationnel le 1er mars 2024. Ce comité est chargé, notamment des missions suivantes :

- Donner un avis sur toute question d'ordre éthique inscrite à son ordre du jour et formuler toute recommandation en la matière ;
- Mettre en œuvre toutes les actions de nature à favoriser le développement d'une culture éthique au sein de la Banque ;
- Assurer la mise à jour du Code d'Ethique et de Déontologie ;
- Entreprendre ou mandater la Fonction d'Audit Interne et/ou une tierce personne interne ou externe pour entreprendre les investigations nécessaires pour apprécier le bien-fondé des faits, objet d'une alerte d'éthique et ce, dans les conditions fixées dans la procédure « Alerte d'éthique » ;
- Evaluer périodiquement le dispositif d'alerte d'éthique pour en assurer l'effectivité et l'efficacité.

Placé sous la présidence du Gouverneur, Directeur Général du FEC, ou son représentant désigné parmi les collaborateurs n'exerçant pas de fonctions opérationnelles. A la date de l'enregistrement du document de référence, le CE est composé des membres suivants:

Composition du Comité d'Ethique	
Le Gouverneur, Directeur Général du FEC ou la personne qu'il aura déléguée à cet effet	Président
Le Secrétaire Général	Membre permanent
Le Directeur en charge de la Direction Juridique Conformité et Gouvernance	Membre permanent
Le Responsable de la Fonction Audit Interne	Membre permanent

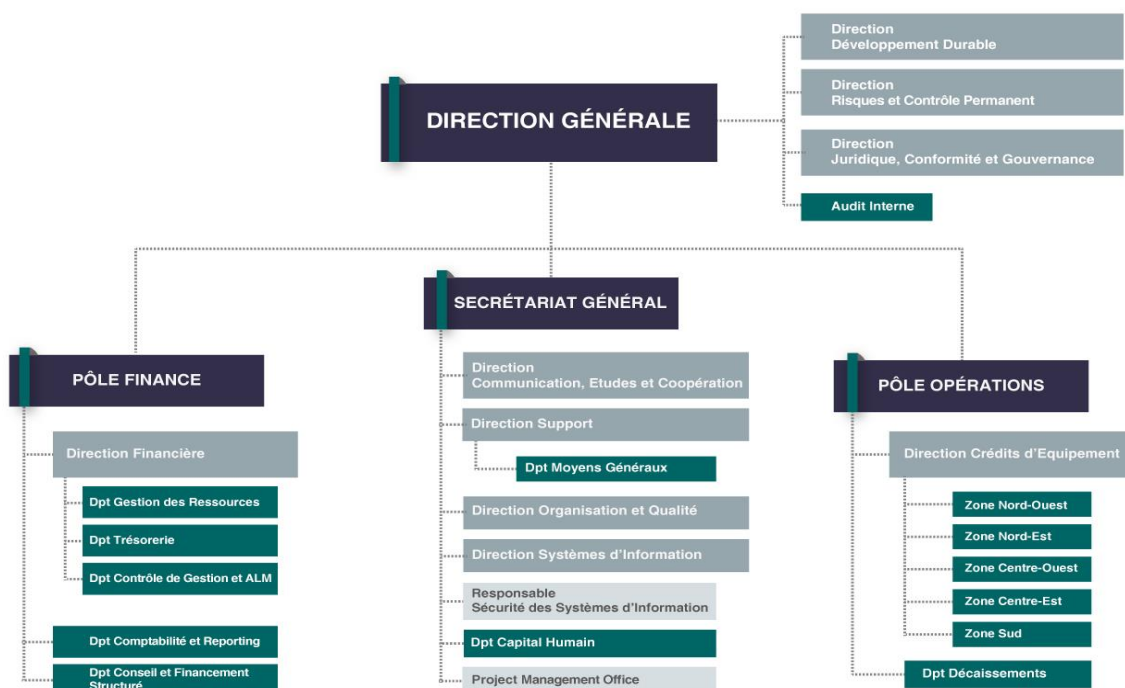
Le CE est régi par une charte qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement.

Le CE se réunit en présentiel ou à distance, 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 mai 2025, l'organigramme du FEC se présente comme suit :



Source : FEC

L'organisation du FEC s'articule autour d'une Direction Générale et de 6 entités fonctionnelles :

- le Secrétariat Général ;
- le Pôle Opérations ;
- le Pôle Finance ;
- la Direction du Développement Durable ;
- la Direction des Risques et Contrôle Permanent ;
- la Direction juridique, Conformité et Gouvernance

Le FEC compte également dans son organisation la fonction « Audit Interne » directement rattachée à la Direction Générale.

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 est chargé également de la définition et de la mise en œuvre de la politique de communication du FEC et le suivi des projets structurants.

Le Secrétariat Général du FEC est composé de (3) Directions, d'(1) Département et d'(1) « Project Management Office », 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 de l'Organisation et Qualité (DOQ)** prend en charge les responsabilités des domaines liés à l'organisation, la gestion des archives et la numérisation des documents, la gestion du contenu des SI documentaire (GED, E-services). Cette structure couvre principalement les activités de maintien de la qualité des référentiels organisationnels, de la gestion de l'archivage physique et numérique des documents, ainsi que le maintien du Plan de Continuité d'Activité (PCA).
- **La Direction Systèmes d'Information (SI)** prend en charge les responsabilités des domaines liés aux solutions SI et Infrastructures & Opérations IT. Cette structure couvre principalement les activités de gestion des projets SI, de gestion de l'infrastructure et de production, ainsi que du plan de Secours Informatique (PSI).
- **La Direction Support** est chargée des achats et de la gestion des ressources matérielles de l'Institution. Elle assure l'élaboration et la gestion des appels d'offres et des consultations, la gestion des achats ainsi que l'établissement et le suivi administratif des marchés, contrats, conventions et bons de commandes relatifs aux achats de biens et services, est également chargée de la gestion de la sécurité physique et la maintenance du patrimoine du FEC. La Direction Support comprend un Département Moyens Généraux ;
- **Le Département « Capital Humain »** assure notamment l'administration du personnel, le suivi des affaires sociales et la gestion de la relation avec les organismes de prévoyance sociales, le développement et la mise en place des instruments d'évaluation et de gestion du Capital Humain. Il assure la mise en place d'outils d'amélioration des conditions de travail et de la productivité ;
- **Le PMO** est notamment chargé de la gestion stratégique et de la conduite opérationnelle des projets structurants dont ceux liés à la transformation digitale de l'institution. Il assure ainsi l'alignement des objectifs spécifiques de chaque projet aux objectifs globaux de l'institution ; l'identification des risques projets ; la coordination entre les différentes entités de la Banque en supervisant et fédérant toutes les ressources autour d'un langage et objectif commun (collégialité, cohésion et appropriation) ; l'alignement du portefeuille des projets avec les priorités stratégiques de la Banque.
- **Le Responsable Sécurité des Systèmes d'information –RSSI-** veille à la mise en conformité aux lois, normes standards de cyber-sécurité, à garantir une supervision indépendante et renforcée des activités de sécurité des systèmes d'information de la Banque. Il facilite aussi l'adoption de l'approche transversale de la sécurité, intégrant l'ensemble des métiers et des processus du FEC.

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 (1) Direction et (1) Département dont les principales missions sont présentées ci-après :

- **La Direction des Crédits d'Equipe** 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 ;
- **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. Le Pôle Finance

Le Pôle Finance a pour missions principales d'assurer le pilotage et la mise en œuvre de la stratégie de la Banque en matière de gestion financière et de préservation des équilibres bilanciaux. Le pôle assure également le pilotage de l'ensemble du processus budgétaire et veille à la production et à la communication de l'information comptable et financière, conformément à la réglementation en vigueur.

Le Pôle Finance regroupe (1) Direction et (5) départements suivants :

Le Pôle Finance regroupe les structures suivantes :

- **La Direction Financière** chargée de gérer et de développer l'activité financière du FEC. Elle est composée de (3) Départements :
 - **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.
 - **Le Département Contrôle de Gestion & ALM** est chargé de la coordination et de l'animation du processus budgétaire avec l'ensemble des entités de la banque, le suivi de l'exécution budgétaire, et la planification financière tenant compte des projections d'activité issues des structures métiers eu égard aux trajectoires des business reviews de la banque. Il assure également, la gestion des risques de liquidité, de taux et de change conformément aux exigences réglementaires en la matière ainsi que les mesures d'atténuation et de couverture de ces risques et l'élaboration des reportings réglementaires relatifs au périmètre de l'ALM.

- **Le Département Comptabilité et Reporting** est chargé de la tenue de la comptabilité générale ainsi que de l'établissement périodique des états financiers et des situations comptables. Il 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, le Département Comptabilité et Reporting est chargé 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.
- **Le Département Conseil et Financement Structuré** est chargé du développement de l'activité de conseil et d'ingénierie financière au profit des clients grands comptes, notamment les Sociétés de Développement Régional, les Sociétés de Développement et Sociétés de Développement Local (SDs), ainsi que les Sociétés Régionales Multi-services (SRM). Il intervient également dans la recherche de modes innovants de financement des projets et accompagne les clients susvisés dans l'arrangement et la structuration des financements appropriés. Par ailleurs, le département conçoit et développe de nouveaux produits financiers afin de répondre aux besoins évolutifs des clients. Il participe aux négociations des termes et conditions des contrats de financement et réalise des analyses de marché en vue d'identifier de nouvelles opportunités de financement structuré.

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 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 l'identification des besoins des Collectivités Territoriales en accompagnement et la proposition de moyens d'intervention appropriés pour un développement économique, social et environnemental durable; l'identification, la mise en œuvre et le suivi des actions d'accompagnement des CT en vue du renforcement de leur capacité notamment en matière de sauvegarde environnemental et du climat ; 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 ; la mise en place et de la coordination des outils de Gestion Environnementale et Sociale appliqués aux projets de la Clientèle ; la supervision et la gestion des moyens mis en place pour la réalisation des actions d'appui technique et financier au profit des CT, notamment la gestion des subventions accordées, dans le cadre des lignes de financement, par les bailleurs internationaux ; l'évaluation des risques environnementaux et sociaux des projets soumis au financement du FEC.

g. La Direction Juridique, Conformité et Gouvernance

La Direction Conformité, Gouvernance et Juridique est directement rattachée à la Direction Générale. Elle est chargée d'assurer la sécurité juridique des actes et engagements de l'institution, ainsi que la rédaction et la validation de l'ensemble des actes juridiques, notamment les contrats de financement avec les bailleurs de fonds nationaux et internationaux, et les contrats de prêts avec la clientèle. Elle apprécie les risques juridiques éventuels encourus par l'Institution et met en place les procédures appropriées à leur gestion. Cette direction veille également à la conformité des opérations avec les lois et réglementations en vigueur, met en place des politiques et procédures internes alignées sur les normes nationales et internationales, et supervise les mécanismes de gouvernance interne. En collaboration étroite avec les autres directions, elle contribue à l'optimisation de la prise de décision. La direction prend également en charge la gestion des aspects juridiques liés aux opérations de la banque, assure une veille juridique continue et conseille la Direction Générale sur les implications légales des décisions stratégiques. Elle instruit et suit les affaires contentieuses, et les actions juridiques auprès des instances administratives et juridiques, élabore les requêtes, mémoires et consultations juridiques, et fournit l'assistance et le conseil juridique aux différentes

structures de l'institution. Enfin, elle est responsable de l'identification, l'évaluation et le suivi du risque de non-conformité par rapport aux normes en vigueur, ainsi que de l'élaboration des reportings et rapports relatifs à la conformité.

h. 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.

II.2.2 Curriculum Vitae des principaux dirigeants

M. Omar Lahlou (53 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'Equipeement 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. Hassan RAHMANI (60 ans), Secrétaire Général

M. Hassan RAHMANI, est Ingénieur et doctorant en Ingénierie du Traitement et de l'épuration des Eaux de l'Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse (INSA). Il a entamé sa carrière en 1990 en tant qu'ingénieur chargé de projets dans un bureau d'études à Toulouse.

M. Hassan RAHMANI 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 des décaissements.

Le 30 décembre 2020, M. Hassan RAHMANI est chargé de la supervision de l'ensemble des activités de la Direction du Développement Durable. En janvier 2022, il est nommé Directeur Délégué en Charge de la Direction du Développement Durable.

En juin 2022, M. Hassan Rahmani est Chargé de Secrétariat Général du FEC.

Depuis le 14 février 2023, M. Hassan RAHMANI est Secrétaire Général du FEC.

M. Hamid MOUDDEN (57 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 (39 ans), Directeur du pôle Finance

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

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

En 2018, M. Kacem SAHNOUN est nommé Directeur Financier du FEC, puis Directeur du Pôle Finance à compter d'Août 2023.

M. Redouane BENABBOU (46 ans), Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et Contrôle Permanent

Monsieur Redouane BENABBOU est titulaire d'un Master en Banque et Finance de l'Université de Picardie Jules Verne, France.

M. Redouane BENABBOU a commencé sa carrière professionnelle à la Banque Centrale Populaire en 2006 en tant que Market Risk Manager. Il a ensuite intégré CIH Bank en 2008 où il a occupé plusieurs fonctions avant d'être nommé en 2013, en tant que Responsable du pilotage des risques financiers. En 2019, il a intégré le Cabinet Cognizant Consulting en tant que Directeur de mission.

En septembre 2021, M. Redouane BENABBOU est nommé Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et Contrôle Permanent du FEC.

Mme Sanaâ BALAFREJ, (48 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 (52 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 (54 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 (57 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 » obtenue en 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.

En juillet 2009, M. Mohammed Abdouh Benrahmoune Idrissi est nommé en tant que Directeur Délégué en Charge des Partenariats. Depuis décembre 2020, il est nommé Directeur Délégué chargé de missions auprès de la Direction Générale.

En tant que chargé de missions auprès de la Direction Générale, M. Mohammed Abdouh Benrahmoune Idrissi assure la supervision de l'ensemble des activités de contrôle interne.

M Naoufal GAMAL (46 ans), 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.

Autres mandats des dirigeants

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 l'Etablissement.

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 et des Finances.

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

Kdh	2022	2023	2024
Rémunération des principaux dirigeants	11 170	11 092	11 037

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	2022	2023	2024
Attributions de prêts	150	150	50

Source : FEC

II.3 Ethique, déontologie et prévention de la corruption

Prévention de la corruption

Le FEC dispose, depuis 2008, d'un code déontologique qui édicte les principes et les règles de bonne conduite auxquelles doivent s'identifier et se rallier tous les collaborateurs du FEC dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

Ces principes et règles visent notamment à affirmer l'engagement de la Banque à prévenir les risques liés à la corruption. En effet, le code déontologique du FEC édicte des règles de bonne conduite particulières à respecter en matière d'acceptation de Cadeaux, invitations, avantages financiers ou autre.

Par ailleurs, le Code déontologique du FEC a été renforcé en 2015 par l'introduction notamment de nouvelles dispositions qui visent à renforcer davantage l'engagement de la Banque à prévenir tous risques liés à la corruption. En effet, le FEC a érigé, la lutte contre la corruption, comme l'un des principes généraux du code déontologique de la Banque. Il a également été procédé à l'introduction de nouvelles dispositions propres aux collaborateurs qui interviennent dans le processus de passation et d'exécution des marchés publics. De même, un modèle de déclaration relative aux situations de conflit d'intérêts a été annexé au code déontologique du FEC, et ce afin de mieux les anticiper et de les éviter.

Il est à signaler que, depuis l'adoption du Code de déontologie par l'ensemble des collaborateurs du FEC, et d'après les constats et les remontées d'informations qui ont été adressées au responsable Conformité et Gouvernance, en tant que responsable de la déontologie, aucune difficulté particulière n'a été notée dans la mise en application dudit Code.

Aussi, et dans le cadre du renforcement de son dispositif d'éthique et de déontologie, le FEC a procédé à une nouvelle actualisation du « Code Déontologique » qui devient le « Code d'Ethique et de Déontologie ». Ce nouveau code marque l'engagement fort du FEC à maintenir et à renforcer les règles les plus strictes en matière d'intégrité, d'éthique et de transparence dans l'exercice de ses activités ainsi que dans le cadre de ses relations internes et externes.

Ainsi, ce code a été renforcé en tenant compte des nouvelles exigences législatives et réglementaires, notamment les dispositions de la Directive de BAM n° 1/W/2022, relative à la prévention et la gestion par les établissements de crédit des risques de corruption, la prise en compte de la dimension genre, la mise en place d'un Comité d'Ethique et d'un dispositif d'alerte éthique.

Ce code fait partie intégrante du dispositif anti-corruption du FEC approuvé par le Conseil d'Administration en date du 31 octobre 2023 et entré en vigueur le 1 mars 2024.

Conformément aux dispositions de la Directive de BAM n° 1/W/2022 du 19 mai 2022 relative à la prévention et la gestion par les établissements de crédit des risques de corruption, le FEC a formalisé son dispositif anti-corruption qui définit sa stratégie globale en matière de gestion des risques de corruption.

Ce dispositif a pour objet de définir les composantes clés sur lesquelles repose la politique anti-corruption du FEC qui lui permet d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de prévenir, de détecter et de sanctionner tout comportement susceptible d'être qualifié de corruption ou d'atteinte à la probité.

La politique anti-corruption a également pour objet d'énoncer les grands principes mis en œuvre par le FEC en matière de lutte contre la corruption, de réaffirmer l'engagement du FEC dans une démarche de « Tolérance zéro » à l'égard de toute forme de corruption et de fixer les rôles et les responsabilités des collaborateurs de la Banque ainsi que de ses différentes parties prenantes.

A cet effet, et conformément aux dispositions de la Directive de BAM n° 1/W/2022 précitée, notamment son article 4, le Conseil d'Administration a approuvé, lors de sa réunion du 31 octobre 2023, la Politique anti-corruption du FEC susvisée, avec une entrée en vigueur le 1 mars 2024.

Incidents de corruption

A ce jour, le FEC n'a enregistré aucun incident de corruption.

III. ACTIVITE DE L'EMETTEUR

III.1. HISTORIQUE DU FEC

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

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

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

1959	Création du FEC en tant qu'établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière en vertu du dahir n° 1-59-169 du 13 juin 1959. Jusqu'en 1992, la gestion du FEC était assurée par la Caisse de Dépôt et de Gestion.
1992	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. 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. 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.
1997	La publication de l'arrêté du Ministre 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. 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.
1998	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.
1999	Signature de la convention cadre entre le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Education Nationale (MEN), le Ministère des Finances et le FEC relative au programme de réhabilitation et mise à niveau des établissements scolaires implantés en milieu rural et péri-urbain. Au terme de cette Convention, les Communes prennent en charge le lancement et la réalisation des travaux à financer par des prêts FEC, et le MEN alloue annuellement aux Communes concernées une dotation financière couvrant les remboursements du prêt FEC. L'enveloppe globale relative à ce programme est de 1,5 milliard de dirhams.

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	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. 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. 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.
2005	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. Cette année a également été marquée par la suppression de la commission d'engagement⁷ 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.
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	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. Cette année a également connu l'adoption de la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des Collectivités Locales, entrée en vigueur en 2008, qui a mis en place un système fiscal local innovant, unifié et simplifié en vue de permettre aux Collectivités Locales notamment de renforcer leurs ressources propres et d'améliorer les conditions de recouvrement de leurs ressources fiscales.
2009	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. 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.
2010	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%.
2011	En tant que membre du Centre International pour le Crédit Communal (CICC), le FEC a organisé à Marrakech, du 23 au 25 mars 2011, la 38^{ème} conférence annuelle du CICC sous le thème « Quelles perspectives pour le financement des infrastructures publiques locales ? ». En marge de cet événement, auquel ont été conviés tous les membres du CICC, représentés par leurs Présidents et Directeurs Généraux, s'est tenu le Comité Exécutif ainsi que l'Assemblée Générale. 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.

⁷ 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.

2012	Le FEC a poursuivi la mise en œuvre de sa politique de réduction des marges à travers une baisse progressive des taux d'intérêt au profit des collectivités locales dans le cadre de l'amélioration structurelle de ses indicateurs de risque et la croissance de son activité et a consenti une nouvelle baisse des taux d'intérêt de 25 points de base applicable à partir du 1 ^{er} juillet 2012.
2014	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. Ce fonds remplace le Fonds d'Accompagnement des Collectivités Locales (FACL), institué en 2004, et doté d'une enveloppe initiale de 10 Millions de Dhs.
2015	Le FEC a réinstauré à compter du 1 ^{er} janvier 2015 la commission d'engagement sur les prêts. Cette commission perçue sur la base du montant non décaissé et non annulé du crédit, à compter de l'expiration du délai limite de retrait de la totalité du crédit, contribuera à accélérer l'exécution des projets et à activer la concrétisation des engagements de financement au profit des CT. 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. 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.
2016	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.
2017	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.
2018	Le FEC a signé en date du 17 juillet 2018, avec l'Agence Française de Développement (AFD), une convention de crédit ⁸ 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. 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.
2019	Le FEC a signé en date du 12 avril 2019, avec l'Agence Française de Développement (AFD), une convention de subvention destinée à renforcer les capacités techniques du FEC en matière environnementale et sociale (E&S) et les aligner selon les meilleures pratiques internationales afin de permettre au FEC de canaliser des financements compétitifs, issus de la finance climat. Le Conseil d'Administration du FEC, réuni le 29 mai 2019, a notamment approuvé l'élargissement des secteurs éligibles au financement par le FEC à tous les domaines de compétences des Collectivités Territoriales, tels que définis par les lois organiques n° 111-14, 112-14 et 113-14 relatives respectivement aux Régions, aux Préfectures et Provinces et aux Communes, et ce, dans l'attente de la refonte de la Déclaration de Politique Générale (DPG). Etant entendu que le FEC n'est habilité, de par les dispositions de la DPG, à financer que les programmes et projets d'investissements ainsi que les études y afférentes. Le FEC a mis en place un Comité de Nomination et de Rémunération (CNR) dont la charte, qui définit ses missions, sa composition et ses modalités de fonctionnement, a été approuvée par le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 29 mai 2019. Le FEC a procédé à deux tirages de 50 millions d'euros chacun, respectivement en février et en décembre 2019, soit la totalité de la ligne de crédit à long terme de 100 millions d'euros, contractée à un taux concessionnel auprès de l'Agence Française de Développement (AFD) en 2018.

⁸ Aucun tirage n'a été opéré en 2018.

	A l'occasion de chaque tirage, le FEC a mis en place une couverture intégrale, sur la durée et le montant, contre le risque de change, lui permettant ainsi d'être immunisé totalement contre ce risque. Dans le cadre de sa volonté de diversification de ses ressources et afin de s'aligner sur les politiques publiques en matière de climat, le FEC a entamé, en mai 2019, le processus d'accréditation auprès du Fonds Vert pour le Climat (FVC) en tant qu'entité de mise en œuvre pour un accès direct aux fonds du FVC. Cette action a été réalisée afin de canaliser des financements compétitifs en faveur des collectivités territoriales leur permettant ainsi de réaliser leurs projets et programmes d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques. A ce jour, la demande est en instance d'instruction. Une mission d'étude portant sur la définition de la stratégie de transformation digitale du FEC, sur un horizon à moyen terme a été lancée fin 2019. Cette mission devrait permettre au FEC de disposer d'une stratégie de transformation digitale, notamment à travers la digitalisation des processus internes et externes afin de garantir un gain en productivité et en efficacité opérationnelle.
2020	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. 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. 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. 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.
2021	Poursuivant sa stratégie financière ouverte sur les financements à l'international, le FEC a intensifié au cours des dernières années les échanges avec les DFI, afin de mettre en place de nouveaux accords de financement. Ce faisant, la Banque a signé, en mars 2021⁹, un accord de prêt de 165 millions de Dollars US avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) et a également contracté en juillet 2021 une nouvelle ligne de crédit d'un montant de 200 millions d'Euros auprès de l'Agence Française de Développement (AFD), ainsi qu'une convention de subvention d'assistance technique pour un montant de 3,5 millions d'Euros. Lors de sa réunion du 28 octobre 2021, le Conseil d'Administration a approuvé la politique Environnementale et Sociale (E&S) de la Banque, avec une entrée en vigueur le 29 avril 2022. Cette politique, qui constitue le pilier principal du Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) que le FEC a été parmi les premières institutions nationales à mettre en place, permet de formaliser et de donner une nouvelle dimension à l'intégration des risques E&S dans la gestion globale des risques de l'Institution. Les résultats des tests opérationnels en cours ont démontré que la majorité des projets financés par le FEC en 2021 sont classés dans les « Catégories D ou C », qui regroupent les projets présentant des risques minimes ou maîtrisables.
2022	Le 21 janvier 2022, trois décrets ont été adoptés pour modifier et compléter les trois décrets du 9 juin 2017 fixant les règles auxquelles sont soumises les opérations d'emprunt réalisées par les Régions, les Préfectures et Provinces et les Communes. Cet amendement offre aux trois types de Collectivités Territoriales la possibilité d'émettre des titres de créances, d'effectuer des opérations de titrisation et de contracter un emprunt auprès des agences de coopération internationale. Dans le cadre de sa volonté de réunir les conditions favorisant de nouvelles synergies financières, telles que la syndication des prêts avec la Caisse de Dépôt et de Gestion un partenariat stratégique, portant sur un montant de 8 milliards de dirhams, a été signé en mai 2021 avec une entrée en vigueur en 2022 entre

⁹ Date d'entrée en vigueur de l'accord de prêt le 1er mai 2021, après la levée des conditions suspensives.

	les deux institutions en vue de renforcer leurs financements et apporter un nouvel appui aux actions d'accompagnement et d'assistance technique des Collectivités Territoriales. Dans une perspective d'amélioration de ses processus de gouvernance et de gestion globale des risques, la Politique Environnementale et Sociale (E&S) est entrée en vigueur le 29 avril 2022 et permet de formaliser et de donner une nouvelle dimension à l'intégration des risques E&S dans la gestion globale des risques de la Banque. Le document y afférent est disponible sur www.fec.ma. Le FEC veille à s'inscrire dans une démarche de renforcement continu de ses dispositifs de gestion des risques à travers notamment, l'intégration des meilleures pratiques risques observées au niveau des Banques et la formalisation d'une stratégie globale de gestion des risques, ce qui lui permet de se conformer pleinement aux exigences réglementaires en la matière et de satisfaire à la nécessité de mettre en œuvre les recommandations de la Direction de la Supervision Bancaire et des Commissaires aux Comptes. Il convient de souligner que le projet de formalisation de la stratégie globale de gestion des risques du FEC et de ses déclinaisons a été lancé en T4 2022.
2023	Renforcement du partenariat stratégique entre le FEC et la CDG, en portant l'enveloppe globale initiale de 8 MMDH à 13 MMDH au cours du T1 2023. Cette nouvelle étape donne une impulsion supplémentaire aux financements syndiqués des projets de développement des Collectivités Territoriales en accompagnement de la dynamique d'investissement et de croissance des Régions. Cette enveloppe contribuera, en particulier, au financement de grands projets d'adaptation climatique qui se distinguent par l'importance de leurs volumes d'investissement et qui s'inscrivent dans la politique des grands projets d'infrastructure. Dans son objectif d'alignement sur les exigences réglementaires les plus strictes en matière de contrôle interne des établissements de crédit, le FEC a formalisé sa stratégie de gestion globale des risques et ses déclinaisons en stratégies et politiques par type de risque, ainsi que son cadre d'appétence aux risques incluant la matrice des seuils de tolérance et de capacité sur différentes dimensions. La Stratégie Globale des Risques et sa déclinaison constituent les référentiels où sont définis et formalisés les fondamentaux de la gestion des risques du FEC sur les plans stratégique, opérationnel et de pilotage. Approuvée par le Conseil d'Administration en date du 31 octobre 2023, la stratégie globale des risques entre en vigueur le 1 mars 2024. Le FEC a également procédé à la formalisation de sa politique en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC-FT) qui énonce les grands principes adoptés par la Banque conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur en la matière. Cette politique a été approuvée par les membres du Conseil d'Administration du FEC, lors de sa réunion du 31 octobre 2023 pour entrer en vigueur le 1 mars 2024. S'agissant de la prévention et la gestion par les établissements de crédit des risques de corruption notamment à la suite de l'entrée en vigueur le 19 mai 2023 des dispositions de la directive du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2022, le FEC a élaboré sa politique anti-corruption qui énonce les grands principes mis en œuvre par la Banque en matière de lutte contre la corruption. Ce document définit également les principales composantes clés du dispositif anti-corruption du FEC lui permettant de connaître, de prévenir, de détecter et de remédier à tout fait de corruption, et de manière générale, à toute atteinte à la probité. Cette politique a été approuvée par les membres du Conseil d'Administration du FEC, lors de sa réunion du 31 octobre 2023 avec une entrée en vigueur le 1 mars 2024. Enfin, et conformément aux dispositions de l'article 3 de la Recommandation du Wali de Bank Al-Maghrib n°1/W/2022 du 19 mai 2022 relative à la prise en compte de l'aspect genre dans les établissements de crédit, le FEC a élaboré, courant 2023, une Politique Genre qui vient consolider les énoncés de sa politique E&S principalement en matière d'intégration des exigences relatives au respect de l'équité entre les genres dans ses diligences E&S et ses décisions d'octroi de prêts. Elle vient également concrétiser l'engagement du FEC pris dans le cadre de sa stratégie « RSE » en cours de formalisation, relatif au respect de l'égalité des genres. Cette politique a été approuvée par les membres du Conseil d'Administration du FEC, lors de sa réunion du 31 mai 2023.

2024	Entrée en vigueur, en date du 1^{er} mars de la Stratégie globale de gestion des risques du FEC et de ses déclinaisons, de la politique du FEC en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, et du Code d'éthique et de déontologie. Le FEC et la Banque Africaine de Développement (BAD) ont signé le 15 mars 2024 un accord de prêt de 100 millions d'euros pour financer de nouveaux projets d'investissement et d'infrastructures durables, portés par les Collectivités Territoriales. L'objectif de cette opération est de renforcer et de moderniser l'offre de services publics, notamment en milieu rural, et de faire émerger de nouvelles activités économiques et opportunités d'investissement et d'emploi pour contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations locales et renforcer l'attractivité des territoires. Le FEC et l'Agence Française de Développement (AFD) ont signé le 30 avril 2024 un accord de financement pour un montant de 100 millions d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit est destinée, principalement, au financement des projets territoriaux contribuant à la résilience des territoires contre les effets du changement climatique, tout en s'inscrivant dans les programmes des Collectivités Territoriales pour leur développement durable. Elle vise également à contribuer à l'objectif de réduction des disparités territoriales et sociales.
2025	La loi 14-25 modifiant et complétant la loi n° 47-06 relative à la fiscalité des collectivités territoriales a été publiée au Bulletin officiel le 12 juin 2025. Cette loi apporte notamment une modification des taux de la taxe sur les terrains urbains non bâtis en fonction du niveau d'équipement.

III.2. MISSIONS

Fort de son expérience de plus de 65 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 du Royaume, de leurs groupements, ainsi que des établissements publics 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, telles que définies par les lois organiques n° 111-14, 112-14 et 113-14, relatives respectivement aux Régions, aux Préfectures et Provinces, ainsi qu'aux Communes.

De même, le FEC accompagne les Collectivités Territoriales, à l'échelle locale, dans l'atteinte des objectifs nationaux de développement durable, dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales, contribuant, ainsi, à la réduction des disparités territoriales et sociales et au renforcement de la résilience des territoires face aux changements climatiques.

III.3. CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DU FEC

III.3.1 Loi et décret régissant le FEC

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

- Accorder aux Collectivités Territoriales, 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 Territoriales 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 Territoriales.

III.3.2 Loi bancaire

L'exercice de l'activité bancaire au Maroc est régi par les dispositions de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, telle qu'elle a été modifiée et complétée, ainsi que par les dispositions réglementaires prises pour son 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.

La loi n°103-12 précitée a été modifiée et complétée respectivement en 2020 et 2021 par la loi n°44-20 et la loi n°51-20, dont les principaux apports ont porté sur ce qui suit :

- 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 ;

- L'introduction du caractère réglementaire à la circulaire conjointe des autorités de contrôle du secteur financier relative aux modalités de contrôle des conglomerats financiers, ce en imposant la ratification de ladite circulaire par un arrêté du ministère des Finances, publié au Bulletin officiel ;
- L'interdiction pour BAM de divulguer des informations obtenues auprès d'autorités étrangères spécialisées sans le consentement explicite de ces autorités et, en cas de nécessité, il est procédé à la divulgation de ces informations exclusivement aux fins préalablement convenues par ces autorités ;
- L'introduction d'une nouvelle disposition permettant au ministre chargé des Finances de déterminer le taux d'intérêt contractuel maximum pour chaque type d'opération de crédit au lieu d'une seule limite maximale appliquée à toutes les opérations.

III.4 MODALITES D'INTERVENTION DU FEC

Aperçu du secteur local

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

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

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

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

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

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

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

Ces trois décrets ont été amendés par l'adoption de trois nouveaux décrets, en l'occurrence, (i) le décret n° 2.22.31 du 21 janvier 2022 modifiant et complétant le décret n° 2.17.294 du 9 juin 2017 fixant les règles régissant les opérations d'emprunts contractés par la région, (ii) le décret n° 2.22.32 du 21 janvier 2022 modifiant et complétant le décret n° 2.17.295 du 9 juin 2017 fixant les règles régissant les opérations d'emprunts contractés par la préfecture ou la province, (iii), le décret n° 2.22.33, du 21 janvier 2022 modifiant et complétant le décret n° 2.17.296 publié du 9 juin 2017 fixant les règles régissant les opérations d'emprunts contractés par la commune.

Cet amendement élargit les possibilités de financement des trois types de Collectivités Territoriales, en leur offrant, notamment la possibilité d'émettre des titres de créances, d'effectuer des opérations de titrisation et de contracter un emprunt auprès des agences de coopération internationale, et ce dans le but d'accompagner l'évolution que connaît le secteur financier au Maroc et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour le financement des communes afin de leur permettre de répondre aux besoins inhérents à leur développement et de contribuer à la mise en œuvre des recommandations contenues dans le Nouveau Modèle de Développement (NMD).

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 affecte aux régions 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'ajoutent des dotations du budget général de l'Etat de manière à atteindre un plafond de 10 milliards de dirhams à partir 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 prééminent par rapport aux autres collectivités territoriales, dans le respect des compétences propres de ces dernières (Constitution de 2011).

Ainsi, capitalisant sur plus de 65 ans de décentralisation, le dispositif actuel inscrit l'expérience marocaine de démocratie locale parmi les modèles les plus évolués.

Depuis février 2015¹⁰, l'organisation administrative du Royaume est articulée autour de trois niveaux de Collectivités Territoriales :

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

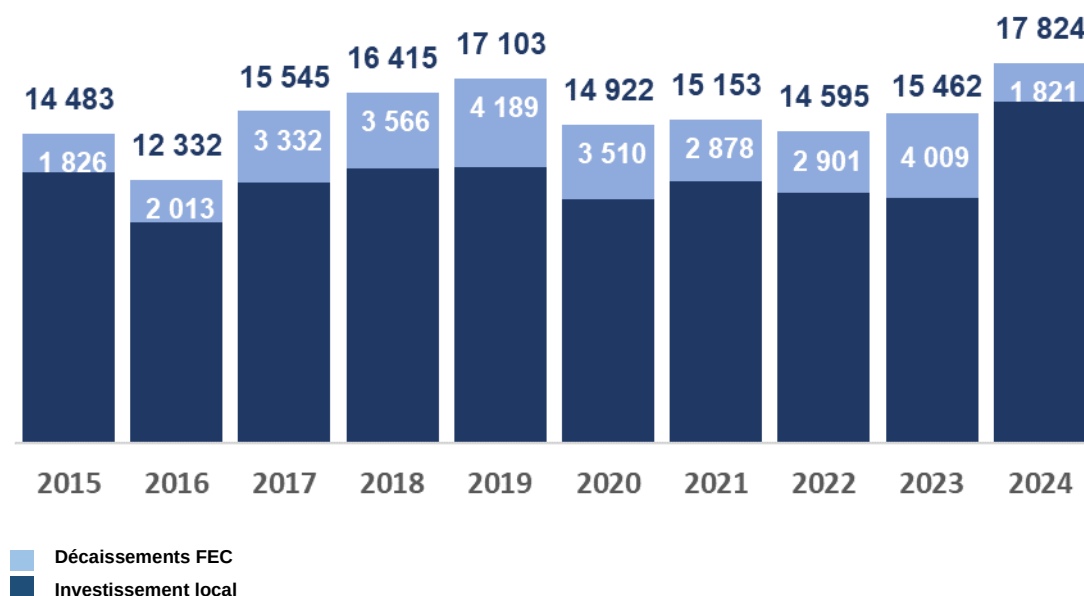
Contribution du FEC au financement de l'investissement local

Les ressources d'emprunt mobilisées auprès du FEC continuent d'accompagner l'évolution de l'investissement local et la dynamique de croissance des territoires.

Les décaissements de prêts au titre de l'exercice 2024 ont porté sur le financement de 94 projets au profit des différentes catégories de Collectivités Territoriales et couvrant différents secteurs d'infrastructures et de superstructures tant en milieu urbain que rural.

Evolution de la part des emprunts FEC dans le financement de l'investissement local sur la période 2015-2024

En MDH



Source : FEC / TGR

¹⁰ Suite à l'entrée en vigueur du Décret n°2-15-40 du 1^{er} Joumada I 1436 (20 février 2015) fixant le nombre des régions, leurs dénominations, leurs chefs-lieux ainsi que les préfectures et provinces qui les composent.

III.5. ACTIVITE DU FEC

III.5.1 Activité de prêts

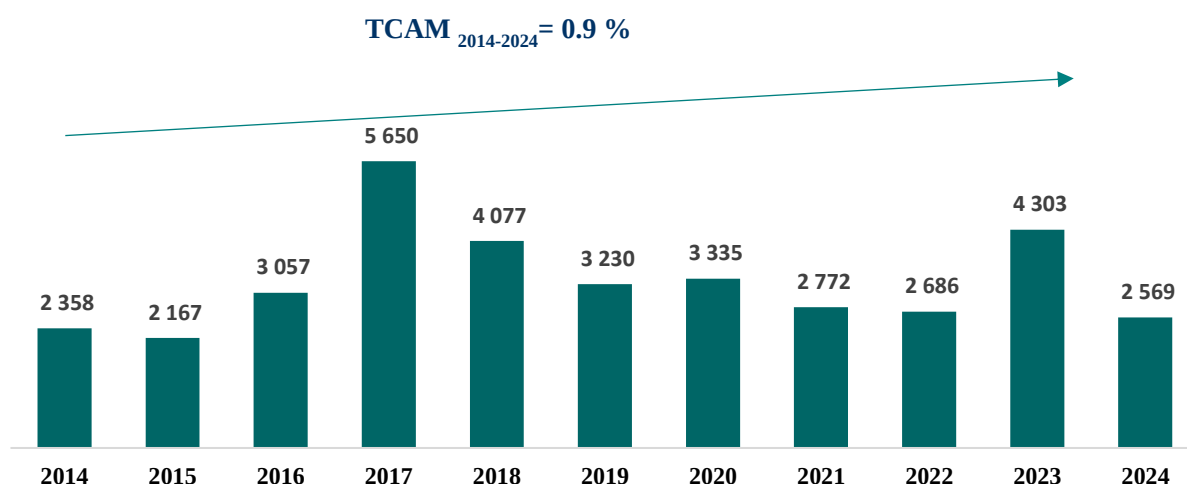
Dans le cadre de son activité, le FEC propose :

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

III.5.2 Les engagements de prêts

L'évolution des engagements de prêts par exercice durant la période 2014 à 2024 se présente comme suit :

Evolution des engagements de prêts par exercice sur la période 2014 à 2024 (en MDH)



Source : FEC

Depuis 2015, l'émergence des Régions en tant qu'acteurs institutionnels de premier plan dans le développement territorial constitue un facteur structurant. Dotées de compétences élargies en matière de planification stratégique, les Régions élaborent et pilotent les programmes de développement régionaux (PDR), dont la mise en œuvre opérationnelle est confiée à des agences régionales d'exécution des projets (AREP). Ces entités techniques jouent un rôle central dans la traduction des priorités régionales en projets d'investissement concrets, souvent adossés à des financements combinés (budgets régionaux, contributions de l'État, financements bancaires).

La montée en puissance des PDR, soutenue par des enveloppes budgétaires croissantes et une gouvernance dédiée à leur exécution, impulse une dynamique soutenue d'investissement à l'échelle territoriale. Cette évolution ouvre des perspectives stratégiques pour la banque, notamment à travers la mise en place de lignes de crédit dédiées aux Régions, permettant de financer leurs programmes d'investissement sur des horizons pluriannuels. Ce mécanisme assure à la banque une visibilité accrue sur le pipeline de projets à financer et garantit un flux régulier d'activité, tout en renforçant son ancrage dans le financement du développement régional.

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 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, faisant l'objet, dans leur majorité, de Contrats Programmes Etat-Régions.

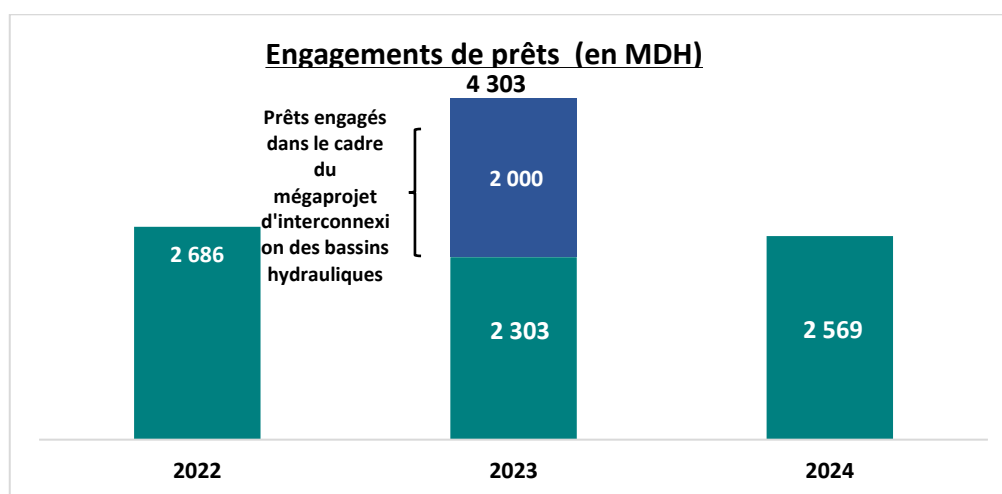
En effet, au cours des dix dernières années, le Maroc s'est engagé dans une dynamique de développement soutenue, couronnée par le lancement dans plusieurs villes du Royaume de vastes programmes de développement territoriaux, conçus pour être un modèle urbain inédit basé sur une approche novatrice en 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 a conduit le FEC à s'impliquer davantage dans son rôle d'accompagnateur du développement territorial, en s'appuyant sur son expertise et sa relation historique avec les CT. Le FEC a également été sollicité pour contribuer à la mobilisation des ressources financières nécessaires à la réalisation des programmes en question. 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 et, des Finances 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 d'environ 16 milliards de Dirhams, co-signés, par les Ministères de l'Intérieur, de l'Economie et des Finances et le Fonds d'Equipement Communal, en vertu desquels la Banque concourt au financement des programmes de développement territoriaux, dont les sommes dues au titre du service de la dette relative aux crédits accordés dans ce cadre sont prises en charge par le Ministère de l'Intérieur (DGCT) à travers des remboursements directs.

Ce même mécanisme de financement a été déployé dans le cadre d'un partenariat élargi à un partenaire du FEC, à savoir la Caisse de Dépôt et de Gestion. Ce partenariat vise le financement de projets de développement nécessitant la mobilisation de financements importants. Ces Protocoles sont dotés d'une enveloppe de 9,95 Milliards de Dirhams.

Les financements engagés dans le cadre de ces Protocoles ont contribué au dynamisme de l'activité de prêt observé. A fin 2024, les engagements cumulés dans le cadre desdits protocoles totalisent un montant global de 15,2 Milliards de Dirhams.



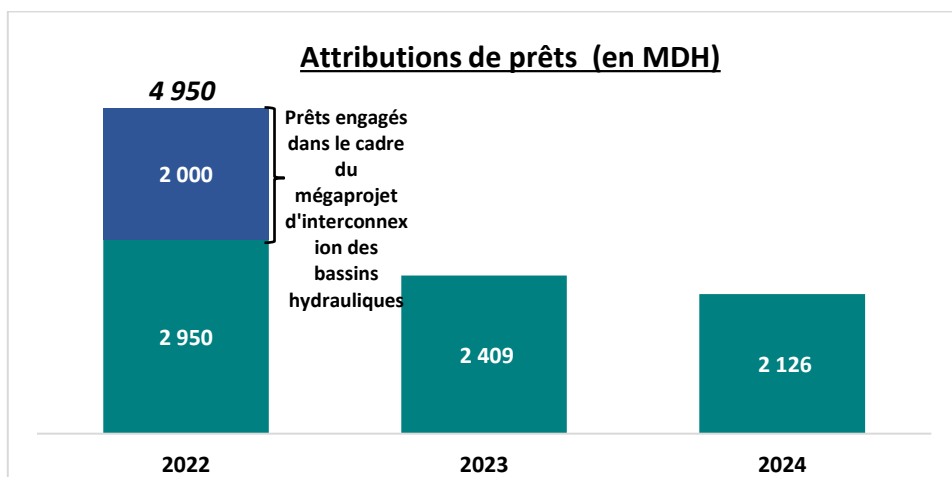
Source : FEC

Le FEC a pu ainsi réaliser à fin 2024 un volume d'engagements d'un montant total de 2 569 MDH, un niveau conforme aux tendances habituelles, hors financements exceptionnels destinés à de projets d'envergure, tel que le projet stratégique portant sur la réalisation d'ouvrages d'adduction d'eau dans le cadre de l'interconnexion de deux bassins hydrauliques engagé une année auparavant pour un montant cumulé d'engagements de 2 Milliards de DH. En effet, l'année 2023 a été caractérisée par une performance remarquable, reflétant une dynamique renouvelée dans le financement des collectivités territoriales par l'établissement.

Il est opportun de rappeler que jusqu'en 2019, les secteurs éligibles au financement du FEC étaient limités en vertu de la Déclaration de Politique Générale à une liste limitative de secteurs. Néanmoins, et au gré du développement considérable de l'activité du FEC au cours des dernières années, le Conseil d'Administration a notamment approuvé, en date du 29 mai 2019, 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. Cette prérogative a été actée une seconde fois par le Conseil d'Administration du FEC en Mai 2023 dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie Globale des Risques du FEC en particulier dans son volet relatif à la Politique du Risque de Crédit.

a. Attributions¹¹ et engagements de prêts

Evolution des attributions de prêts par exercice sur la période 2022 à 2024 (en MDH)



Source : FEC

Au titre de l'exercice 2024, les attributions de prêts par le FEC se sont établies à 2 126 MDH au profit de 18 Collectivités Territoriales (CT) réparties sur 10 Régions du Royaume. Ces attributions ont porté sur le financement de 55 projets dans le cadre de 37 attributions de prêts. Ces financements couvrent 9 secteurs d'intervention de la Banque et dont l'investissement total s'élève à 3,97 MMDH.

La baisse relative de l'activité des prêts observée sur l'année 2024 s'explique principalement par la fin d'un cycle de financement d'opérations de nature particulière, mises en œuvre dans le cadre d'un programme spécifique (protocole de financement, programme nationaux.). Ce dispositif avait généré un volume important de prêts sur une période limitée, répondant à des objectifs précis. Avec la finalisation de ces programmes, l'activité liée à ces financements s'est naturellement réduite. Parallèlement, on observe une reprise progressive de l'activité sur le segment des Conseils régionaux grâce notamment aux lignes de crédits consentis par le FEC dont le volume cumulé au titre de 2024 avait atteint 6 MMDH.

Toutefois, et bien qu'ils soient en décalage par rapport aux accords de prêts consentis au titre de l'année en 2023, ces les financements au titre de l'exercice 2024 ont permis à la Banque de contribuer à la concrétisation d'importants investissements des Collectivités Territoriales, qui ont principalement porté sur

¹¹Par différence des engagements qui traitent des prêts contractualisés, les attributions portent sur les prêts accordés par les Comités de Crédits du FEC.

la réalisation de projets structurants dont notamment ceux s'inscrivant dans le cadre du Plan d'action d'urgence d'approvisionnement en eau potable, de construction d'infrastructures routières de désenclavement, ainsi que des projets couvrant les secteurs de la santé, de l'environnement et du sport visant l'amélioration de l'offre d'équipement en la matière, principalement dans le cadre des Contrats Etat-Régions découlant des premiers Programmes de Développement Régionaux.

Les financements consentis en 2024 confirment par ailleurs la montée en charge des Conseils Régionaux compensant ainsi la baisse des prêts consentis dans le cadre des Protocoles Cadres de financement couvrant les programmes de développement territoriaux.

L'année 2024 a été marquée par l'accord consenti par la Banque sur trois nouvelles Lignes de Crédit au profit de trois Conseils Régionaux pour un volume de financement global de 6 Milliards de Dirhams. Ces nouvelles Lignes de financement visent à soutenir des projets stratégiques et à accompagner les dynamiques de transformation engagées par les Régions pour la consolidation de l'attractivité territoriale de la Région. Ces accords consolident la confiance des Collectivités Territoriales envers le FEC en tant que partenaire financier historique et confirme la détermination de la Banque à accompagner l'ensemble des Régions du Royaume dans la réalisation de leurs projets d'investissement, notamment ceux à fort impact social en ligne avec sa politique Environnementale et Sociale qui se distingue par son alignement sur la réglementation nationale en matière de durabilité.

b. Engagements de prêts par type d'emprunteur

La répartition des engagements de prêts par type d'emprunteur en 2024 se présente comme suit :

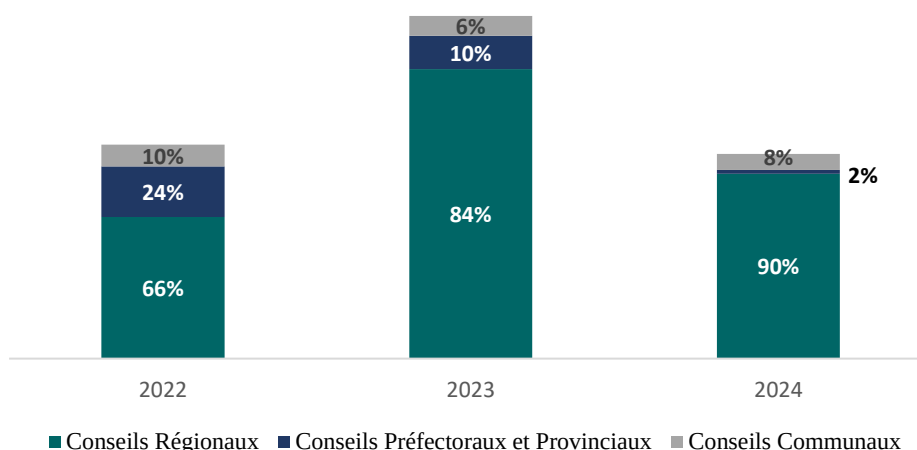
Engagements de prêts par type d'emprunteur	2022	2023	2024
Conseils Régionaux	1 780	3 633*	2322
Conseils Préfectoraux et Provinciaux	632	420	48
Conseils Communaux	274	250	199
Total	2 686	4 303	2 569

*Dont un montant de 2 MMDH dans le cadre du projet stratégique précité

Source : FEC

Les engagements de prêts au titre de l'exercice 2024, ont bénéficié à toutes les catégories de Collectivités Territoriales avec une prédominance des Conseils Régionaux, qui poursuivent leur montée en charge dans la structure des engagements de prêts, suivis par les Conseils Communaux et les Conseils Préfectoraux et Provinciaux avec respectivement 90%, 8% et 2% des prêts engagés à fin 2024.

Evolution de la structure des engagements de prêts par type d'emprunteur 2022 – 2024



Source : FEC

Les engagements de prêts au profit des Conseils Régionaux ont représenté une part de 90%, pour un montant de 2 322 MDH, confirmant ainsi le rôle central des Régions dans la mise en œuvre des politiques publiques de développement territorial, notamment à travers les Programmes de Développement Régionaux (PDR) et le Programme de Réduction des Disparités Territoriales et Sociales (PRDTS) en milieu Rural.

Ces financements ont porté sur la réalisation des projets qui s'inscrivent dans le cadre des PDR à hauteur de 39% et du PRDTS en milieu Rural à hauteur de 47%.

À travers ces concours, le FEC a contribué au financement de projets d'alimentation en eau potable, d'aménagement de routes de désenclavement, de construction d'établissements de santé, de valorisation de sites touristiques, ainsi que d'aménagement de plateformes d'accueil des activités économiques, permettant de dynamiser l'attractivité des territoires cibles.

Les Conseils Communaux ont représenté une part de 8% du volume global des engagements de prêts à fin 2024, pour un montant de 199 MDH, qui a permis de financer plusieurs projets d'aménagements urbains, notamment la restructuration de quartiers sous-équipés, d'assainissement liquide et d'infrastructures routières.

Les engagements de prêts au profit des Conseils Préfectoraux et Provinciaux se sont établis à 48 MDH à fin 2024, et ont concerné la réalisation de projets qui s'inscrivent dans le cadre de programmes de développement territorial.

c. Engagements de prêts par secteur d'intervention

La répartition des engagements de prêts par secteur d'intervention en 2024 se présente comme suit :

Secteur d'intervention	2022		2023		2024	
	En Mdh	En %	En Mdh	En %	En Mdh	En %
Infrastructures routières	907	34%	1 028	24%	1 281	50%
Aménagements urbains	499	19%	442	10%	478	19%
Assainissement liquide	43	2%	57	1%	346	14%
Eau potable	46	2%	2 035	47%	178	7%
Santé	57	2%	287	7%	138	5%
Equipements spécialisés	331	12%	115	3%	80	3%
Transport urbain	157	6%	0	0%	37	1%
Equipements culturels et sportifs	286	10%	195	5%	20	1%
Electricité	65	2%	94	2%	0	-
Equipements commerciaux	102	4%	0	-	0	-
Enseignement et formation professionnelle	193	7%	29	1%	0	-
Tourisme	0	-	21	-	10	-
Matériel roulant	0	-	0	-	1	-
Total	2 686	100%	4 303	100%	2 569	100%

Source : FEC

Les engagements de prêts, au titre de l'exercice 2024, ont porté sur le financement de projets relevant de secteurs d'intervention diversifiés, et reflètent la volonté de l'Institution d'accompagner le développement territorial dans toutes ses dimensions et de favoriser une économie inclusive et durable.

A travers ces financements, la Banque contribue à renforcer le tissu économique du Royaume et à stimuler la croissance et l'emploi, tout en améliorant la qualité de vie des citoyens ainsi que l'attractivité des territoires, notamment pour les investisseurs.

L'analyse de la répartition des engagements de prêts par secteur d'intervention, montre une prépondérance des secteurs des infrastructures routières, des aménagements urbains et de l'assainissement liquide, dès lors qu'ils ont totalisé plus de 82% des prêts engagés à fin 2024.

La part du secteur des infrastructures routières a atteint près de 50% du volume global des engagements de prêts à fin 2024, pour un montant de 1 281 MDH, en forte hausse par rapport au niveau enregistré en 2023, confirmant ainsi sa montée en charge au cours des dernières années. A travers ces engagements de prêts,

dont plus de 84% s'inscrivent dans le cadre du PRDTS en milieu rural, le FEC a contribué au financement de projets de renforcement des réseaux routiers et de désenclavement du monde rural, notamment à travers l'ouverture de pistes et l'aménagement de liaisons routières.

Le secteur des aménagements urbains, historiquement prédominant, arrive en deuxième position dans la structure des engagements de prêts à fin 2024, avec une part de près de 19%, soit un montant de 478 MDH, dédié au financement de projets d'aménagement de voiries, d'éclairage public et de restructuration de quartiers sous-équipés, de places et d'espaces verts.

Le secteur de l'assainissement liquide a vu sa part augmenter, en 2024, pour atteindre plus de 13% du volume d'engagements de prêts, soit 346 MDH. Ce montant a porté sur la réalisation de programmes prioritaires de mise à niveau d'infrastructures dédiées au drainage et au traitement des eaux usées domestiques et industrielles, principalement au niveau des agglomérations urbaines.

Le secteur de l'eau potable a représenté, quant à lui, près de 7% du volume global des engagements de prêts à fin 2024, soit un montant de 178 MDH, et a concerné la réalisation de projets de renforcement du réseau d'eau potable et de lutte contre le stress hydrique.

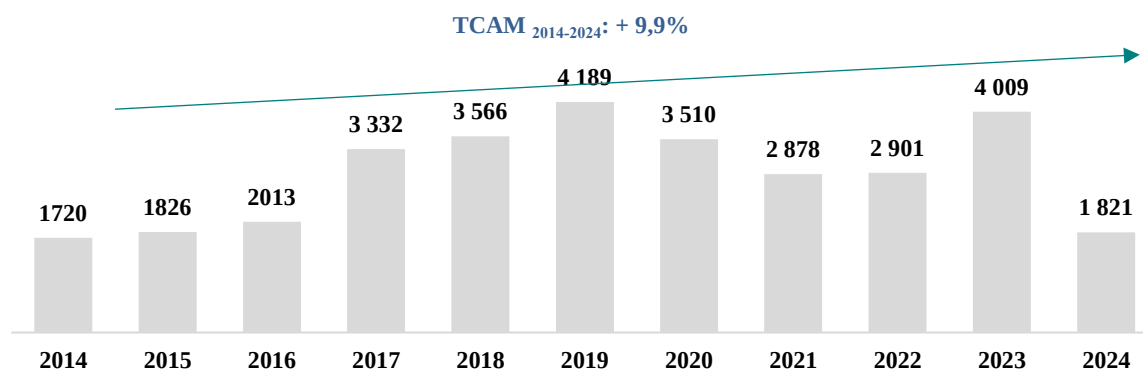
Les engagements de prêts relatifs au secteur de la santé ont atteint plus de 5% du volume global des engagements de prêts à fin 2024, soit un montant de près de 138 MDH, pour contribuer au financement de la construction d'un hôpital visant l'élargissement de l'offre de soins.

Le secteur des équipements spécialisés a enregistré un volume de prêts engagés de 80 MDH à fin 2024, dédié principalement au financement de la construction d'une zone logistique.

Les autres secteurs, notamment le tourisme, le transport urbain et les équipements culturels et sportifs, ont représenté près de 3% du volume global des engagements de prêts et ont porté principalement sur le renforcement de l'attractivité des territoires à travers la valorisation de sites touristiques et du patrimoine culturel, ainsi que l'amélioration de la mobilité urbaine.

III.5.3 Les décaissements de prêts

Evolution des décaissements de prêts par exercice sur la période 2014 à 2023 (en MDH) :



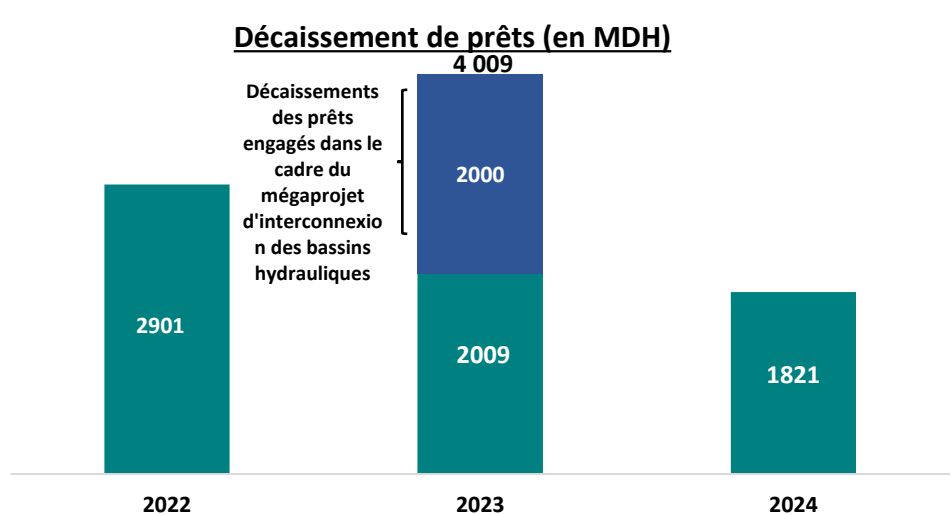
Source : FEC

Les décaissements de prêts en 2022 ont atteint un niveau comparable à 2021, soit 2 901 Mdh, ce qui explique le maintien de la dynamique de financement des projets d'investissement engagés par les Collectivités Territoriales, en dépit du contexte économique national et international qui prévaut.

Quant à l'exercice 2023, les décaissements de prêts se sont établis à 4 009 Mdh, en hausse de plus de 38% par rapport à la production au titre de 2022, en confirmant la reprise de la dynamique d'exécution des

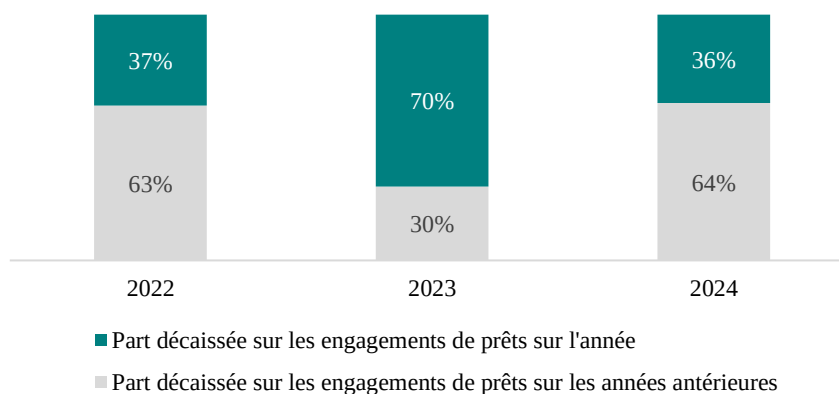
projets d'investissement engagés par les Collectivités Territoriales notamment à travers la réalisation du mégaprojet stratégique.

Par ailleurs et à l'instar des engagements de prêts, le volume des décaissements de prêts, à fin 2024, a connu une baisse par rapport à l'année 2023, pour atteindre un montant de plus de 1,8 MMdh. Ces financements ont bénéficié aux différentes catégories de Collectivités Territoriales et ont porté sur la réalisation de 94 projets 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 2022-2024



Source : FEC

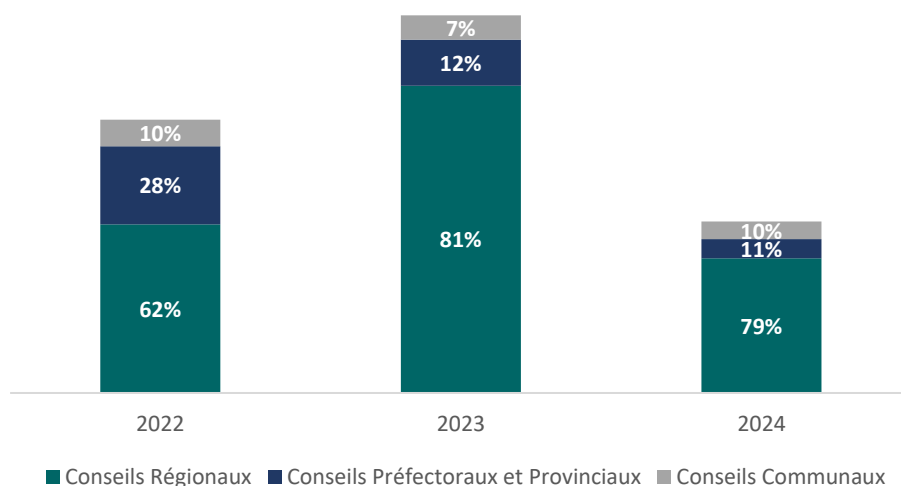
L'analyse de la structure des décaissements, présentée dans le graphique ci-dessus, montre que la part décaissée des engagements des années antérieures en moyenne du volume global des engagements donnés en 2022 et 2023 est de près de 44%.

En 2024, la part décaissée des engagements de prêts de la même année représente 36% du volume total décaissé contre 70% en 2023. Ceci s'explique principalement par les décaissements opérés dans le cadre du projet stratégique précité en 2023.

a. Evolution des prêts décaissés par type d'emprunteur

La répartition des décaissements de prêts par type d'emprunteur sur la période 2022- 2024 est détaillée dans les graphiques suivants :

Evolution de la structure des décaissements de prêts par type d'emprunteur - en Mdh



Source : FEC

Les décaissements de prêts au titre de l'exercice 2024 ont bénéficié à toutes les catégories de Collectivités Territoriales avec une prédominance des Conseils Régionaux dans la structure des décaissements de prêts, suivis par les Conseils Préfectoraux et Provinciaux et les Conseils Communaux avec des parts respectives de 79%, 11% et 10% du volume global décaissé à fin 2024.

Les décaissements de prêts au profit des Conseils Régionaux se sont établis à 1 429 MDH, soit une part de 79% du volume global à fin 2024.

Ces financements ont porté sur la réalisation de projets d'infrastructures routières, permettant le désenclavement des populations en milieu rural, notamment dans le cadre du PRDTS, de renforcement du réseau d'assainissement et la réalisation de stations d'épurations dans le cadre de la protection de l'environnement, de construction d'établissements dédiés à la santé, tels que les hôpitaux provinciaux et de proximité ainsi que des projets de modernisation des équipements socio-culturels. Ces financements ont également porté sur l'aménagement de parcs industriels, la construction d'établissements dédiés à l'enseignement et à la formation professionnelle, notamment dans le cadre des contrats programmes Etat-Régions.

Les décaissements de prêts au profit des Conseils Préfectoraux et Provinciaux se sont établis à 203 MDH, soit une part de plus de 11% du volume global des décaissements de prêts à fin 2024. A travers ces concours, la Banque a contribué au financement de programmes de développement territorial, de projets de protection de l'environnement ainsi que de projets de construction et de mise à niveau d'établissements dédiés à la santé pour lutter contre la précarité. Ces financements ont également porté sur la réalisation d'infrastructures routières et d'ouvrages d'art, permettant le décongestionnement des grandes agglomérations, la modernisation des équipements spécialisés ainsi que la valorisation d'un site touristique.

Les décaissements de prêts effectués au profit des Conseils Communaux se sont établis à 189 MDH, soit une part de 10% du volume global à fin 2024. Ces financements ont porté sur la réalisation de plusieurs projets, liés principalement à la mise à niveau urbaine à travers notamment le renforcement des infrastructures de base et la requalification des quartiers sous-équipés, ainsi que l'amélioration de l'efficacité énergétique dans le réseau d'éclairage public.

b. Evolution des prêts décaissés par secteur d'intervention

Entre 2022 et 2024, les décaissements de prêts par secteur d'intervention se présentent comme suit :

Secteur d'intervention	2022		2023		2024	
	En Mdh	En %	En Mdh	En %	En Mdh	En %
Infrastructures routières	1 304	45%	849	21,2%	872	48%
Aménagements urbains	480	17%	659	16,4%	340	19%
Assainissement liquide	42	1%	12	0,3%	203	11%
Equipements culturels et sportifs	87	3%	138	3,4%	126	7%
Equipements commerciaux	87	3%	92	2,3%	2	0%
Electricité	135	5%	125	3,1%	52	3%
Transport urbain	134	0	30	0,7%	-	-
Equipements spécialisés	232	8%	43	1,1%	46	3%
Eau potable	67	2,3%	2 033	50,7%	21	1,2%
Etudes	0	0,0%	-	-	-	-
Enseignement et formation professionnelle	278	10,0%	19	0,5%	29	1,6%
Santé	55	2,0%	9	0,2%	130	7,1%
Total	2 901	101%	4 009	100%	1 821	100%

Source : FEC

A l'instar du changement observé au niveau de la structure des engagements de prêts, celle des décaissements de prêts a connu la même évolution enregistrant une montée en charge du secteur des infrastructures routières, avec une part de près de 48% à fin 2024, soit un montant de 872 MDH. Ces financements ont principalement porté sur la réalisation de projets de renforcement du réseau routier, à travers la construction de liaisons routières et d'ouvrages d'art, notamment dans le cadre du PRDTS en milieu Rural.

Le secteur des aménagements urbains a représenté 19% du volume global des décaissements de prêts, pour un montant de 340 MDH, qui a permis principalement de contribuer au financement de projets portant sur l'aménagement de voiries, de places et de promenades maritimes, ainsi que la mise à niveau des infrastructures de base et la restructuration des quartiers sous-équipés, notamment dans le cadre de la réalisation des programmes de développement territorial.

La part du secteur de l'assainissement liquide dans la structure des décaissements de prêts à fin 2024 a enregistré une forte hausse pour atteindre plus de 11%, pour un montant de 203 MDH à fin 2024. Ces financements ont principalement porté sur le renforcement du réseau d'assainissement liquide et la construction de stations d'épuration, ainsi que la mise en place des ouvrages permettant la lutte contre les inondations et la protection de l'environnement.

Les secteurs de la santé et des équipements culturels et sportifs ont représenté, quant à eux, plus de 14% du volume global des décaissements de prêts à fin 2024, et ont principalement porté sur la réalisation de projets qui visent l'amélioration de l'offre de soins ainsi que la valorisation du patrimoine culturel. Ainsi, la Banque a contribué au financement de la construction d'hôpitaux provinciaux et de proximité, qui s'inscrivent dans le cadre des contrats Etat-Régions découlant des PDR, la construction de centres médicaux pour la lutte contre la précarité, la construction d'un musée, d'une maison d'arts populaires, d'un palais de congrès et d'un grand théâtre, ainsi que l'aménagement d'un parc d'attraction.

Les secteurs de l'électricité et des équipements spécialisés ont représenté près de 6% du volume global des décaissements de prêts à fin 2024, et ont concerné principalement l'amélioration de l'efficacité énergétique dans le réseau d'éclairage public et l'électrification en milieu rural dans le cadre du PRDTS, ainsi que la

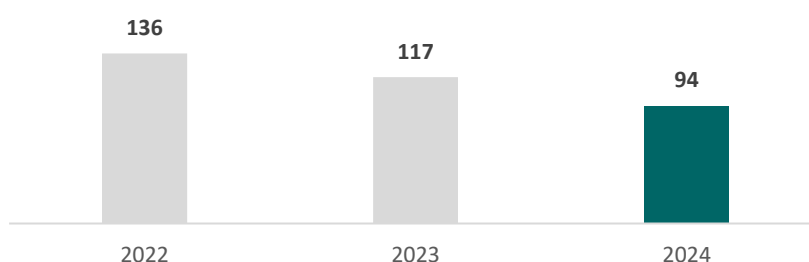
construction d'une gare routière, l'aménagement d'un parc industriel et la réalisation d'un centre de supervision urbain dans le cadre d'un programme de développement.

Les décaissements de prêts au titre de l'année 2024 ont également couvert les secteurs de l'enseignement et de la formation professionnelle, de l'eau potable et des équipements commerciaux. Ces financements ont permis la réalisation de projets qui s'inscrivent dans le cadre des contrats Etat-Régions découlant des PDR, portant notamment sur la construction d'un complexe universitaire et d'un institut de formation dans le domaine de la santé ainsi que d'écoles communautaires en milieu rural.

c. Evolution du nombre de projets ayant fait l'objet de décaissements de prêts

La répartition des décaissements en nombre de projets sur la période 2022 à 2024 se présente comme suit :

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



Source : FEC

Le FEC a participé au financement de 94 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 1 821 Mdh en 2024.

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

Les engagements de financement octroyés par le FEC en faveur de la clientèle se montent à près de 5 560 MDH à fin 2024 et leur évolution entre décembre 2023 et décembre 2024, se présente comme suit :

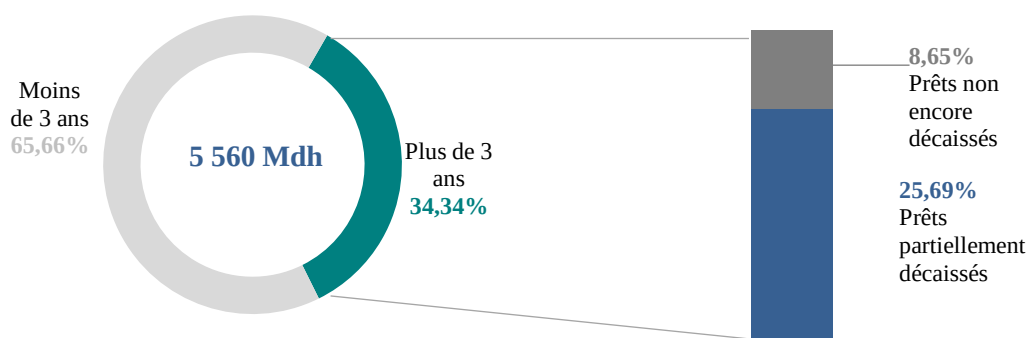
Mdh	2022	2023	2024	Var. 22/21	Var. 23/22
Engagements hors bilan au début de l'exercice	5 556	5 186	4 991	-6,66%	-3,76%
Engagements de l'exercice	2 686	4 303	2 569	60,21%	-40,30%
Décaissements	2 901	4 009	1 821	38,20%	-54,58%
Annulations	155,5	489	179	214,47%	-63,39%
Engagements hors bilan à la fin de l'exercice	5 186	4 991	5 560	-3,76%	11,41%

Source : FEC

L'analyse de la situation des engagements en hors bilan, arrêtée au 31 décembre 2024, fait ressortir que 65,66% du volume global correspond à des prêts récents engagés depuis moins de 3 ans.

La répartition de ces engagements par ancienneté se présente comme suit :

A fin décembre 2024, la répartition de ces engagements par ancienneté se présente comme suit :



Source : FEC

Le FEC continue sa campagne d'assainissement du portefeuille des engagements hors bilan pour qu'il reflète l'activité potentielle réelle du FEC au cours des prochaines années.

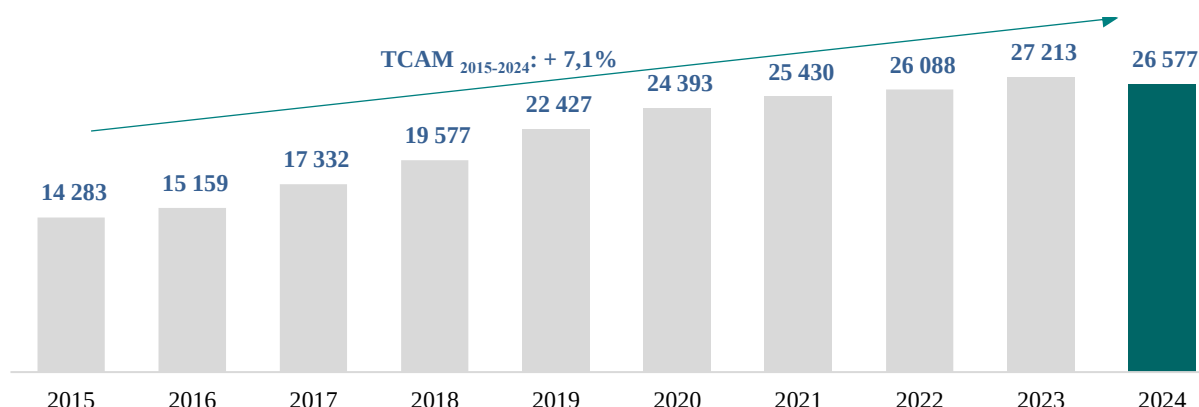
Ainsi, des actions de relance ont été effectuées auprès des Collectivités Territoriales concernées par des prêts ou reliquats de prêts non encore décaissés pour s'enquérir de l'état d'exécution des projets financés et pour les inviter à annuler les prêts et reliquats de prêts ne faisant plus objet de décaissements.

Cette action répond également au devoir de contribution du FEC à l'amélioration des performances financières des emprunteurs. En effet, l'annulation des prêts ou de reliquats de prêts non utilisés ou dont l'objet est devenu caduc, permet de préserver et de maintenir la capacité d'endettement de l'emprunteur, et par conséquent assurer son éligibilité à d'autres emprunts à des conditions de financement actuelles nettement plus avantageuses.

La campagne d'assainissement du portefeuille des engagements hors bilan s'est traduite par l'annulation, au titre de l'exercice 2024, d'un montant global de 179,59 MDH. En effet, elle a permis l'activation de la transmission par les Collectivités concernées de demandes d'annulation correspondant au montant annulé.

III.5.5 Evolution de l'encours brut¹²

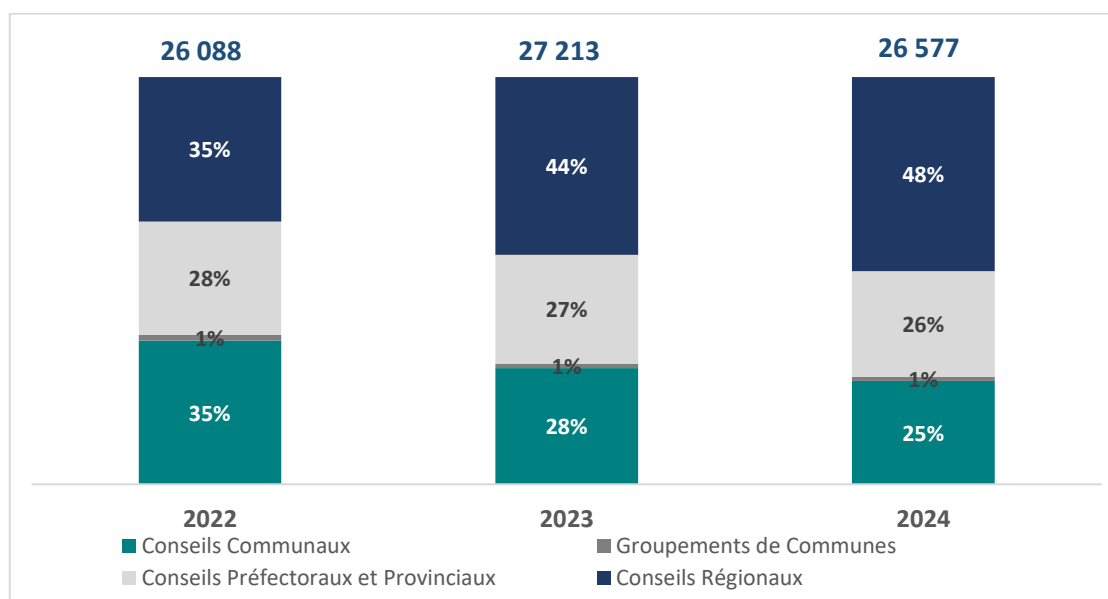
L'évolution de l'encours brut sur la période 2015 à 2024 se présente comme suit :



Source : FEC

¹²Encours brut est le capital restant dû (montant décaissé diminué des amortissements du capital).

Le graphique ci-dessous présente la répartition de l'encours brut par type d'emprunteur sur la période 2022- 2024 :



Source : FEC

La baisse tendancielle de la part des Conseils Communaux s'explique notamment par la contraction des capacités d'emprunt de ce segment des CT limitant l'engagement et le décaissement de nouveaux prêts durant cette période, conjuguée à l'élargissement de la base des prêts par la montée en charge des Conseils Régionaux et des prêts dans le cadre des Protocoles d'accord.

Au cours de cette même période, la part des encours relatifs aux Conseils Régionaux continue de progresser et passe de 35% en 2022 à 48% du volume global de l'encours de prêts en 2024, reflétant l'intensité des investissements opérés par les régions.

La part des Conseils Provinciaux et Préfectoraux reste stable durant la période 2022-2024.

Par ailleurs, la part de l'encours brut des Groupements de Communes est resté stable durant la période et représente 1% de l'encours des prêts en 2024.

III.5.6 Politique de taux d'intérêt

Dans le cadre de sa stratégie globale des risques approuvée par le Conseil d'Administration en date du 31 octobre 2023, le FEC a formalisé sa politique tarifaire, dont les principes et modalités de gouvernance sont présenté ci-après.

Principes de tarification :

La politique actuelle de tarification du FEC repose sur les principes suivants :

- Le maintien du principe de similarité du risque entre les emprunteurs (pas de distinction entre catégories d'emprunteurs) ;
- L'application de taux différents en fonction de la maturité du prêt ;
- Une tarification adaptée pour des opérations et des projets spécifiques des Collectivités Territoriales ou des Etablissements Publics Locaux ;
- Une tarification spécifique pour des opérations d'intérêt national au profit des Collectivités Territoriales et de leurs groupements, dans le cadre de montage spécifique dédié à chaque opération, et ce, dans le cadre du protocole d'accord conclu entre le Ministère de l'Intérieur (Direction Générale des Collectivités Territoriale), le FEC et les CT bénéficiaires.

Par ailleurs, le FEC prend en compte, pour les régies et autres établissements publics locaux, des sûretés complémentaires.

Gouvernance :

Le Conseil d'Administration, réuni en date du 28 Octobre 2021, a approuvé la mise en application de nouvelles modalités de fixation annuelle de la grille tarifaire applicable aux prêts classiques (i.e., ne faisant pas l'objet d'une tarification spécifique) octroyés par le FEC, laquelle grille tarifaire devant faire l'objet d'une révision annuelle.

Ainsi, le Conseil d'Administration a donné délégation de pouvoir au Comité d'Audit et des Risques (CAR) pour étudier et valider annuellement les grilles tarifaires relatives aux prêts accordés par le FEC.

En effet, afin de prémunir la Banque contre la volatilité des taux sur les marchés financiers, notamment en cas d'évolution à la hausse ou à la baisse du taux directeur de la banque centrale, et dans un souci de souplesse dans les modalités de fixation de la grille tarifaire annuelle. Le FEC procède à un pilotage dynamique du modèle tarifaire.

Cette gouvernance de la grille tarifaire applicable aux prêts accordés à la clientèle a pour objectif de permettre une souplesse et une flexibilité additionnelles dans les modalités de fixation de la grille tarifaire annuelle et ce, afin de prémunir la Banque contre la volatilité des taux, notamment en cas d'évolution à la hausse ou à la baisse des taux pratiqués sur les marchés financiers.

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. Ce fonds remplace le Fonds d'Accompagnement des Collectivités Locales (FACL), institué en 2004, et doté d'une enveloppe initiale de 10 Mdh.

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 vigueur¹³ 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 situation¹⁴.

Ces modalités permettent au FEC d'atteindre, au terme de l'exercice 2024, un taux de recouvrement de prêts de 100%, confirmant ainsi la qualité de son portefeuille de prêts.

Le tableau suivant présente l'évolution du taux de recouvrement¹⁵ entre 2022 et 2024 :

¹³ Prévue dans le chapitre relatif au visa du budget au niveau des lois organiques relatives respectivement aux régions, aux préfectures et provinces et aux communes

¹⁴ Les solutions sont identifiées au cas par cas avec les différentes parties prenantes

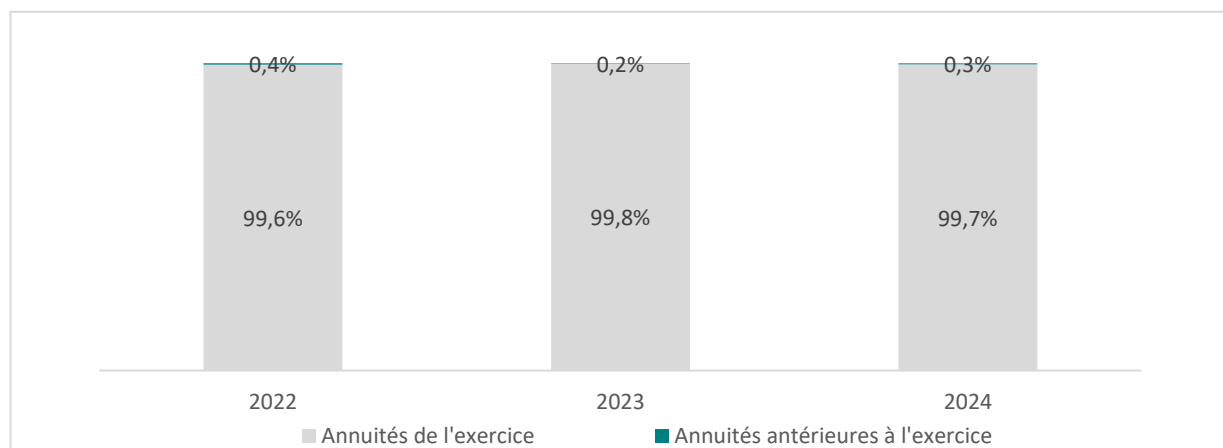
¹⁵ (Montant recouvré / Montant à recouvrer)

Exercices	Taux de recouvrement global
2022	99,84%
2023	99,76%
2024	100%

Source : FEC

La répartition des recouvrements d'annuités par ancienneté des prêts sur la période 2022-2024 présentée dans les graphiques ci-dessous montre que les annuités relatives à l'exercice représentent en moyenne 99,7% des annuités recouvrées.

Répartition des recouvrements d'annuités par ancienneté des prêts sur la période 2022-2024 (en %)

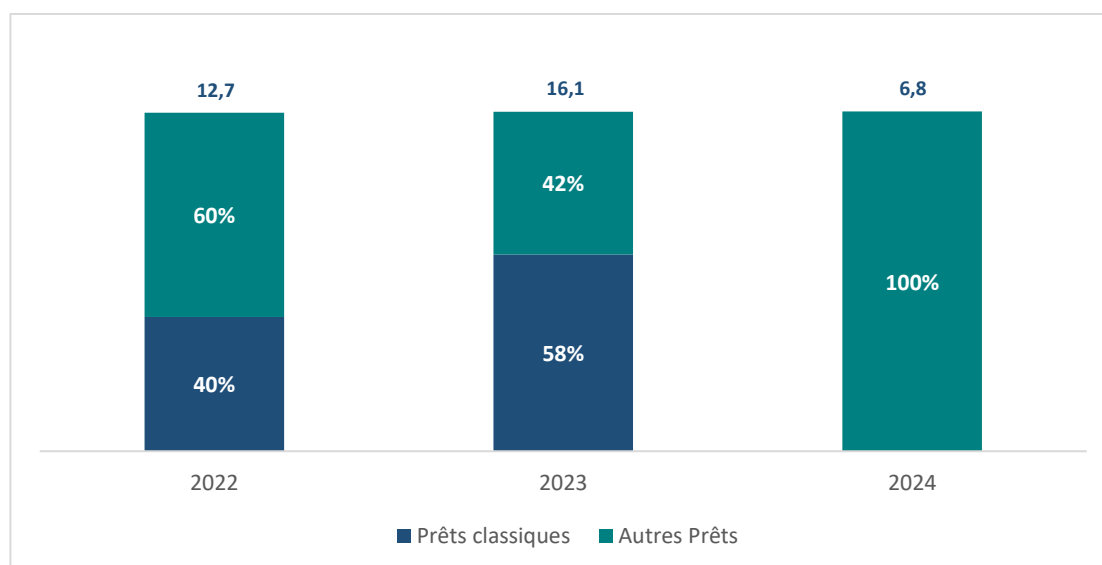


Source : FEC

Au terme de l'exercice 2024, la proportion des recouvrements d'annuités de l'exercice s'élève à 99,7% des annuités recouvrées enregistrant un niveau quasiment similaire à l'année 2023.

Par ailleurs, le total des impayés s'est établi à 12,7 Mdh en 2022, 16,1 Mdh en 2023 et 6,8 Mdh en 2024.

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



Source : FEC

Les impayés relatifs aux prêts accordés aux Collectivités Territoriales constituent en moyenne 32% du total des impayés sur la période 2022 à 2024. Au 31 décembre 2024, toutes les échéances ont été recouvrées.

Les impayés hors prêts classiques proviennent essentiellement d'anciennes 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).

Evolution des impayés (en Mdh)	2022	2023	2024
Prêts classiques	5,0	9,3	0,0
<i>En % du total</i>	<i>40%</i>	<i>58%</i>	<i>0%</i>
Autres Prêts	7,7	6,8	6,8
<i>En % du total</i>	<i>60%</i>	<i>42%</i>	<i>100%</i>
Total	12,7	16,1	6,8

Source : FEC

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 depuis 2019 au financement par emprunt extérieurs. Le volume annuel moyen des ressources financières mobilisées est de 1,7 milliards de dirhams sur la période 2022-2024.

Le tableau suivant présente les différents tirages et émissions réalisés par le FEC sur la période 2022-2024 :

Principales ressources financières (en Mdh)	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Certificats de dépôt	0	0	0	-	-
<i>En % du total</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0%</i>		
Emprunts obligataires	1 000	0	0	-100,0%	-
<i>En % du total</i>	<i>18,5%</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0%</i>		
Crédits à moyen et long terme	3 350	2 000	500	-40,3%	-75,0%
<i>En % du total</i>	<i>61,8%</i>	<i>78,4%</i>	<i>28,7%</i>		
Crédits à court terme	0	0	150	-	-
<i>En % du total</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>8,6%</i>		
Emprunts extérieurs	1069	550	1093	-48,6%	98,7%
<i>En % du total</i>	<i>19,7%</i>	<i>21,6%</i>	<i>62,7%</i>		
Total	5 419	2 550	1 743	-52,9%	-31,6%

Source : FEC

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

- Crédits bancaires à long terme dont le total des tirages réalisés sur la période a atteint 5850 MDH sur une maturité de 15 ans, par le biais du tirage d'une ligne de crédit bancaire à long terme. En effet, dans

le cadre de sa stratégie financière, le FEC veille à maintenir le recours aux crédits bancaires à long terme, qui s'adaptent aux caractéristiques des emplois de la Banque, notamment en termes de maturité et de type de taux, tout en offrant une flexibilité d'utilisation en termes de volume et de mise à disposition des fonds.

- Emprunts extérieurs pour un montant total de 250 millions d'euros, dont les tirages ont eu lieu au cours des 3 derniers exercices. Le FEC a mis en place, à l'occasion de chaque tirage, une couverture intégrale en montant et en durée contre le risque de change, lui permettant ainsi d'être totalement immunisé contre ce risque. Il y a lieu de noter la hausse de la part des emprunts extérieurs au cours de la période qui illustre la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie financière orientée davantage vers les DFIs, pour saisir les opportunités qui se présentent en termes de conditions de taux et de couverture du risque de change.
- Emprunt obligataire, suite à la concrétisation d'une émission de 1 000 Mdh en 2022.

Le montant global des ressources d'emprunts mobilisées au titre de l'exercice 2024 a connu une baisse de 31,6% par rapport à l'exercice précédent qui résulte notamment de l'évolution des besoins en financement en 2024.

Durant l'exercice 2024, le FEC s'est principalement financé via :

- La mobilisation de crédits bancaires long terme à hauteur de 500 Mdh ;
- Le tirage sur emprunt extérieur auprès de la BAD équivalent à 100 millions d'Euros.
- Le recours à des ressources relais court terme, dont le montant à fin 2024 s'établit à 150 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'une émission obligataire en 2022, que par le recours aux crédits bancaires à long terme et emprunts extérieurs.

L'évolution de l'encours¹⁶ de ces ressources sur la période considérée, se présente comme suit :

Evolution de l'encours des ressources d'emprunt (en Mdh)	2022	2023	2024	Var.23/22	Var.24/23
Emprunts obligataires	9 835	9 092	8 198	-7,6%	-9,8%
<i>En % du total</i>	<i>42,9%</i>	<i>38,0%</i>	<i>37,8%</i>		
Certificats de dépôt	1 000	1 000	0	0,0%	-100,0%
<i>En % du total</i>	<i>4,3%</i>	<i>4,2%</i>	<i>0,0%</i>		
Crédits à moyen et long terme	9 616	10 958	9 709	14,0%	-11,4%
<i>En % du total</i>	<i>41,9%</i>	<i>45,9%</i>	<i>44,7%</i>		
Crédits à court terme	-	-	150	-	-
<i>En % du total</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,7%</i>		
Emprunts extérieurs	2 496	2 843	3 657	13,9%	28,6%
<i>En % du total</i>	<i>10,9%</i>	<i>11,9%</i>	<i>16,8%</i>		
Total	22 946	23 892	21 714	4,1%	-9,1%

Source : FEC

L'évolution de l'encours des ressources, découlant du niveau d'activité du FEC et traduit 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 aussi bien sur le marché financier domestique que par le biais des

¹⁶Ces 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.

emprunts extérieurs 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 n'a pas connu d'évolution par rapport aux exercices précédents et ce, en l'absence de nouvelles émissions de certificats de dépôt depuis 2019 dont la dernière échéance de remboursement est intervenue en décembre 2024. Cette situation est compensée par une hausse de l'encours des autres sources de financement à long terme.

En effet, le FEC a eu recours à neuf emprunts obligataires pour un montant global de 13 000 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.

Aussi, dans le cadre de ses actions visant à diversifier et à pérenniser ses sources de financement, le FEC a contracté de nouvelles lignes de crédits bancaires long terme, pour un montant total de 5 600 MDH, et ce, et à l'issue d'une consultation lancée, en juin 2024, auprès des banques de la place.

Par ailleurs, 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 recours à des ressources relais à court terme par le biais notamment des avances sur le marché interbancaire.

S'agissant des emprunts extérieurs, leur encours a connu une hausse de 28,6% en 2024 pour s'établir à 3 657 Mdh, tenant compte d'un montant total de remboursements en capital de 279 Mdh au cours de l'exercice 2024. Cette évolution s'inscrit dans le cadre de la stratégie financière orientée vers une ouverture sur les financements internationaux qui se caractérisent par des conditions financières avantageuses et sont accompagnés habituellement par des subventions pour l'assistance technique.

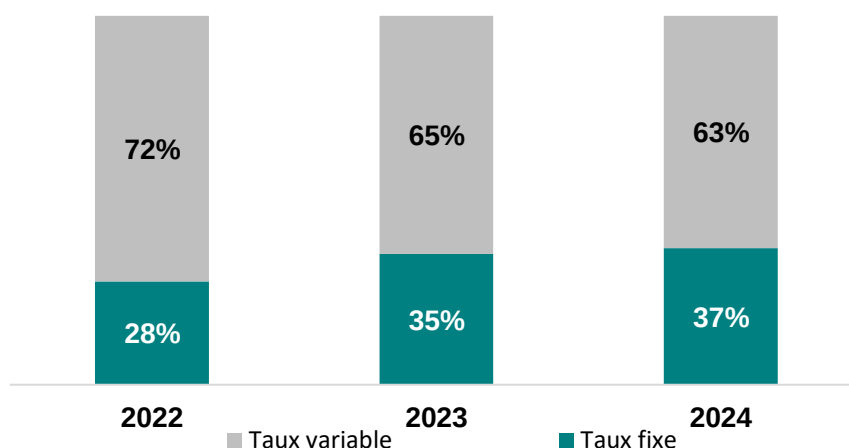
En effet, le FEC a poursuivi, au cours de l'exercice 2024, les échanges avec les institutions financières de développement (DFIs), en vue de :

- Préparer les tirages sur les lignes contractées, en fonction de l'évolution des besoins de la Banque et des conditions du marché financier ;
- Concrétiser la mise en place de nouvelles lignes de crédit.

A cet effet, le FEC a conclu deux nouveaux accords de financement en 2024, pour un montant total de 200 millions d'euros :

- Un accord de prêt de 100 millions d'euros a été conclu, le 15 mars 2024, avec la Banque Africaine de Développement (BAD). Le FEC a procédé, en avril 2024, au tirage de la totalité de ce prêt et a mis en place une couverture parfaite et intégrale contre le risque de change, lui permettant d'être immunisé totalement contre ce risque ;
- Dans la lignée du succès des précédentes opérations initiées depuis 2018, qui ont permis la concrétisation de deux lignes de crédits pour un montant total de 300 millions d'euros, assorties de subventions d'assistance technique, le FEC et l'Agence Française de Développement (AFD) ont signé, en date du 30 avril 2024, un nouvel accord de financement pour un montant de 100 millions d'euros.

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

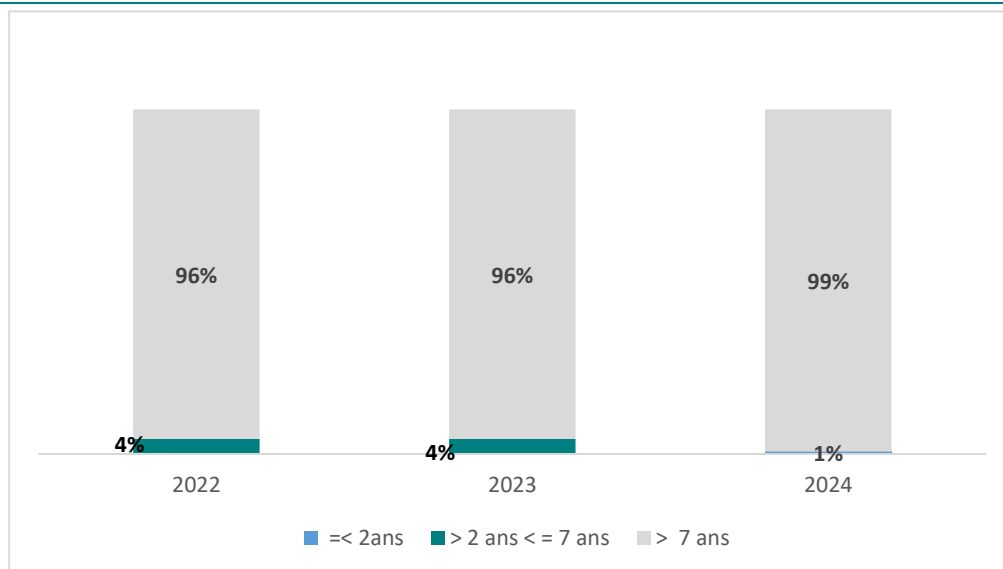


Source : FEC

L'analyse de l'évolution de la structure de la dette permet de mettre en évidence le maintien de la prédominance des ressources à taux variable, malgré une tendance baissière, pour s'établir à 63% au 31 décembre 2024. Cette baisse s'explique notamment par la mobilisation de ressources à taux fixe au cours des trois derniers exercices.

Par ailleurs, il y a lieu de noter que l'évolution de la structure de la dette par type de taux, découle de la stratégie de financement du FEC qui, en tenant compte des conditions du marché financier en termes de coût et de maturité, privilégie la mobilisation de ressources en adéquation avec les caractéristiques des crédits accordés à la clientèle, et ce, afin d'assurer un meilleur adossement actif/passif.

Entre 2022 et 2024, 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 près 100% de la dette globale au terme de l'exercice 2024.

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 fonction 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'un Comité de Sécurité des Systèmes d'Information (CSSI) chargé notamment du suivi de la mise en œuvre de la politique de sécurité SI et de la mise en œuvre du plan d'atténuation des risques liées à la sécurité SI.
- 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 Pilotage, Métiers, et Support et définissant les attributions et les responsabilités de chaque acteur 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 :

- Le premier niveau de contrôle est exercé par chaque collaborateur et sa hiérarchie, en fonction des responsabilités qui lui ont été explicitement déléguées, des procédures applicables à l'activité qu'il exerce et des objectifs communiqués ;

- Le deuxième niveau de contrôle est du ressort, d'une part, de la Direction des Risques et Contrôle Permanent qui évalue et surveille les risques encourus par le FEC en vue d'assurer la maîtrise et la sécurité des opérations et, d'autre part, la fonction Conformité qui assure le suivi du risque de non-conformité en raison de l'inobservation éventuelle des dispositions légales et réglementaires, des normes et pratiques applicables aux activités du FEC.

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 fonction 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 pluriannuel, 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 août 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 août 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 dont la survenance peut avoir un impact de sanctions, de pertes financières ou de réputation ;
- 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 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 FEC déploie un dispositif de gestion des risques adapté à son profil de risque et à la nature et la complexité de son activité. Ce dispositif couvre l'ensemble des risques encourus et identifiés par la Banque.

Le dispositif de gestion des risques du FEC est décliné en processus d'identification, de mesure et de maîtrise des risques, formalisés dans des procédures connues par tous les acteurs agissant aussi bien au niveau opérationnel qu'au niveau contrôle.

Le FEC veille en permanence à ce que son dispositif global de gestion des risques soit en ligne par rapport aux exigences réglementaires et aux meilleures pratiques observées chez les Banques.

La gestion du risque de crédit au FEC s'appuie sur des processus de contrôles à priori portant principalement sur l'octroi et l'agrément des crédits. Ces processus reposent sur des diligences et des critères qui ont pour objectif de cerner autant que possible les risques de contrepartie, de projet et les risques environnementaux et sociaux.

La gestion du risque de crédit au FEC s'appuie également sur des processus de monitoring et de pilotage portant notamment sur le suivi du recouvrement, le suivi de la qualité des créances, la classification des encours, le provisionnement et le pilotage de la solvabilité et du risque de concentration.

Le FEC déploie également, dans le cadre de son dispositif de gestion du risque de crédit, le processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres internes (ICAAP) qui permet à la Banque de s'assurer de l'adéquation permanente entre ses risques encourus et le niveau de ses fonds propres.

En ce qui concerne la gestion des risques opérationnels, le FEC est doté d'une cartographie de risques opérationnels construite sur la base des règles prudentielles de Bank Al Maghrib et des dispositions baloises. Le FEC veille à la mise à jour de la cartographie des risques opérationnels quand cela est nécessaire.

Cette cartographie couvre les processus relevant des domaines crédit, de support, de systèmes d'information et de pilotage et permet de cibler les processus nécessitant une surveillance particulière ou renforcée.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels déployé au FEC, permet l'identification, l'évaluation des risques opérationnels ainsi que le suivi des plans d'actions arrêtés pour les risques majeurs identifiés. Ce dispositif est complété par un processus de collecte des incidents opérationnels qui permet de dégager une vision objective des risques opérationnels encourus et la réévaluation de ces risques par les résultats de la collecte des incidents.

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, des nouveaux points de contrôle résultants des missions de contrôles permanent et de l'audit interne ou pour s'aligner avec de nouvelles références réglementaires.

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'un manuel de contrôle interne (MCI) qui constitue un outil supplémentaire permettant de veiller à la régularité et à la bonne application des procédures mises en place et vient ainsi renforcer le dispositif de contrôle interne en matière de formalisation des points de contrôle à tous les niveaux.

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 de la réglementation en vigueur ;
- s'assurer continuellement de l'utilisation adéquate, efficace et efficiente des ressources mises à leur disposition ;
- améliorer continuellement la qualité de leur travail.

Par son caractère évolutif, le MCI peut faire 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.

Sécurité des 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 V2 publiée par la circulaire du Chef du gouvernement n°02/2023) et les références législatives et réglementaires, en l'occurrence la loi 05-20 relative à la cyber-sécurité du 25 juillet 2020 et le décret n°2-21-406 du 15 juillet 2021 pris pour son application ainsi que 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.

En effet, le FEC a sollicité la Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DGSSI) dans le cadre de ses missions d'assistance et de veille technologique au profit des administrations publiques afin de dérouler, en 2022, un audit de conformité se basant sur les référentiels suivants :

- La Directive Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DNSSI)
- La loi 05-20 relative à la cybersécurité et son Décret d'application n°2.21.406 du 04 Hija 1442 (15 juillet 2021).

Ladite mission a proposé des recommandations à même de permettre d'améliorer et de consolider le niveau de la sécurité du SI du FEC. A cet effet, des actions organisationnelles ont été entreprises et des projets techniques ont été réalisés dont on cite principalement :

- Le FEC a instauré le Comité de Sécurité des Systèmes d'Information et a veillé, en alignement avec la loi 05-20, à assurer au RSSI l'indépendance requise dans l'exercice de sa mission en le rattachant au top management (Secrétariat Général).
- En alignement avec la loi 05-20, le FEC réalise régulièrement différents types d'audits, à savoir :
 - Des audits de conformité pour valider sa conformité à la DNSSI v2 et à la réglementation en vigueur, (une mission est en cours de réalisation en 2025)
 - des tests d'intrusion annuels
 - des audits de configuration et d'architecture
- Le FEC a renforcé la sécurité physique de son Datacenter selon les recommandations de l'audit ;
- Le FEC a réalisé le projet « Elaboration de la cartographie des risques de sécurité SI et mise à jour de la politique de sécurité du Système d'information du FEC » qui a permis d'élaborer le référentiel documentaire de la sécurité SI en alignement avec la DNSS comme première référence nationale qui fixe les objectifs et les règles de sécurité SI ainsi que les meilleures pratiques référencées par la norme ISO 27002. Ce référentiel documentaire consolide notamment les stratégie et méthodologie d'évaluation des risques et d'élaboration de la cartographie des risques SI ainsi que les plans d'atténuation des risques :
 - Méthodologie d'évaluation des risques de sécurité SI du FEC ;
 - Cartographie des risques de sécurité SI ;
 - Plan d'atténuation ou de traitement des risques sécurité ;
 - Stratégie du FEC en matière d'évaluation de la sécurité de son SI ;
 - Matrice des besoins de sécurité pour les processus SI du FEC.

Le référentiel intègre également la nouvelle politique de sécurité de système d'information (PSSI) qui traduit les exigences de la DNSSI et prend en considération les textes de loi et les circulaires applicables au FEC notamment la loi 05-20 et son décret d'application.

La politique est déclinée en procédures, chartes et politiques spécifiques (Politiques thématiques), en application des mesures de sécurité définies dans la PSSI :

- 13 Politiques thématiques ;
- 7 Procédures ;
- 8 Chartes ;
- Tableau de bord de sécurité SI ;
- Matrice RACI.
- Le FEC a signé un contrat qui couvre la mise en place des outils de centralisation et de corrélation des logs ainsi que l'abonnement à un SOC managé pour la supervision et la réponse aux incidents.

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, et a permis d'identifier les orientations pour rehausser le niveau de sécurité et se conformer à la réglementation en vigueur et aux meilleurs standards en la matière. Les projets et les recommandations associés à la cyber-sécurité sont priorisés au niveau de la trajectoire résultant de l'étude et sont qualifiés comme prérequis à la mise en œuvre du plan opérationnel de la cible SI et digitale.

Par ailleurs, le FEC a réalisé au cours de l'exercice 2024 des tests d'intrusions externes et internes par le recours à un cabinet de renom dans le domaine de la sécurité SI. Le périmètre a couvert le SI du FEC déployé en local ainsi que les applications WEB hébergées chez des prestataires externes notamment le Site Web et le portail E-services-CT.

Les résultats des tests d'intrusions ont été soumis, en alignement avec l'exigence réglementaire de Bank Al Maghrib (Directive n°3/w/2016), aux instances de gouvernance, notamment au Comité de Sécurité SI (CSSI), au Comité Organisation et Système d'Information (COSI) et au Comité d'Audit et des Risques (CAR).

Aussi, il est à noter que le FEC veille sur la sensibilisation des collaborateurs à la sécurité des systèmes d'information. A cet effet, au cours de l'année 2024, il a été dispensé des sessions de sensibilisation à l'intention des collaborateurs, par un expert en la matière, visant à les informer des nouvelles menaces de cybersécurité (Phishing et ses variantes) et à les sensibiliser sur divers sujets liés à la sécurité des SI notamment les bonnes pratiques à adopter pour réduire la surface d'attaque du SI du FEC. A l'issue de ces sessions de sensibilisation, un exercice de simulation de phishing a été réalisé afin de tester la vigilance des collaborateurs et d'évaluer l'efficacité de ces sessions.

Par ailleurs, sur le plan de la sécurité opérationnelle, le FEC a veillé en 2024 à la mise à niveau des plateformes dédiées à la sécurité SI selon les recommandations éditeurs/constructeurs et également en application des recommandations issues des missions d'audit et/ou des tests d'intrusion afin de renforcer la sécurité des flux des données et des réseaux.

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, Annuaire de crise, Plan de maintenance PCA...) est mis à jour régulièrement. De même, un plan de maintenance et du renforcement du PCA du FEC est en cours d'élaboration.

Par ailleurs, le FEC continue à assurer une veille permanente quant à la survenance de tout événement pouvant nécessiter l'activation de son PCA, afin de garantir la continuité d'activité de la Banque et la sécurité de ses collaborateurs.

Déclenchement du PCA

En l'absence d'incident présentant la nécessité d'y recourir, le FEC n'a pas activé son PCA au cours de l'exercice 2024.

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

En tant que Banque publique dédiée au financement du développement territorial, le Fonds d'Équipement Communal se positionne aujourd'hui comme le partenaire technique et financier de premier rang des Collectivités Territoriales (CT). Dans le cadre de sa mission, la Banque veille constamment à faciliter à sa clientèle l'accès au levier de l'emprunt pour le financement de leurs projets d'investissement et programmes de développement territorial, notamment à travers des solutions de financement adaptées à leurs besoins prioritaires.

La Banque veille à inscrire son rôle dans une logique de consolidation et de renouvellement, à l'aune des évolutions de l'économie marocaine et du secteur public local. La Banque œuvre en permanence à adapter ses services et ses interventions aux défis à relever par les CT et aux priorités du développement territorial durable, particulièrement en matière de réduction des disparités territoriales et sociales, de transition vers un développement bas carbone et de renforcement de la résilience des territoires face aux effets du changement climatique.

Les Collectivités Territoriales, véritables piliers de la mise en œuvre des politiques publiques sectorielles, se trouvent aujourd'hui à un tournant décisif, au regard de leur rôle, tant dans le renforcement des infrastructures et des équipements, que dans la recherche de solutions efficaces et innovantes, face aux exigences d'un développement territorial durable et résilient.

STRATEGIE RSE DU FEC

Dans le cadre de sa démarche RSE et dans l'objectif d'adapter ses services et ses interventions aux priorités du développement territorial durable, la Banque a fait le choix stratégique d'intégrer les facteurs de durabilité "Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance" (ESG) dans ses activités et ses opérations de financement, ainsi que dans ses relations avec ses parties prenantes. Cet engagement responsable envers les principes fondamentaux du développement durable, s'est notamment traduit par l'intégration des critères de risques E&S et Climatique dans la gestion globale des risques et dans les processus décisionnels de la Banque.

A travers sa stratégie de durabilité, la Banque vise un alignement progressif de ses opérations de financement des investissements territoriaux, avec les enjeux et les engagements nationaux et internationaux en matière de développement durable et de climat, contribuant, ainsi, à asseoir un développement durable, sobre en carbone, résilient et inclusif à l'échelle des territoires.

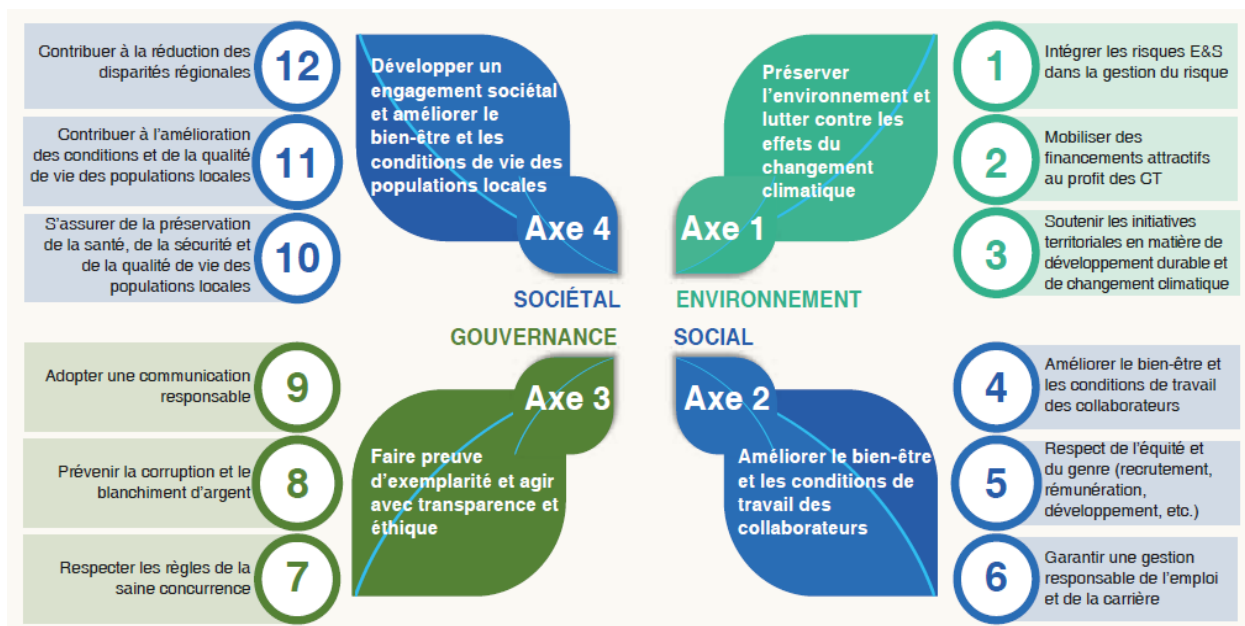
Pour la déclinaison de sa vision stratégique, la Banque a mis en place son Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) comme un pilier fondamental pour une gestion proactive des risques environnementaux, sociaux et climatiques, et qui se compose principalement de la politique E&S¹⁷ et des procédures garantissant la standardisation de la conduite de l'évaluation des risques E&S et Climatiques.

Dans la même lignée, la Banque a mis en place les moyens pour améliorer sa gouvernance et renforcer ses capacités techniques pour le développement de son portefeuille de projets à Co-bénéfices Climat et la structuration d'une offre de financement durable "Sustainable Finance" au profit des Collectivités Territoriales.

Pour s'aligner avec les référentiels et les bonnes pratiques nationaux et internationaux, et évaluer sa démarche RSE, la Banque a entamé un processus de définition de ses enjeux prioritaires et significatifs. Ce processus a permis de retenir 12 engagements partagés avec ses parties prenantes et porteurs de valeurs

¹⁷ Politique mise à jour par le Conseil d'administration en octobre 2024 pour l'intégration de l'évaluation des risques climatiques

ajoutées. Ces engagements sont structurés autour de 4 axes, consolidant les principales actions entreprises en la matière et permettant de décliner la vision stratégique de la Banque en la matière.



Source : FEC

1.2. Périmètre du reporting ESG

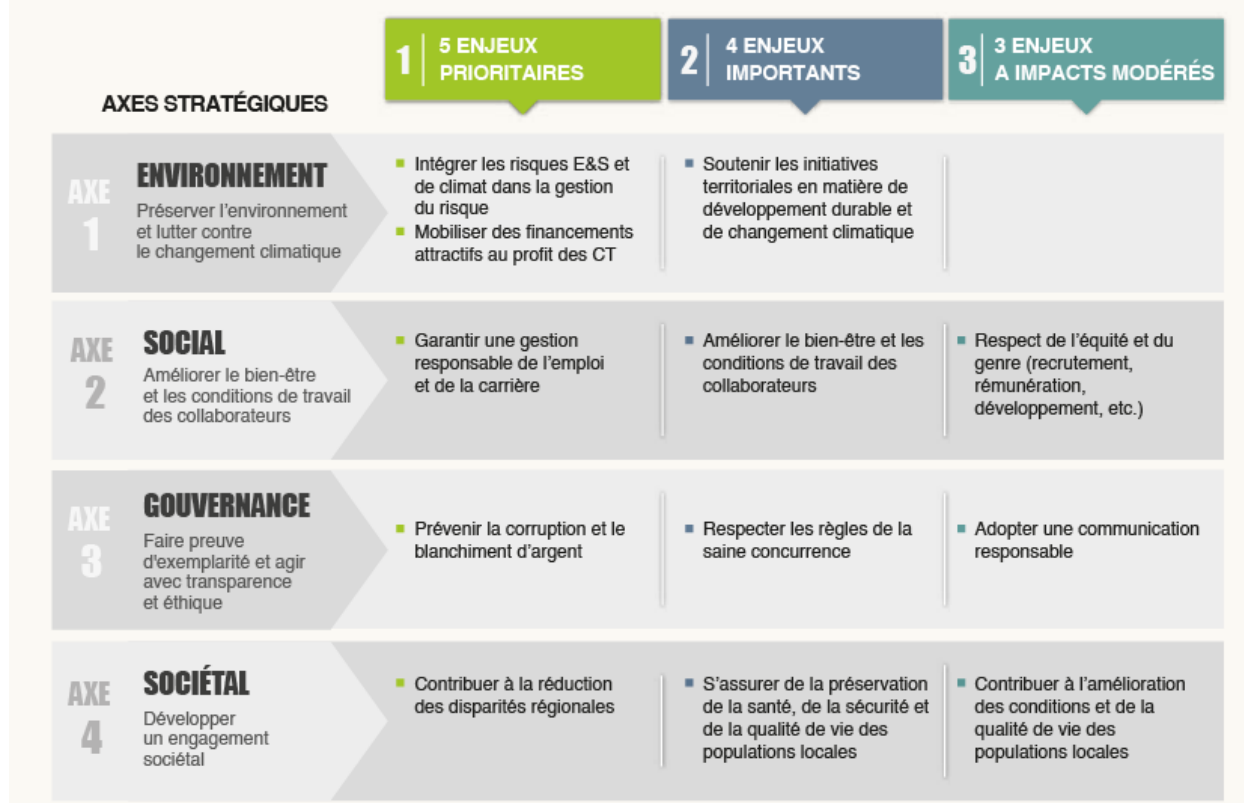
Le périmètre du présent rapport concerne exclusivement les indicateurs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) relatifs aux projets des Collectivités Territoriales, financés par la Banque dans le cadre de son activité de prêts.

1.3. Matérialité des aspects ESG

L'analyse de matérialité s'appuie sur une double priorisation des enjeux des aspects ESG afin d'identifier ceux qui répondent, à la fois, aux objectifs de performance de la Banque et aux attentes des parties prenantes. Cette analyse permet à la Banque de disposer d'une matrice de matérialité des aspects ESG, lui permettant ainsi de mieux communiquer sur les enjeux importants, de fluidifier le dialogue avec les parties prenantes, et ce, dans l'objectif de se conformer à leurs nouvelles attentes et aux évolutions réglementaires. La matrice de matérialité des enjeux établie, représente la pertinence des enjeux identifiés sur la base de l'ampleur de leur impact sur la performance de la Banque et les parties prenantes. Ces enjeux sont hiérarchisés en quatre thématiques, selon trois niveaux de priorité :

- Enjeux prioritaires ;
- Enjeux importants ;
- Enjeux à impacts modérés.

PRIORISATION DES ENJEUX



Source : FEC

1.4. Méthodologie du processus relatif aux informations extra financières, indicateurs quantitatifs et méthodes de calcul

L'approche méthodologique d'identification, de collecte et de traitement des informations extra-financières relatives aux aspects E&S et Climatique se base sur une analyse des documents techniques relatifs aux projets soumis au financement du FEC. Lors de l'évaluation des risques E&S et Climatiques de chaque projet, les indicateurs pertinents sont identifiés et les informations y afférentes sont renseignées au niveau de la fiche environnementale et sociale relative à chaque projet.

Les indicateurs quantitatifs relatifs aux composantes à co-bénéfices climat sont calculés en s'appuyant sur des outils techniques développés avec l'appui d'experts en la matière. Ces outils utilisent les méthodologies reconnues à l'échelle nationale et internationale, notamment en matière de quantification des réductions d'émission de carbone et de vérification de la résilience aux aléas climatiques.

Pour les informations relatives aux réclamations E&S, le FEC s'appuie sur un processus de gestion des réclamations, qui génère un reporting périodique sur ces réclamations. De même, il est à noter que le FEC adhère à la plateforme nationale des réclamations Chikaya.ma.

Les informations extra-financières pertinentes, ainsi que les principaux indicateurs quantitatifs retenus et déployés progressivement sont décrits comme suit :

Informations environnementales

Gestion des risques E&S des projets

- Pourcentage en nombre de projets par catégorie de risques E&S
- Nombre de projets rejetés pour des raisons de risques E&S élevés
- Nombre de réclamations E&S reçues

Retombées et Impacts positifs sur l'environnement et le climat

- Quantité d'énergie économisée (KWh/an)
- Volume des eaux usées traitées (m³/j)
- Volume des eaux usées réutilisées (m³/j)
- Volume de réduction d'émission de CO2 (TèqCO2)
- Quantité d'énergie renouvelable produite (KWh/an)

Informations sociales

Retombées et Impacts positifs sur la population

- Nombre d'habitants désenclavés
- Nombre d'usagers du transport collectif financé
- Nombre d'habitants dont la qualité du système d'alimentation en eau potable est améliorée
- Nombre d'habitants dont la qualité du système d'assainissement est améliorée
- Nombre d'habitants protégés contre les inondations
- Nombre d'élèves dont les conditions de mobilité sont améliorées
- Nombre d'habitants ayant accès à l'énergie électrique
- Nombre d'habitants dont la qualité du service des soins est améliorée
- Nombre d'emplois créés

Gestion responsable de carrière et de compétences

- Nombre de représentants du personnel
- Nombre de jours de grève par exercice
- Nombre d'accidents de travail par exercice
- Nombre de licenciements par exercice et par catégorie
- Nombre de démissions par exercice et par catégorie
- Nombre de recrutements par exercice et par catégorie
- Taux du Turnover par exercice
- Nombre et nature des litiges sociaux par exercice

Gouvernance

- Nombre de mandats par administrateur
- Nombre et nature d'actions engagées pour prévenir la corruption
- Nombre de réclamations au sujet d'écarts à l'égard de l'éthique et de la déontologie
- Nombre d'incidents de corruption

Source : FEC

1.5. Vérification externe des informations ESG

Les indicateurs d'impact servent, dans le cadre des exigences contractuelles en matière de redevabilité, à établir les reportings périodiques à destination des partenaires financiers de la Banque, en particulier les bailleurs de fonds internationaux. A cet effet, les informations sur les réalisations en matière de gestion des risques E&S et Climatiques, de composante Co-bénéfices climat et de contribution à la réduction de disparité sociale sont examinés et affinés.

IV.2. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

INFORMATIONS SUR LES RISQUES ET OPPORTUNITES LIES A LA DURABILITE ET AU CLIMAT

La Banque s'est engagée de manière anticipée et volontaire à intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et climatiques dans ses activités de financement. Cet engagement s'inscrit dans une vision stratégique, traduite, depuis 2021, par la mise en œuvre de son SGES et par l'entrée en vigueur de sa politique E&S. En 2024, la Banque a renforcé cette démarche en définissant de nouveaux critères liés au climat, en complément des critères E&S existants. Ces exigences sont désormais pleinement intégrées au niveau des dispositifs de gestion des risques et des processus de décision en matière de financement.

Les informations environnementales présentées en détail dans le cadre du Rapport ESG, portent essentiellement sur les risques et opportunités liées à la durabilité et au climat qui pourraient avoir des incidences sur les projets financés des Collectivités Territoriales et le modèle d'affaires de la Banque, notamment en matière de mobilisation des financements compétitifs nationaux et internationaux. Ces informations ont pour objectif de communiquer avec les parties prenantes de la Banque sur les processus mis en œuvre pour identifier, évaluer, hiérarchiser et surveiller les risques et les opportunités liées à la durabilité et au climat, ainsi que d'apprécier la performance de la Banque en la matière.

Dans le cadre de son approche d'amélioration continue, les informations sur les risques et les opportunités liées à la durabilité et au climat sont structurées autour de quatre piliers, en l'occurrence la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques ainsi que les indicateurs et objectifs.

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DU FEC

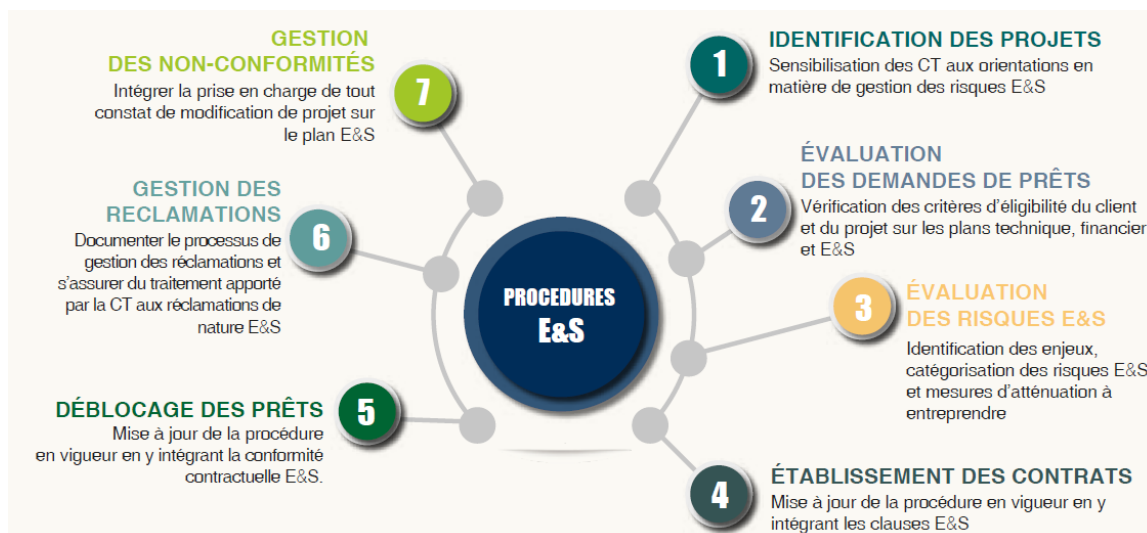
Le FEC, en tant que Banque dédiée au développement territorial, accompagne les Collectivités Territoriales dans l'atteinte, à l'échelle locale, des objectifs nationaux de développement durable dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales.

Dans cette optique, et dans le cadre de la mise en œuvre de son Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES), le FEC a adopté sa propre Politique Environnementale et Sociale (E&S), entrée en vigueur dès avril 2022.

Cette politique E&S formalise l'engagement de la Banque à prendre en considération, de façon systématique, les facteurs de durabilité dans ses processus de due diligence et ses opérations de financement à travers l'application des principes de sauvegardes E&S.

Lors de l'élaboration du SGES, le FEC avec l'appui d'experts internationaux ont pris en considération les nouveaux apports de la loi 49-17 relative à l'évaluation environnementale, notamment le principe de proportionnalité en matière d'évaluation E&S avec deux niveaux d'études requises (EIE et Notice d'impact sur l'Environnement-NIE) selon l'ampleur des impacts et la taille de projets avec de nouvelles listes de projets assujettis à une EIE ou NIE. A cet effet, le système de catégorisation des risques E&S retenu prend en considération cette proportionnalité avec quatre catégories de risques E&S (catégorie A, catégorie B, catégorie C et catégorie D) et dont les projets classés en catégorie A correspondent aux projets nécessitant une EIE et les projets classés en catégorie B correspondent aux projet nécessitant une NIE.

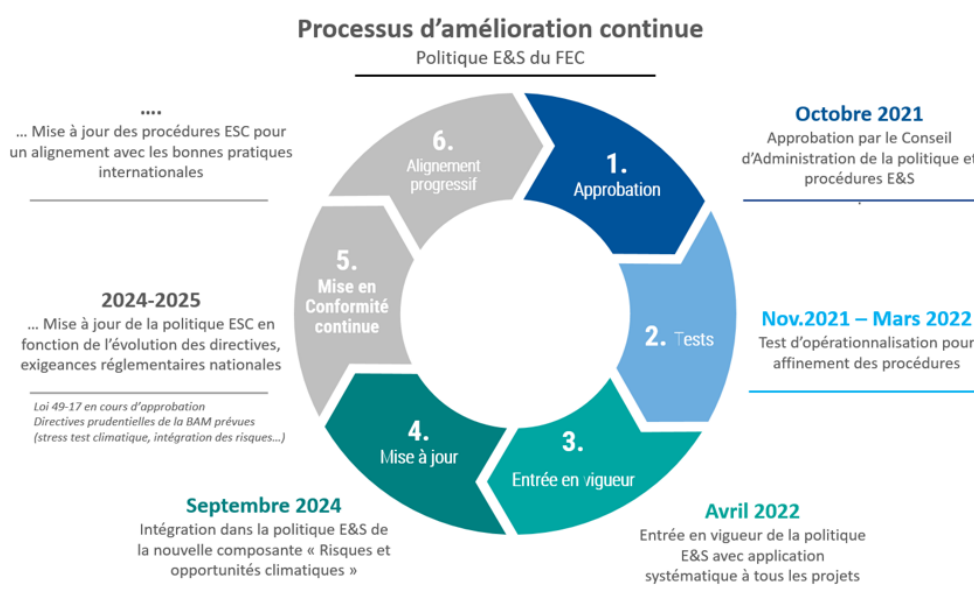
La déclinaison opérationnelle de cet engagement s'appuie sur un corpus composé de procédures opérationnelles et d'outils pertinents permettant de gérer efficacement les risques E&S et Climat inhérents aux projets soumis à son financement. Ces procédures et outils E&S connexes, ont permis une évaluation et une gestion responsable des risques E&S lors de la prise de décision de financement des projets.



Source : FEC

Le SGES s'applique à tous les programmes et projets des Collectivités Territoriales éligibles aux concours financiers du FEC, quels que soient leur catégorie ou l'instrument financier choisi (prêt classique, ligne de crédit...) et les conditions de financement proposées.

En capitalisant sur ses acquis et selon une démarche de mise en conformité continue et un alignement progressif avec les bonnes pratiques internationales, la Banque a procédé en octobre 2024 à la mise à jour de sa politique E&S afin de renforcer la prise en compte des enjeux du changement climatique dans l'objectif de promouvoir un développement bas carbone et résilient des territoires en guise de sa contribution dans l'atteinte des objectifs de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD), conformément à la réglementation nationale et aux engagements internationaux du pays. Cet amendement consiste à intégrer une nouvelle composante liée aux risques et aux opportunités climatiques, notamment à travers la prise en compte des impacts et des risques liés aux aléas climatiques (inondation, sécheresse...) dans le processus de due diligence des projets tout en veillant à l'amélioration de la résilience des projets et des populations contre les effets du changement climatique.



Source : FEC

LITIGE OU POURSUITE RELATIFS A DES PROBLEMATIQUES D'ORDRE ENVIRONNEMENTAL

La Banque a déployé un dispositif de gestion des réclamations de nature E&S et une procédure dédiée lui permettant d'être informée des éventuelles réclamations E&S qui pourraient être émises en lien avec des projets financés, et de s'assurer des traitements y apportés par la Collectivité Territoriale concernée jusqu'à remédiation et clôture des réclamations reçues.

Ce dispositif étant en place et opérationnel, le FEC n'a reçu de la part des Collectivités Territoriales, à ce jour, aucune réclamation d'ordre environnemental et social en relation avec les projets financés par l'Institution.

ACTIONS ET MESURES MISE EN PLACE POUR EVALUER ET MINIMISER LES IMPACTS E&S DE L'ACTIVITE

» Processus d'identification et d'évaluation des risques et opportunités liés à la durabilité

En conscience des enjeux des risques environnementaux et sociaux liés aux projets financés, la Banque veille, dans le cadre de ses activités de financement, à intégrer et à accompagner la prise en compte de pratiques durables de développement et de gestion des risques E&S et climatiques, visant à minimiser, réduire et compenser les risques et impacts E&S des projets financés dans l'objectif d'améliorer leur performance environnementale.

Par essence, ces projets sont porteurs de développement territorial, et contribuent à améliorer la qualité et les conditions de vie des populations locales, notamment à travers l'amélioration de leur accès aux services de soins, à l'éducation, aux infrastructures de base (eau potable, assainissement, électricité, routes goudronnées...), particulièrement pour les populations vulnérables, ainsi qu'aux opportunités d'emplois générées par ces projets.

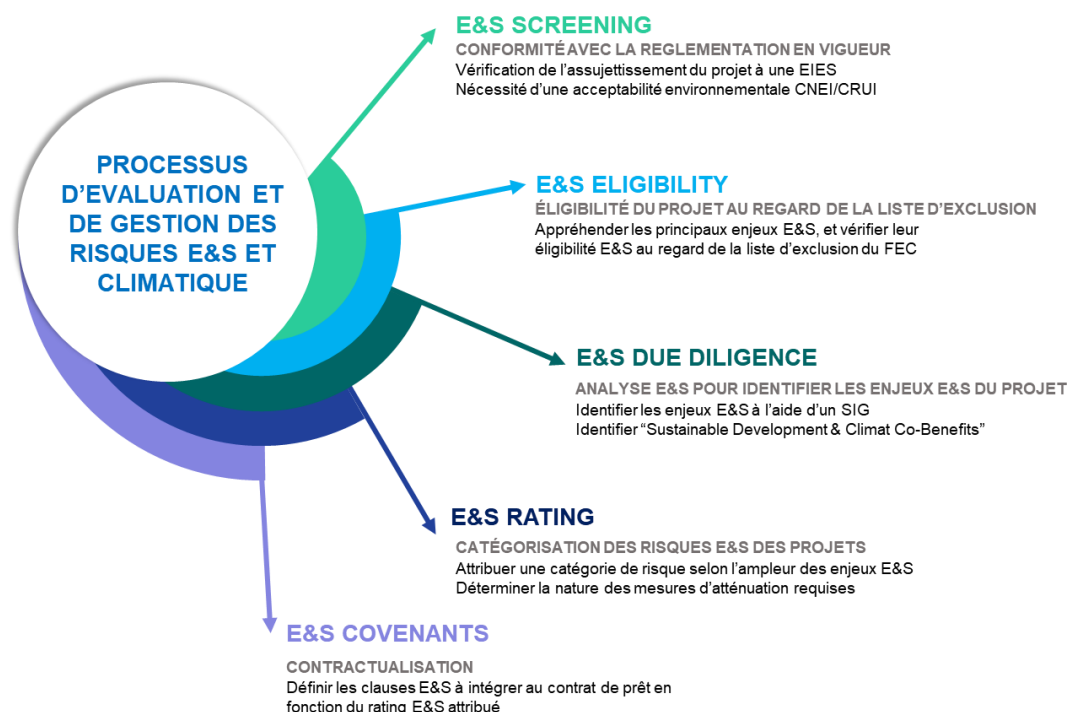
Certains des projets financés ont des retombées positives indéniables en matière de préservation de l'environnement et de la biodiversité contre les formes de pollution, notamment d'origine hydrique (ex. les stations d'épuration des eaux usées...), et le renforcement de la résilience des populations face aux aléas climatiques, tels que les inondations et le stress hydrique.

Le processus d'évaluation des risques E&S et climatiques, conduit concomitamment avec l'évaluation technique et financière des dossiers de demande de prêt, consiste à attribuer, en fonction de l'ampleur des risques E&S identifiés, un rating E&S à chaque projet soumis au financement de la Banque. Les diligences environnementales et sociales ont pour objectifs de :

- » Vérifier que le projet ne figure pas dans la liste d'exclusion en matière environnementale et sociale conformément à la Politique E&S du FEC ;
- » Appréhender les principaux enjeux environnementaux et sociaux des projets, et la vérification du respect des exigences législatives et réglementaires en la matière ;
- » Attribuer une catégorie de risque E&S à chaque projet en fonction des enjeux et de l'ampleur des risques environnementaux et sociaux qu'ils présentent en partant du plus risqué au moins risqué :
 - Catégorie A : Projets susceptibles d'entraîner des impacts environnementaux et/ou sociaux négatifs 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, pouvant être contrecarrés par des mesures d'atténuation ;
 - Catégorie C : Projets présentant des risques ou impacts adverses minimales sur le plan environnemental et social, mais qui nécessitent des mesures spécifiques ;

- Catégorie D : Projets présentant des risques minimes et dont les impacts probables sont maîtrisables par des mesures standards connues et appliquées ou des projets considérés sans risques environnementaux et sociaux significatifs.

Le processus de gestion des risques E&S et climatiques est résumé dans le schéma présenté ci-après:



Source : FEC

» Processus de gestion des risques et opportunités liés à la durabilité

La Banque applique des mesures de sauvegarde E&S permettant d'améliorer la performance E&S des projets soumis à son financement. Les impacts positifs sont mis en évidence et valorisés, tandis que les répercussions négatives que pourraient engendrer ces projets sur l'environnement, les travailleurs et les communautés locales sont identifiées et gérées convenablement à l'aide des mesures appropriées en fonction du rating E&S attribué au projet.

La Banque applique des critères d'exclusion de projets et ne finance pas des activités présentant des risques environnementaux significatifs sur le milieu naturel ou des risques sociaux élevés ou substantiels sur le milieu social. Les risques sociaux et environnementaux des projets financés sont globalement faibles à moyens, facilement maîtrisables et gérables.

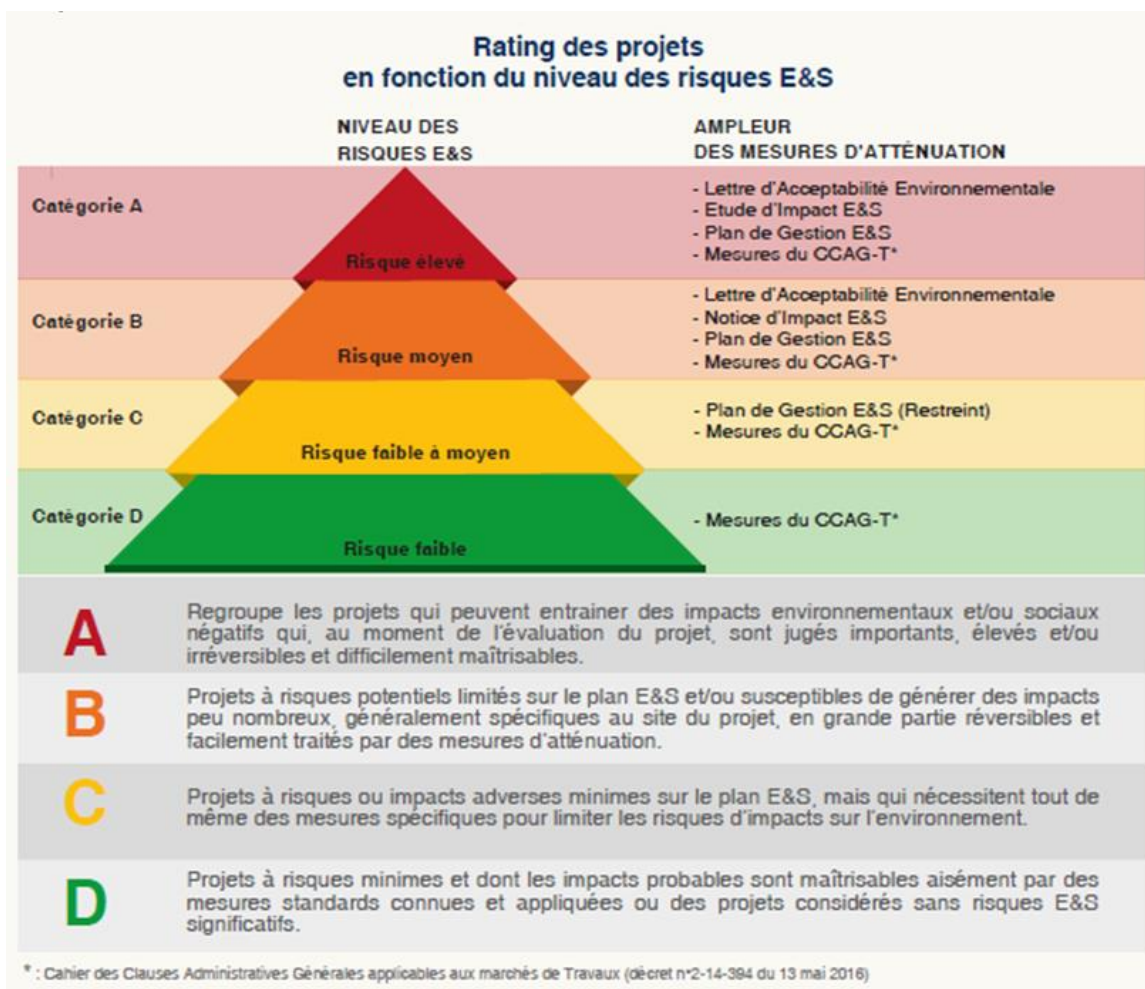
Les projets soumis à la loi en vigueur relative aux études d'impact devront fournir une Etude d'Impact Environnemental et Social (EIES) et un Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) accompagnés de l'autorisation environnementale sous forme de lettre d'acceptabilité environnementale délivrée par une commission nationale ou régionale selon le cas.

L'accord de financement d'un projet ne peut être accordé sans que les aspects relatifs au foncier soient résolus et assainis.

Le rating E&S des projets permet de définir l'ampleur des mesures d'atténuation requises pour anticiper, minimiser et réduire les impacts négatifs ou de les compenser lorsqu'ils persistent, le cas échéant. Il s'agit des :

- Mesures générales prévues dans le Cahier des Clauses Administratives Générales en lien avec la protection de l'environnement, l'hygiène et la sécurité des travailleurs et de la population, la gestion des déchets de chantier... ;
- Mesures spécifiques qui nécessitent la mise en place d'un Plan de gestion E&S en fonction de la nature et de l'ampleur du projet.

La nature et l'ampleur des mesures d'atténuation préconisées en fonction du rating E&S sont résumées ci-après :



Source : FEC

Les conclusions de l'évaluation des risques E&S sont relatées dans une fiche d'Evaluation des risques E&S, qui présente les résultats de l'évaluation des impacts négatifs et positifs du projet sur l'environnement et la population locale, ainsi que des mesures d'atténuation à entreprendre et les conditionnalités E&S à prévoir en fonction du rating de risque E&S attribué au projet.

IV.3. SOCIAL

Dans un environnement en constante évolution, qui appelle une adaptation continue de l'Institution, notamment au regard des enjeux et des besoins croissants d'investissement des Collectivités Territoriales en faveur du développement territorial durable, le FEC a adopté une vision stratégique, qui lui a permis d'initier, au cours des dernières années, plusieurs projets structurants, visant à anticiper ces mutations et à renforcer sa capacité à évoluer en phase avec son écosystème.

Dans cette optique, la mise en œuvre de cette vision stratégique s'est traduite, sur le plan du Capital Humain, par des actions au niveau organisationnel, permettant d'optimiser les synergies et l'expertise au sein des différentes entités de l'Institution, notamment à travers le regroupement des activités métier autour de « Pools d'expertise ».

Recrutement

Sur le plan réglementaire, le processus de recrutement du FEC est régi par les dispositions du titre I du Règlement Intérieur qui fixe les conditions et les modalités de recrutements au sein de la banque et par les circulaires du chef du gouvernement n° 24/2012 et n°07/2013 qui ont donné lieu à la résolution n°4 approuvée par le Conseil d'Administration en date du 30 octobre 2013.

Dans le cadre de ce dispositif, 3 appels à candidature interne & externe ont été lancés au cours de l'année 2024, à l'issue desquels (1) recrutement a été réalisé pour la fonction d'audit et (2) autres en cours d'aboutissement.

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 Gouverneur, Directeur Général.

Gestion des carrières

La Gestion de carrière des collaborateurs du FEC est basée principalement sur un Système de Développement et de Progrès (SDP), qui s'appuie sur le principe de l'évaluation des collaborateurs sur la base des écarts entre les compétences requises et acquises. Ce système d'appréciation et d'évaluation permet aux collaborateurs d'accéder à une mobilité aussi bien horizontale que verticale, aux formations ciblées ainsi qu'à une prime annuelle, proportionnelle au rendement.

Il convient de souligner que les mouvements de réorganisation opérés au niveau de la Banque ont permis à certains collaborateurs de disposer davantage d'opportunités en matière de mobilité, tant horizontale que verticale, au sein des différentes structures et entre elles.

Formation

Dans la continuité de la dynamique initiée en matière d'information et de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux divers domaines, des ateliers et des séminaires thématiques ont été initiés au cours de l'année 2024, notamment :

1. Les sessions de formation et de sensibilisation en matière de sécurité des Systèmes d'Information ;
2. Les sessions de sensibilisations et des ateliers relatifs aux dispositions du code déontologique du FEC.

Cette année a été également marquée par la participation à des ateliers et événements, tant au niveau national qu'international, dans une démarche à représenter l'Institution, à favoriser les échanges d'expériences et à renforcer l'expertise des collaborateurs. Dans ce cadre, les collaborateurs du FEC ont participé au programme de formation organisé par la Banque centrale en partenariat avec la Banque

Européenne de Reconstruction et de Développement (BERD) sur « les risques financiers liés à l'environnement et au changement climatique pour le secteur bancaire ».

Par ailleurs, la Banque a pris en charge le financement d'une formation diplômante dans le domaine de la finance au profit d'un haut cadre, lui permettant de perfectionner ses acquis et ses compétences, afin de renforcer son apport au sein de la Banque.

Le budget de formation de la période 2022-2024 se présente comme suit :

En KDH	2022	2023	2024
Budget de formation	250	250	400
Rapport du budget de formation / Frais de personnel (%)	0,5	0,5	0,7
Consommation (%)	37,5	59,5	24,5

Source : FEC

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 genres. 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, notamment : le recrutement, la rémunération, la mobilité verticale dont seuls les critères de formation, d'expérience et de mérite sont considérés, l'accès aux différentes catégories de prêts et de dons sociaux, etc.

IV.3.1 Répartition globale par genre et selon le taux d'encadrement

Le taux d'encadrement de la banque (Bac + 4 ans et plus) de l'effectif par genre se présente comme suit :

Répartition de l'effectif par catégorie	2022		2023		2024	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
≥Bac + 4 ans et plus	29	41	27	40	27	39
< Bac + 4 ans	13	8	12	8	12	7
Effectif par genre	42	49	39	48	39	46
Effectif Global	91		87		85	
Taux d'encadrement	77%		77%		78%	

Source : FEC

Le taux d'encadrement a atteint près de 78% au titre de l'exercice 2024. Selon, le genre, ce taux est proportionnel à l'effectif global et suit, à cet effet, une tendance stable au cours de la période 2022-2024.

IV.3.2 Répartition de l'effectif par nature de contrat

La répartition et l'évolution de l'effectif du FEC sur les trois dernières années, par nature de contrat de travail, se présentent comme suit :

Effectif	2022			2023			2024		
	CDD	CDI	Statutaires	CDD	CDI	Statutaires	CDD	CDI	Statutaires
Effectif	0	84	7	0	81	6	0	79	6
Total	91			87			85		

Source : FEC

La répartition des collaborateurs fait apparaître une prédominance des contrats CDI, représentant une moyenne de 89% 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

La répartition et l'évolution de l'effectif du FEC sur les trois dernières années, par genre, se présentent comme suit :

Genre	2022		2023		2024	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Répartition de l'effectif	42	49	39	48	39	46
Total	91		87		85	

Source : FEC

A fin décembre 2024, l'effectif du FEC est composé de 46% de femmes et de 54% 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

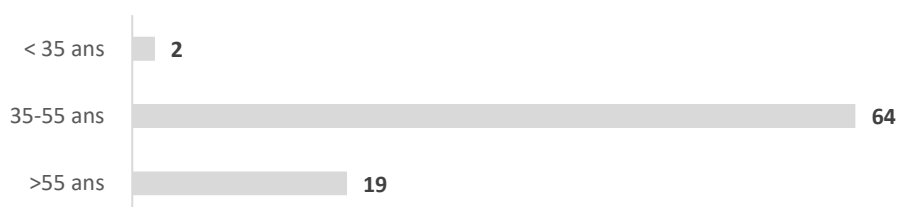
La répartition de l'effectif du FEC par genre et par catégorie se présente comme suit :

Catégorie	2022		2023		2024	
	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
Direction Générale	-	1	-	2	-	2
Directeurs	2	8	2	6	2	6
Responsables	7	6	6	6	5	6
Cadres	31	29	29	30	30	28
Employés	2	5	2	4	2	4
Effectif par genre dont :	42	49	39	48	39	46
Effectif Total	91		87		85	

Source : FEC

IV.3.5 Pyramide des âges

La pyramide des âges du FEC, au terme de 2024, 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 78% 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	2022	2023	2024
Tranche > à 20 ans	35	33	31
10 ans < tranche < à 20 ans	45	42	41
5 ans < tranche < à 10 ans	4	7	7
Tranche < à 5 ans	7	5	6
Effectif Total	91	87	85

Source : FEC

IV.3.7 Turnover

Le turnover au sein du FEC a évolué comme suit, au titre des 3 derniers exercices :

Tunover	2022	2023	2024
Recrutements	3	1	1
Départs	2	3	2
Démissions	1	2	1
Effectif	91	87	85
Turnover¹⁸	3,3%	3,4%	1,8%

Source : FEC

Les taux de turnover enregistrés au niveau de la Banque varient de 1,8% à 3,4% au cours de ces 3 dernières années.

Nombre de recrutements

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

Nombre de recrutements	2022	2023	2024
Direction Générale	-	-	-
Directeur	-	-	-
Responsable	2	1	-
Cadre	1	-	1
Employé	-	-	-
Total recrutements	3	1	1

Source : FEC

Nombre de démissions

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

Nombre de démissions	2022	2023	2024
Direction Générale	-	-	-
Directeur	-	-	-
Responsable	-	1	-
Cadre	1	1	1
Employé	-	-	-
Total démissions	1	2	1

Source : FEC

Nombre de départs

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

Nombre de départs	2022	2023	2024
Direction Générale	-	-	-
Directeur	1	1	-
Responsable	-	1	-
Cadre	-	1	2
Employé	1	-	1
Total départs	2	3	3

Source : FEC

Nombre de licenciements

¹⁸ Turnover = (Recrutements + Départs+Démissions) / 2 / Effectif

Au cours des exercices considérés, aucun licenciement n'a été opéré au FEC.

Accidents du travail

Au titre des 3 derniers exercices, le FEC a recensé 2 accidents de travail qui ont été intégralement pris en charge dans le cadre de contrats auprès des compagnies d'assurance.

Accidents de travail	2022	2023	2024
Nombre d'accidents de travail	-	-	2

Source : FEC

Nombre et nature des litiges sociaux par exercice

Aucun litige social (collectif ou individuel) n'a été enregistré sur la période 2022-2024.

Représentants du personnel

Les représentants du personnel durant la période considérée se présentent comme suit :

Nombre de représentants du personnel	2022	2023	2024
Représentants du personnel	-	-	-

Les élections du personnel ont été effectuées conformément à l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances n°1010.21 du 06/04/2021. A l'issue de ces élections, aucune liste n'a été présentée.

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 2022-2024, le FEC a renforcé son appui technique et 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, particulièrement ceux qui s'inscrivent dans les Objectifs de Développement Durable (ODD), contribuant ainsi au renforcement de la résilience des territoires face aux défis du changement climatique.

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, permettant ainsi 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, afin de leur permettre de réaliser leurs projets et programmes de développement territorial durable.

A ce propos, la Banque a adopté une politique E&S, entrée en vigueur en avril 2022, qui constitue un cadre de référence formalisant son engagement à intégrer, de façon systématique, les facteurs de durabilité dans ses processus de due diligence et ses opérations de financement. La déclinaison opérationnelle de cet engagement s'appuie sur un corpus composé de procédures et d'outils pertinents permettant de gérer efficacement les risques inhérents aux projets soumis à son financement.

Consciente des enjeux liés au changement climatique, la Banque a procédé, en novembre 2024, à la mise à jour de sa Politique E&S, afin d'intégrer la composante « Risques et opportunités climatiques », selon une démarche de mise en conformité continue et un alignement progressif de ses opérations avec les meilleurs standards internationaux en matière de durabilité.

L'intégration de cette nouvelle composante renforce l'expertise de la Banque en matière de durabilité et permet de promouvoir un développement bas carbone et résilient des territoires.

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 avait initié auparavant, son projet stratégique de transformation digitale. 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'Equipeement Communal sur la période 2022-2024 s'élèvent à 9.471,94 Kdh et sont destinés principalement à l'achat de matériel et logiciels informatiques, la réalisation des travaux d'agencements, d'aménagements et d'équipement des locaux du siège et des locaux hors exploitation de la Banque, la réalisation d'études et l'achat de mobilier et matériel hors exploitation.

Par ailleurs, le FEC n'a pas opéré d'investissements financiers sur la période 2022-2024.

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

En Kdh	2022	2023	2024	Total
Montant Engagé	1 700,43	4 397,73	3 373,78	9 471,94
Etudes	1 311,60			1 311,60
Logiciels informatiques	10,27	107,86	518,40	636,53
Mobilier de bureau d'exploitation		53,78		53,78
Matériel Informatique	378,55	2 038,80	2 255,26	4 672,62
Agencements, aménagements et installations d'exploitation		2 180,29	594,74	2 775,03
Mobilier et matériel hors exploitation		17,00	5,38	22,38
Agencements, aménagements et installations hors exploitation				0,00

Source: FEC

Moyens matériels et informatiques

Le FEC a initié en 2022 la réalisation des projets de la feuille de route SI et digitale, telle que définie dans le cadre de l'étude lancée en 2020, relative à l'élaboration de sa stratégie de transformation digitale à un horizon à moyen terme.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la vision digitale du FEC, qui met ses ressources digitales au service des Collectivités Territoriales, dans un objectif de valorisation des services qui leur sont rendus et d'amélioration de l'expérience client à l'ère du numérique.

Dans cette perspective, le FEC a entamé les travaux d'exécution des projets prioritaires, identifiés au niveau de la feuille de route SI et digitale et a procédé, au lancement de plusieurs consultations auprès de prestataires spécialisés.

Ainsi, les projets de sécurité permettant le renforcement de sécurité et la résilience du SI du FEC, face aux risques et menaces cyberattaques et la préservation de l'actif informationnel sont achevés. Ces projets ont abouti à l'élaboration du référentiel documentaire de la sécurité SI du FEC, en alignement avec la Directive Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (DNSSI) comme première référence nationale qui fixe les objectifs et les règles de sécurité SI et au renforcement de la sécurité opérationnelle du SI du FEC.

De même, les travaux de mise à niveau du parc applicatif du FEC sont en cours, en particulier le projet prioritaire de refonte du Core-Banking dont l'appel d'offres a été lancé en mars 2025 pour le choix d'une nouvelle solution Core banking pour le FEC.

Partenariats

Partenariats avec les DFIs

A partir de 2018, le refinancement du FEC revêt une dimension supplémentaire, celle de l'ouverture à l'International à travers la contractualisation de lignes de crédit auprès de banques de développement et d'institutions internationales de premier plan tels que l'AFD, la JICA et la BAD. Ces contrats de prêts sont négociés, sans garantie de l'Etat, et à l'appui des seules réalisations de l'Institution en termes de solvabilité et de solidité financières.

Ainsi, le partenariat entre le FEC et l'AFD a été initié en 2018 avec la mise en place d'un prêt de 100 millions d'euros pour financer des projets d'investissements locaux contribuant à la croissance durable des Collectivités Territoriales marocaines.

Cet accord de financement 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.

Les deux institutions ont ensuite signé en juillet 2021 deux nouvelles conventions : un prêt de 200 millions d'euros et une subvention de 3,5 millions d'euros pour renforcer la gouvernance et la finance climat du FEC, ainsi que pour soutenir la réduction des disparités territoriales et sociales.

Le 30 avril 2024, le FEC et l'AFD ont signé un nouvel accord de financement pour un montant de 100 millions d'euros destiné, principalement, au financement des projets territoriaux contribuant à la résilience des territoires contre les effets du changement climatique et à accompagner la croissance des territoires du Royaume et à soutenir leurs actions de développement.

En date du 31 mars 2021, le FEC a procédé à la signature d'un accord de prêt de 165 millions en Dollars US avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) sur une maturité de 15 ans. Ce prêt, qui a été concrétisé suite aux travaux de due diligence menés par la JICA et aux négociations financières et juridiques, constitue la 1^{ère} opération accordée par la JICA dans le Royaume du Maroc sans garantie de l'Etat. Ceci témoigne de la confiance de la JICA, ainsi que les bailleurs de fonds internationaux en général, accordent au FEC.

Ainsi, et dans la lignée du succès de ces opérations, le FEC et la Banque Africaine de Développement (BAD) ont signé le 15 mars 2024 un accord de prêt de 100 millions d'euros pour financer de nouveaux projets d'investissement et d'infrastructures durables, portés par les Collectivités Territoriales.

L'ouverture à l'International est un élément essentiel de la stratégie de refinancement de l'activité du FEC et de diversification de ses ressources qui s'accompagne d'une présence régulière sur le marché obligataire et du recours à des opérations de financements syndiqués au profit des Collectivités Territoriales.

Partenariat avec la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)

En consolidation du succès des opérations de financement à l'International, le FEC veille également à réunir les conditions favorisant de nouvelles synergies financières, telles que la syndication des prêts avec la Caisse de Dépôt et de Gestion. Un partenariat stratégique, portant sur un montant de 8 milliards de dirhams, a été signé en mai 2021 avec une entrée en vigueur en 2022 entre les deux institutions en vue de renforcer leurs financements et apporter un nouvel appui aux actions d'accompagnement et d'assistance technique des Collectivités Territoriales. Cette stratégie de financement et de diversification des ressources permet à l'Institution de se financer dans des conditions optimales qu'elle veille en permanence à répercuter sur ses solutions de financement en faveur des Collectivités Territoriales.

Ce partenariat stratégique a été renforcé au cours du T1 2023, en portant l'enveloppe globale initiale de 8 MMDH à 13 MMDH. Cette nouvelle étape donne une impulsion additionnelle aux financements syndiqués des projets de développement des Collectivités Territoriales en accompagnement de la dynamique d'investissement et de croissance des Régions.

Cette enveloppe contribuera, en particulier, au financement de grands projets d'adaptation climatique qui se distinguent par l'importance de leurs volumes d'investissement et qui s'inscrivent dans la politique des grands projets d'infrastructure.

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'événements 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 2022 – 2024 :

Mdh	2022	2023	2024	TCAM 22/24	Var. 23/22	Var. 24/23
Produit Net Bancaire	661,5	669,3	671,8	0,8%	1,2%	0,4%
Résultat Brut d'Exploitation	602,8	607,4	610,7	0,7%	0,8%	0,5%
Résultat Net	337,9	199,1	367,7	4,3%	-41,1%	84,7%

Source : FEC

Porté par l'optimisation des ressources de financement d'une part et la variation de TMP de 6 mois d'autre part, le PNB s'inscrit en augmentation de près de 0,4% en 2024, comparativement à 2023.

Sur la période 2022 - 2024, l'analyse des principaux indicateurs d'exploitation du Fonds d'Equipement Communal fait ressortir :

- Une augmentation du produit net bancaire à un TCAM de 0,8%, traduisant la qualité du portefeuille du FEC ;
- Un résultat brut d'exploitation en augmentation à un TCAM de 0,7% grâce notamment à la hausse du produit net bancaire sur la période (+0,8%) ;
- Un résultat net en hausse à un TCAM de 4,3% sur la période.

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Créances sur la clientèle	26 848,6	28 061,6	27 459,2	4,5%	-2,1%
Créances en souffrance brutes	19,6	37,3	6,78	89,9%	-81,8%
Taux de Créances en souffrance ¹⁹	0,07%	0,13%	0,02%	6 pbs	-11 pbs

Source : FEC

- Les créances sur la clientèle ont diminué de plus de 600 Mdh entre 2023 et 2024 en raison principalement de l'effet combiné d'une part, du volume des décaissements de 1,8 milliards de dirhams au titre de l'exercice 2024, et d'autre part, des remboursements, en principal, des clients de 2,5 milliards de dirhams pour la même période.
- Des créances sur la clientèle en baisse, atteignant 27 459,2 Mdh en 2024 contre 28 061,6 Mdh en 2023, conséquence de la baisse des décaissements en 2024.
- Un taux de créances en souffrance en hausse atteignant 0,02% en 2024, contre 0,13% en 2023.

¹⁹ Taux de créances en souffrance = (créances en souffrance / créances sur la clientèle brute)

A. ANALYSE DES COMPTES ANNUELS

RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS SOCIAUX

RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES 2022

EXERCICE DU 1^{er} JANVIER AU 31 DECEMBRE 2022

Audit des états de Synthèse

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'EQUIPEMENT COMMUNAL, qui comprennent le bilan au 31 décembre 2022, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que l'état des informations complémentaires (ETIC). Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 5.671.351 KMAD, dont un bénéfice net de 337.895 KMAD.

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'EQUIPEMENT COMMUNAL au 31 décembre 2022 conformément au référentiel comptable en vigueur 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 à l'égard de l'audit des états de synthèse » du présent rapport. Nous sommes indépendants du fonds conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états de synthèse au Maroc 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.

Risque de crédit et provisionnement des crédits à la clientèle	
Risque identifié	Réponse d'audit
Les crédits à la clientèle sont porteurs d'un risque de crédit qui expose le FONDS D'EQUIPEMENT 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. 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. L'évaluation des provisions en couverture des créances sur la clientèle requiert : - L'identification des créances en souffrance ; - L'évaluation du montant des provisions en fonction des différentes catégories de classification des créances du Fonds. 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 2022, le montant des provisions pour dépréciation s'élève à 6 MMAD ; il ramène les créances à la clientèle à un montant net de 26.849 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	Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne du FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL et des contrôles clés relatifs à la classification des créances et à l'évaluation des provisions y afférentes. Nos travaux d'audit ont principalement consisté à : - Étudier la conformité au PCEC et notamment à la circulaire 19/G/2002 de Bank Al Maghrib des principes mis en œuvre par le Fonds, en termes de règles de déclassement et de provisionnement de créances ; - Examiner le dispositif de gouvernance et tester les contrôles clés mis en place au niveau du Fonds ; - Tester par sondage la correcte classification des créances dans les catégories appropriées ; - Tester la provision déterminée sur une sélection de créances en souffrance.

Responsabilité de la Direction et des responsables de la Gouvernance à l'égard des états de synthèse

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états de synthèse, conformément au référentiel comptable en vigueur au Maroc, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états de synthèse exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états de synthèse, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité du fonds à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions se rapportant à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider le fonds ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du fonds.

Responsabilité de l'Auditeur à l'égard de l'audit des états de synthèse

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 de la profession au Maroc 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 œuvre 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 tirons une conclusion 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 l'ETIC, 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 31 mai 2023

Les Commissaires aux Comptes

Mazars Audit et Conseil

Taha Ferdaous
Associé

Coopers Audit Maroc S.A

Abdellah LAGHCHAOUI
Associé

Audit des états de Synthèse

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'EQUIPEMENT 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 2023. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 5.876.479 KMAD, dont un bénéfice net de 199.087 KMAD.

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'EQUIPEMENT COMMUNAL au 31 décembre 2023 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 à l'égard de l'audit des états de synthèse » du présent rapport. Nous sommes indépendants du fonds conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états de synthèse au Maroc 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.

Risque de crédit et provisionnement des crédits à la clientèle	
Risque identifié	Réponse d'audit
Les crédits à la clientèle sont porteurs d'un risque de crédit qui expose le FONDS D'EQUIPEMENT 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. 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. L'évaluation des provisions en couverture des créances sur la clientèle requiert : - L'identification des créances en souffrance ; - L'évaluation du montant des provisions en fonction des différentes catégories de classification des créances du Fonds.	Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne du FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL et des contrôles clés relatifs à la classification des créances et à l'évaluation des provisions y afférentes. Sur les aspects de classification et de provisionnement des créances, nos travaux d'audit ont notamment consisté à : - Étudier la conformité au PCEC et notamment à la circulaire 19/G/2002 de Bank Al Maghrib des principes mis en œuvre par le Fonds, en termes de règles de déclassement et de provisionnement ; - Examiner le dispositif de gouvernance et tester les contrôles

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 2023, le montant des provisions pour dépréciation s'élève à 8 MMAD ; il ramène les créances à la clientèle à un montant net de 28.062 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.	clés mis en place au niveau du Fonds ; - Tester par sondage la correcte classification des créances dans les catégories appropriées ; - Tester la provision déterminée sur une sélection de créances en souffrance.
--	---

Responsabilité de la Direction et des responsables de la Gouvernance à l'égard des états de synthèse

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états de synthèse, conformément au référentiel comptable en vigueur au Maroc, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états de synthèse exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états de synthèse, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité du fonds à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions se rapportant à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider le fonds ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à lui.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du fonds.

Responsabilité de l'Auditeur à l'égard de l'audit des états de synthèse

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 de la profession au Maroc 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 œuvre 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 tirons une conclusion 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 l'ETIC, 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 30 Mai 2024

Les Commissaires aux Comptes

COOPERS AUDIT MAROC SA

MAZARS AUDIT ET CONSEIL

Abdellah LAGHCHAOU

Associé

Taha FERDAOUS

Associé

Audit des états de Synthèse

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'EQUIPEMENT 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 2024. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés de 6.244.938 KMAD, dont un bénéfice net de 367.675 KMAD.

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'EQUIPEMENT COMMUNAL au 31 décembre 2024 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 à l'égard de l'audit des états de synthèse » du présent rapport. Nous sommes indépendants du fonds conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états de synthèse au Maroc 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.

Risque de crédit et provisionnement des crédits à la clientèle	
Risque identifié	Réponse d'audit
Les crédits à la clientèle sont porteurs d'un risque de crédit qui expose le FONDS D'EQUIPEMENT 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. 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. L'évaluation des provisions en couverture des créances sur la clientèle requiert :	Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne du FONDS D'EQUIPEMENT COMMUNAL et des contrôles clés relatifs à la classification des créances et à l'évaluation des provisions y afférentes. Sur les aspects de classification et de provisionnement des créances, nos travaux d'audit ont notamment consisté à : - Étudier la conformité au PCEC et notamment à la circulaire 19/G/2002 de Bank Al Maghrib des principes mis en œuvre par le Fonds, en termes de

- L'identification des créances en souffrance ; - L'évaluation du montant des provisions en fonction des différentes catégories de classification des créances du Fonds. 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 2024, le montant des provisions pour dépréciation s'élève à 5,5 MMAD ; il ramène les créances à la clientèle à un montant net de 27.459 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.	règles de déclasserment et de provisionnement ; - Examiner le dispositif de gouvernance et tester les contrôles clés mis en place au niveau du Fonds ; - Tester par sondage la correcte classification des créances dans les catégories appropriées ; - Tester la provision déterminée sur une sélection de créances en souffrance.
--	--

Responsabilité de la Direction et des responsables de la Gouvernance à l'égard des états de synthèse

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états de synthèse, conformément au référentiel comptable en vigueur au Maroc, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états de synthèse exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états de synthèse, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité du fonds à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions se rapportant à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider le fonds ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à lui.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du fonds.

Responsabilité de l'Auditeur à l'égard de l'audit des états de synthèse

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 de la profession au Maroc 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 œuvre 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 tirons une conclusion 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 l'ETIC, 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 28 Mai 2025

Les Commissaires aux Comptes

FORVIS MAZARS

Taha FERDAOUS

Associé

COOPERS AUDIT MAROC S.A

Abdellah LAGHCHAoui

Associé

I. PRESENTATION DU COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Produits d'exploitation bancaire	1 257,2	1 402,9	1 544,4	11,6%	10,1%
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	2,0	11,8	68,6	>100,0%	>100,0%
Intérêts et produits sur opérations avec la clientèle	1 255,1	1 360,9	1 474,0	8,4%	8,3%
Intérêts et produits assimilés sur titres de créances	-	27,7	-	ns	-100,0%
Commissions sur prestations de service	0,2	1,4	1,8	>100,0%	32,4%
Autres produits bancaires	-	1,0	-	ns	-100,0%
Charges d'exploitation bancaire	595,7	733,6	872,7	23,1%	19,0%
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	255,3	396,3	515,3	55,2%	30,0%
Intérêts et charges assimilés sur titres de créances émis	340,2	337,2	357,2	-0,9%	5,9%
Autres charges bancaires	0,2	0,1	0,2	-33,0%	2,4%
Produit Net Bancaire	661,5	669,3	671,8	1,2%	0,4%
Produits d'exploitation non bancaire	1,7	0,5	1,4	-73,2%	>100,0%
Charges d'exploitation non bancaire	0,2	0,2	0,2	21,2%	-19,8%
Charges générales d'exploitation	60,2	62,1	62,3	3,1%	0,3%
Charges de personnel	47,3	48,3	48,3	2,0%	0,2%
Impôts et taxes	0,8	0,8	0,8	0,8%	-0,4%
Charges externes	5,4	6,7	7,2	24,6%	7,1%
Autres charges générales d'exploitation	3,6	3,8	3,4	6,2%	-12,4%
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations	3,1	2,4	2,5	-20,6%	3,7%
Dotations aux provisions et pertes sur créances irrécouvrables	24,7	23,6	9,5	-4,7%	-59,5%
Dotations aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	0,6	2,2	-	>100,0%	-100,0%
Pertes sur créances irrécouvrables	-	-	-	ns	ns
Autres dotations aux provisions	24,1	21,4	9,5	-11,4%	-55,3%
Reprises de provisions et récupérations sur créances amorties	4,4	6,3	11,6	43,4%	85,1%
Reprises de provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	1,3	0,7	2,5	-47,8%	>100,0%
Autres reprises de provisions	3,1	5,6	9,1	81,0%	62,8%
Résultat courant	582,4	590,1	612,8	1,3%	3,8%
Produits non courants	0,0	0,1	0,1	>100,0%	48,1%
Charges non courantes	28,4	180,3	28,5	>100,0%	-84,2%
Résultat avant impôts sur les résultats	554,0	409,9	584,4	-26,0%	42,6%
Impôts sur les résultats	216,1	210,8	216,7	-2,5%	2,8%
Résultat net	337,9	199,1	367,7	-41,1%	84,7%

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	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	2,0	11,8	68,6	>100,0%	>100,0%
Intérêts et produits sur opérations avec la clientèle	1 255,1	1 360,9	1 474,0	8,4%	8,3%
Intérêts et produits assimilés sur titres de créances	-	27,7	-	ns	-100,0%
Commissions sur prestations de service	0,2	1,4	1,8	>100,0%	32,4%
Autres produits bancaires	-	1,0	-	ns	-100,0%
Produits d'exploitation bancaire	1 257,2	1 402,9	1 544,4	11,6%	10,1%

Source : FEC

Revue analytique 2023 - 2024

Au titre de l'exercice 2024, les intérêts et produits assimilés perçus au titre des prêts octroyés aux Collectivités Territoriales et aux régies autonomes représentent 95,4% des Produits d'exploitation bancaire.

Au terme de l'année 2024, les produits d'exploitation bancaire se sont établis à 1 544,4 Mdh, en hausse de 10,1% par rapport à 2023, tenant compte de la hausse du TMPI relatif aux prêts à taux variable, et d'un taux de recouvrement de près de 100%, permettant de constater en produits, la quasi-totalité des intérêts attendus de l'exercice.

Les intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit ont enregistré une hausse de près de 57 Mdh, en raison des placements ponctuel des excédents de trésorerie en 2024 dans le cadre de la gestion proactive des besoins prévisionnels au titre de l'exercice.

Le taux moyen de rendement des prêts²⁰ en 2024 a enregistré une hausse, pour s'établir à 5,84% contre 5,36% en 2023, consécutive à la hausse du TMPI relatif aux prêts à taux variable.

Revue analytique 2022 - 2023

Au terme de l'année 2023, les produits d'exploitation bancaire se sont établis à 1 402,9 Mdh, en hausse de 11,6% par rapport à 2022, tenant compte de l'évolution de l'encours des prêts qui a enregistré une hausse de plus de 4%, passant de 26 088 Mdh en 2022 à 27 213 Mdh en 2023, soit une augmentation de 1 125 Mdh, et d'un taux de recouvrement de près de 100%, permettant de constater en produits, la quasi-totalité des intérêts attendus de l'exercice.

Le taux moyen de rendement des prêts²¹ en 2023 a enregistré une hausse, pour s'établir à 5,36% contre 4,88% en 2022, consécutive à la hausse des taux appliqués aux prêts classiques accordés à la clientèle de 60 pbs pour les taux fixes et 40 pbs pour les taux variables tenant compte des décisions prises par le Conseil de Bank Al Maghrib de relever le taux directeur successivement 3 fois de 50 pbs à compter de la réunion du 27 septembre 2022 soit 150 pbs.

II.2. CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE

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

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

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	255,3	396,3	515,3	55,2%	30,0%
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec la clientèle	-	-	-	ns	ns
Intérêts et charges assimilés sur titres de créances émis	340,2	337,2	357,2	-0,9%	5,9%
Charges sur opérations de crédit-bail et de location	-	-	-	ns	ns
Autres charges bancaires	0,2	0,1	0,2	-33,0%	2,4%
Charges d'exploitation bancaire	595,7	733,6	872,7	23,1%	19,0%

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 2022-2024, les charges d'exploitation bancaire ont enregistré une hausse annuelle moyenne de 21,0%.

Revue analytique 2023 - 2024

Les charges d'exploitation bancaire ont enregistré une hausse de plus de 19,0% au 31 décembre 2024 par rapport à l'exercice précédent, pour s'établir à 872,7 Mdh en 2024, contre 733,6 Mdh en 2023. Cette hausse s'explique essentiellement par le renchérissement du coût de refinancement de la Banque sur les marchés national et international.

L'encours des emprunts est passé de 24 281,6 Mdh au 31 décembre 2023 à 22 050,4 Mdh au 31 décembre 2024, soit une baisse de 9,2% due notamment à l'opération relative au reengineering de la dette.

En effet, dans le cadre de la gestion de sa dette et l'optimisation de son coût des ressources, le FEC a procédé à l'identification des lignes de crédits bancaires les plus impactées par les hausses de taux ayant prévalu sur le marché financier, qui présentent un encours de près de 1 MMDH assorti d'un coût moyen de 5,2%.

Revue analytique 2022 - 2023

Les charges d'exploitation bancaire ont enregistré une hausse de plus de 23% au 31 décembre 2023 par rapport à l'exercice précédent, pour s'établir à 733,6 Mdh en 2023, contre 595,7 Mdh en 2022.

Cette hausse s'explique essentiellement, d'une part, par l'augmentation du volume des emprunts dont l'encours a atteint 24 282 Mdh au 31 décembre 2023 contre 23 395 Mdh au 31 décembre 2022, et d'autre part, par le renchérissement du coût de refinancement de la Banque sur les marchés national et international, en lien avec le resserrement des politiques monétaires.

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	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Intérêts et produits assimilés	1 257,0	1 400,4	1 542,6	11,4%	10,2%
Intérêts et charges assimilées	595,5	733,5	872,5	23,2%	19,0%
Marge d'intérêt	661,5	667,0	670,1	0,8%	0,5%
Résultat des opérations de crédit-bail et location	-	-	-	ns	ns

Commissions perçues	0,2	1,4	1,8	>100,0%	32,4%
Commissions servies	0,2	0,1	0,2	-33,0%	2,4%
Marge sur commissions	-0,1	1,2	1,7	>100%	36,0%
Résultat des opérations de marché	-	1,0	-	100,0%	-100,0%
Produit Net Bancaire	661,5	669,3	671,8	1,2%	0,4%
Encours brut moyen²²	25 759,5	26 650,9	26 895,2	3,5%	0,9%
PNB / Encours brut moyen	2,57%	2,51%	2,50%	-6 pbs	-1 pbs

Source : FEC

Sur la période 2022-2024, le Produit Net Bancaire a enregistré une progression annuelle moyenne de 0,8%.

Revue analytique 2023 - 2024

En 2024, la marge d'intérêt s'est établie à 670,1 Mdh contre 667,0 Mdh au 31 décembre 2023, enregistrant une légère hausse de 0,5%. Cette évolution s'explique principalement par la hausse plus importante des Intérêts et produits assimilés de 142,2 Mdh contre une hausse des Intérêts et charges assimilés sur la même période de 139,0 Mdh.

La marge sur commissions s'est établie à 1,7 Mdh en 2024 contre 1,2 Mdh en 2023, marquant hausse de 36,0%.

Le PNB s'est établi à 671,8 Mdh à fin 2024, en légère hausse par rapport à 2023, conséquence de l'évolution contrastée des éléments suivants:

- Un accroissement de la variation de TMP 6 mois jusqu'en août 2024;
- Une baisse des décaissements en 2024 vs 2023;
- Un suivi rigoureux des recouvrements avec comme effet une maîtrise de risque de contrepartie;
- Un impact positif de l'opération relative au reengineering de la dette.

Le PNB / Encours brut moyen s'est établi à 2,50% en 2024, en baisse de 1 pbs comparativement à l'exercice 2023. Cette baisse s'explique par la hausse de 0,9% de l'encours brut moyen contre une hausse de 0,4% du PNB.

Revue analytique 2022 - 2023

Au 31 décembre 2023, la marge d'intérêt s'est établie à 667,0 Mdh contre 661,5 Mdh au 31 décembre 2022, enregistrant une légère hausse de 0,8%. Cette évolution s'explique principalement par la hausse plus importante des Intérêts et charges assimilés de 23,2% contre une hausse des Intérêts et produits assimilés sur la même période de 11,4%.

La marge sur commissions s'est établie à 1,2 Mdh en 2023 contre -0,1 Mdh en 2022, marquant une nette amélioration.

Le résultat des opérations de marché au 31 décembre 2023 se chiffre à 1 Mdh en raison des placements des excédents de trésorerie.

L'évolution conjuguée des Produits d'exploitation bancaire et des Charges d'exploitation bancaire a généré un PNB en progression de 1,2% par rapport au 31 décembre 2022, s'établissant, ainsi, à 669,3 Mdh à fin 2023, grâce notamment à la qualité du portefeuille de prêts à date, et à l'accroissement des créances sur la clientèle.

Le PNB / Encours brut moyen s'est établi à 2,51% en 2023, en baisse de 6 pbs comparativement à l'exercice 2022. Cette baisse s'explique par la hausse de 3,5% de l'encours brut moyen (+891,4 Mdh) contre une hausse de 1,2% du PNB.

²² Encours brut moyen = (Encours brut année N+ Encours brut année N-1) / 2

II.3.2 Coefficient d'exploitation bancaire

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Produits d'exploitation bancaire	1 257,2	1 402,9	1 544,4	11,6%	10,1%
Charges d'exploitation bancaire	595,7	733,6	872,7	23,1%	19,0%
Produit Net Bancaire (1)	661,5	669,3	671,8	1,2%	0,4%
Charges de personnel	47,3	48,3	48,3	2,0%	0,2%
Impôts et taxes	0,8	0,8	0,8	0,8%	-0,4%
Charges externes	5,4	6,7	7,2	24,6%	7,1%
Autres charges générales d'exploitation	3,6	3,8	3,4	6,2%	-12,4%
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations	3,1	2,4	2,5	-20,6%	3,7%
Charges générales d'exploitation (2)	60,2	62,1	62,3	3,1%	0,3%
Coefficient d'exploitation (2) / (1)	9,1%	9,3%	9,3%	20 pbs	0 pbs

Source : FEC

Il est à préciser que le FEC ne dispose pas d'agences de représentation à travers le territoire, ce qui limite les charges générales d'exploitation (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 stagnation au cours des 3 derniers exercices passant de 9,1% en 2022 à 9,3% en 2024.

Revue analytique 2023 - 2024

La poursuite de la rationalisation des dépenses de fonctionnement permet au FEC de continuer à maîtriser les charges générales d'exploitation (CGE) en 2024, qui s'établissent à un niveau similaire à l'exercice précédent. A fin 2024, les CGE sont constituées principalement des charges du personnel à hauteur de 78%, des charges externes, impôts et taxes et Autres charges générales d'exploitation pour 18% et des dotations aux amortissements des immobilisations pour 4%.

De ce fait, le Coefficient d'Exploitation poursuit son maintien et s'établit à 9,3% à fin 2024.

Revue analytique 2022 - 2023

Les charges générales d'exploitation (CGE) se sont établies à 62,1 Mdh en 2023, en hausse de 3,1% par rapport à 2022, qui s'explique essentiellement par la contribution du FEC aux frais de contrôle sur place de Bank Al-Maghrib.

A fin 2023, les CGE sont constituées principalement des charges du personnel à hauteur de 78%, des charges externes, autres charges générales d'exploitation et impôts et taxes pour 18% et des dotations aux amortissements des immobilisations pour 4%.

De ce fait, le Coefficient d'Exploitation s'est établi à 9,3% à fin 2023.

II.4. RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Produit Net Bancaire	661,5	669,3	671,8	1,2%	0,4%
Résultat des opérations sur immobilisations financières	-	-	-	ns	ns
Autres produits d'exploitation non bancaire	1,7	0,5	1,4	-73,2%	>100,0%
Autres charges d'exploitation non bancaire	0,2	0,2	0,2	21,2%	-19,8%
Charges générales d'exploitation	60,2	62,1	62,3	3,1%	0,3%
Résultat Brut d'Exploitation	602,8	607,4	610,7	0,8%	0,5%

Source : FEC

Le résultat brut d'exploitation s'est inscrit à la hausse sur les trois derniers exercices, avec une évolution annuelle moyenne de 0,7%.

Revue analytique 2023 - 2024

A fin 2024, le résultat brut d'exploitation du FEC accuse une hausse de 0,5% par rapport au 31 décembre 2023 en s'établissant à 610,7 Mdh, grâce notamment à l'augmentation du PNB du FEC (+0,4%) sur la période et à la maîtrise des charges générales d'exploitation autour de 62 Mdh.

Les autres produits d'exploitation non bancaire ont enregistré une hausse de près de 1 Mdh qui s'explique essentiellement par la hausse des revenus des immeubles loués.

Revue analytique 2022 - 2023

Au 31 décembre 2023, le résultat brut d'exploitation du FEC affiche une hausse de 0,8% par rapport au 31 décembre 2022 en s'établissant à 607,4 Mdh. Cette évolution s'explique principalement par l'augmentation du PNB du FEC (+1,2%) sur la période.

Les autres produits d'exploitation non bancaire ont enregistré une baisse de 73,2% qui s'explique essentiellement par la baisse des revenus des immeubles loués.

II.5 COUT DU RISQUE

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Dotations aux provisions	0,6	2,2	0	>100,0%	-100,0%
Reprises sur provisions	1,3	0,7	2,5	-46,2%	>100,0%
Coût du risque	-0,7	1,5	-2,5	>100,0%	<-100,0%

Source : FEC

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

A fin 2024, le coût du risque du FEC s'est établi -2,5 Mdh. L'amélioration continue de la qualité des créances du FEC et de son profil de risque depuis quelques années grâce notamment au suivi rigoureux des recouvrements, permet à la Banque de renforcer la stabilité du stock de provisions pour CES, et d'améliorer le coût du risque-crédit.

A fin 2023, le coût du risque du FEC s'élève à 1,5 Mdh. Cette situation est liée principalement à la constatation de nouvelles dotations aux provisions de 2,2 Mdh et se composent de créances non recouvrées de prêts classiques, qui concernent 5 Collectivités Territoriales pour un montant de 30,5 Mdh.

II.6 AUTRES DOTATIONS ET AUTRES REPRISES AUX PROVISIONS

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Autres dotations aux provisions	24,1	21,4	9,5	-11,4%	-55,3%
Autres reprises sur provisions	3,1	5,6	9,1	81,0%	62,8%
Autres dotations nettes des reprises *	21,0	15,8	0,4	-25,0%	-97,5%

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

Revue analytique 2023 - 2024

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 9,5 Mdh, contre une reprise de provisions pour risques généraux de 9,1 Mdh, portant ainsi les autres dotations nettes des reprises à 0,4 Mdh.

Revue analytique 2022 - 2023

Pour assurer une couverture contre certains risques à caractère général, le FEC a procédé au cours de l'exercice 2023 à la constitution de dotations nettes des reprises aux provisions d'un montant de 15,8 Mdh, portant ainsi le montant total des PRG à 88,5 Mdh.

II.7. RESULTAT NET

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Résultat Brut d'Exploitation	602,8	607,4	610,7	0,8%	0,5%
Dotations nettes des reprises aux provisions	-0,7	1,5	-2,5	>100,0%	<-100,0%
Autres dotations nettes des reprises *	21,0	15,8	0,4	-25,0%	-97,3%
Résultat courant	582,4	590,1	612,8	1,3%	3,8%
Résultat non courant	-28,4	-180,2	-28,4	<-100,0%	84,3%
Impôt sur les résultats	216,1	210,8	216,7	-2,5%	2,8%
Résultat net	337,9	199,1	367,7	-41,1%	84,7%
Encours brut moyen	25 759,5	26 650,9	26 895,2	3,5%	0,9%
Résultat net / Encours brut moyen	1,31%	0,75%	1,37%	-56 pbs	62 pbs

(*) Dotations aux provisions pour risques et charges nettes des reprises.

Source : FEC

Revue analytique 2023 - 2024

Compte tenu des éléments suivants :

- une progression de 0,4% du PNB ;
- la maîtrise des CGE ;
- la qualité du portefeuille client,

Le résultat courant s'est établi à 612,8 Mdh à fin 2024, en hausse de +3,8% par rapport à fin 2023 ;

Le résultat net au 31 décembre 2024 s'inscrit en progression de 84,7% sur la période 2023-2024, s'établissant ainsi à 367,7 Mdh contre 199,1 Mdh au 31 décembre 2023. A noter que le résultat net à fin 2023 était impacté par la contribution de la Banque au Fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc.

Le ratio « résultat net / encours brut moyen » s'établit à 1,37% en 2024 contre 0,75% en 2023 et 1,31% en 2022.

Revue analytique 2022 - 2023

Le résultat net a atteint 199 MDH au titre de l'exercice 2023, en retrait par rapport à 2022, tenant compte de la contribution de la Banque au Fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc. En effet, et en tant que Banque Publique Citoyenne, le FEC a répondu à l'appel du devoir national et a procédé en 2023, au versement d'une contribution d'un montant de 150 MDH à ce Fonds.

En termes de comparabilité, abstraction faite de ladite contribution, le résultat net aurait été du même ordre que celui enregistré l'année dernière.

Le ratio « résultat net / encours brut moyen » s'établit à 0,75% en 2023 contre 1,31% en 2022 et 1,32% en 2021.

II.8. AUTOFINANCEMENT

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Résultat net de l'exercice	337,9	199,1	367,7	-41,1%	84,7%
(+) Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	3,1	2,4	2,5	-20,6%	3,7%
(+) Dotations aux provisions pour risques généraux	24,1	21,4	9,5	-11,4%	-55,3%
(-) Reprises de provisions	3,1	5,6	9,1	81,0%	62,8%
(-) Plus-values de cession sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	-	0,1	ns	ns
Capacité d'autofinancement	362,0	217,3	370,5	-40,0%	70,5%
(-) Bénéfices distribués	-	-	-	ns	ns
Autofinancement	362,0	217,3	370,5	-40,0%	70,5%

Source : FEC

L'autofinancement du FEC s'est établi à 370,5 Mdh en 2024, enregistrant ainsi une hausse de 70,5% par rapport à 2023. Cette évolution est principalement due à la hausse du résultat net de 168,6 Mdh en 2024.

II.9. RENTABILITE DES FONDS PROPRES ET RENTABILITE DES ACTIFS

Les indicateurs de rentabilité du FEC se présentent comme suit :

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Résultat net	337,9	199,1	367,7	-41,1%	84,7%
Fonds propres ²³	4 733,3	4 948,1	5 316,2	4,5%	7,4%
Fonds propres moyens	4 553,9	4 840,7	5 132,2	6,3%	6,0%
Return On Equity (ROE) (*)	7,42%	4,11%	7,16%	-331 pbs	305 pbs
Résultat net	337,9	199,1	367,7	-41,1%	84,7%
Total bilan	28 639,4	29 902,3	28 116,4	4,4%	-6,0%
Total bilan moyen	27 596,8	29 270,8	29 009,3	6,1%	-0,9%
Return On Assets (ROA) (**)	1,22%	0,68%	1,27%	-54 pbs	59 pbs

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

Source : FEC

Revue analytique 2023 - 2024

²³ Hors emprunt obligataire subordonné.

Les ROE et ROA ont atteint respectivement 7,16% et 1,27% à fin 2024 contre 4,11% et 0,68% à fin 2023. Leur hausse est liée essentiellement, à l'évolution du résultat net et des fonds propres.

A noter que le résultat net et les fonds propres à fin 2023 étaient impacté par la contribution de la Banque au Fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre ayant touché le Royaume du Maroc.

Revue analytique 2022 - 2023

A fin 2023, le ROE et le ROA du FEC s'établissent respectivement à 4,11% et 0,68%, affichant ainsi des baisses respectives de 331 et 54 points de base par rapport à 2022 qui s'expliquent essentiellement par la baisse du résultat net.

Présentation du bilan

Le bilan du FEC se présente comme suit, sur les trois derniers exercices (2022, 2023 et 2024) :

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Actif	28 639,4	29 902,3	28 116,4	4,4%	-6,0%
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	54,5	8,5	55,5	-84,4%	>100,0%
Créances sur les établissements de crédit et assimilés	0,2	1 251,6	0,9	>100,0%	-99,9%
Créances sur la clientèle	26 848,6	28 061,6	27 459,2	4,5%	-2,1%
Créances acquises par affacturage	-	-	-	ns	ns
Titres de transaction et de placement	-	-	-	ns	ns
Autres actifs	562,8	539,4	559,4	-4,1%	3,7%
Titres d'investissement	1 131,0	-	-	-100,0%	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	-	-	2,9	ns	ns
Immobilisations incorporelles	0,2	0,1	0,1	-38,5%	-33,5%
Immobilisations corporelles	42,1	40,9	38,3	-2,9%	-6,4%
Passif	28 639,4	29 902,3	28 116,4	4,4%	-6,0%
Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	-	-	-	ns	ns
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	12 665,8	14 428,0	14 099,4	13,9%	-2,3%
Dépôts de la clientèle	-	-	-	ns	ns
Titres de créances émis	9 958,2	9 226,3	7 337,7	-7,3%	-20,5%
Autres passifs	271,4	283,0	345,4	4,3%	22,0%
Provisions pour risques et charges	72,7	88,5	88,9	21,7%	0,5%
Provisions réglementées	-	-	-	ns	ns
Subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie	-	-	-	ns	ns
Dettes subordonnées	1 010,8	1 016,8	1017,6	0,6%	0,1%
Ecart de réévaluation	-	-	-	ns	ns
Réserves et primes liées au capital	3 322,7	3 660,6	3859,6	10,2%	5,4%
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 (+/-)	337,9	199,1	367,7	-41,1%	84,7%

Source : FEC

L'analyse de la structure du bilan fait ressortir que l'actif, qui s'élève à 28 116,4 Mdh et qui se compose quasi-exclusivement des créances sur la clientèle, a connu une baisse de 6% qui s'explique essentiellement par la baisse des actifs liquides de 1,2 milliard entre 2023 et 2024 liée au placement ponctuel des excédents de trésorerie en 2023 dans le cadre de la gestion proactive des besoins prévisionnels au titre de l'exercice 2024.

Par ailleurs, au niveau de passif, la baisse s'explique principalement par la réalisation de l'opération relative au reengineering de la dette de près de 1 milliard.

La structure du passif est caractérisée par la prédominance des dettes de financement, réparties entre les emprunts à long termes et les titres de créances émis, qui représentent plus de 76% du total du bilan.

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	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Créances sur les établissements de crédits et assimilés (C1)	0,2	1 251,6	0,9	>100,0%	-99,9%
A vue	0,2	0,9	0,9	>100,0%	-0,7%
A terme	-	1 250,7	-	>100,0%	-100,0%
Créances sur la clientèle (C2)	26 848,6	28 061,6	27 459,2	4,5%	-2,1%
Crédits de trésorerie et à la consommation	2,8	2,4	2,1	-13,8%	-11,2%
Crédits à l'équipement	26 081,7	27 193,1	26 577,2	4,3%	-2,3%
Crédits immobiliers	17,2	14,6	15,9	-15,3%	9,1%
Créances acquises par affacturage	-	-	-	ns	ns
Autres crédits	12,5	27,6	0,6	>100,0%	-97,8%
Intérêts courus à recevoir	734,5	824,0	863,4	12,2%	4,8%
Total crédits (C1) + (C2)	26 848,6	29 313,2	27 460,1	9,2%	-6,3%

Source : FEC

Revue analytique 2023 - 2024

A fin 2024, le total des créances du FEC s'établit à 27 460,1 Mdh, en baisse de 6,3% par rapport à 2023. Cette évolution est due principalement à :

- La baisse des créances sur les établissements de crédits et assimilés dont le montant s'établit à 0,9 Mdh en 2024 contre 1 251,6 Mdh en 2023, s'explique par la baisse des actifs liquides de 1,2 MMdh entre 2023 et 2024 liée au placement ponctuel des excédents de trésorerie en 2023 dans le cadre de la gestion proactive des besoins prévisionnels au titre de l'exercice 2024 ;
- La baisse de 2,3% des crédits à l'équipement, dont l'encours à fin 2024 s'élève à 26 577,2 Mdh contre 27 213,2 Mdh en 2023. Au cours de cette période, les décaissements de prêts aux CT se sont élevés à 1 821 Mdh et les recouvrements, en principal, à 2 461 Mdh ;
- La baisse des autres crédits dont le montant à fin 2024 s'élève à 0,6 Mdh contre 27,6 Mdh à fin 2023 s'explique par la maîtrise du risque de contrepartie à date, et le suivi rigoureux des recouvrements, permettent à la Banque de maintenir les CES à un niveau quasi-nul.

Revue analytique 2022 - 2023

A fin 2023, le total des crédits s'élève à 29 313,2 Mdh en progression de 9,2% par rapport à fin 2022. Cette évolution s'explique :

- La hausse des créances sur les établissements de crédits et assimilés dont le montant s'établit à 1 251,6 Mdh en 2023 contre 0,2 Mdh en 2022, s'explique par le placement des excédents de trésorerie dans le cadre de la gestion active de la trésorerie.
- L'augmentation de 4,3% des crédits à l'équipement à fin 2023. Cette variation résulte du niveau des décaissements de plus de 4 MMdh au titre de l'exercice 2023 et contre 2,9 MMdh en 2022, soit + 38% et des remboursements, en principal, des clients de près de 2,5 milliards de dirhams pour la même période.
- La hausse des autres crédits dont le montant à fin 2023 s'élève à 27,6 Mdh contre 12,5 Mdh à fin 2022 s'explique par la constatation de 5 nouvelles créances en souffrance liées à l'exercice 2023 ;

III.2. CREANCES EN SOUFFRANCE (CES)

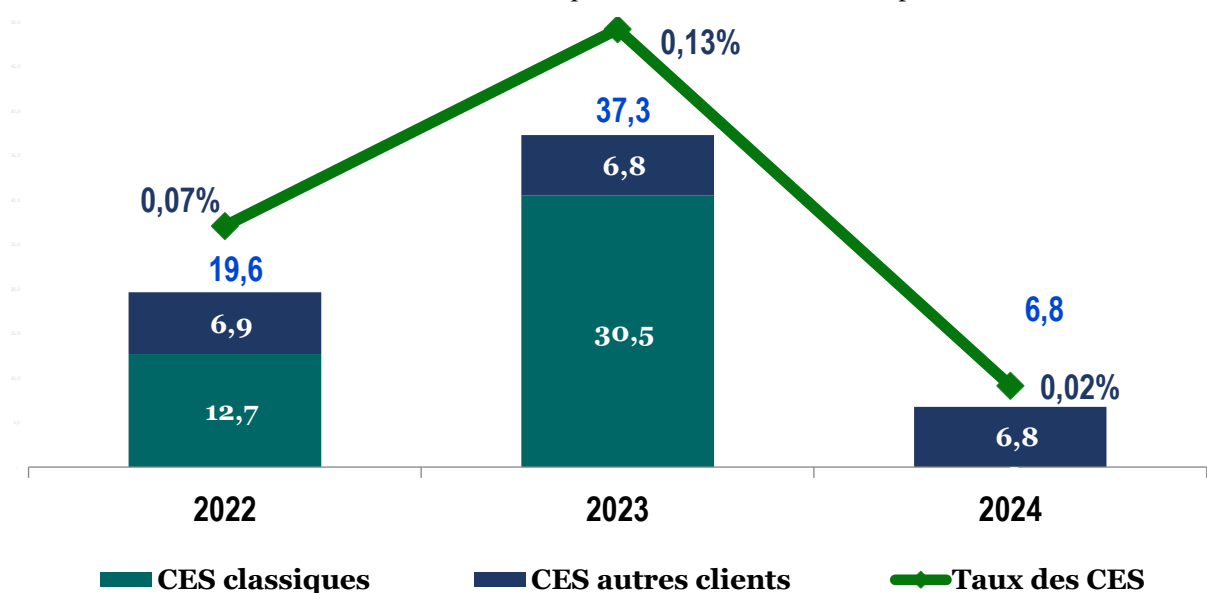
Les créances en souffrance du FEC ont évolué comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Créances sur la clientèle brutes (1)	26 855,8	28 071,4	27 465,3	4,5%	-2,2%
Créances en souffrance brutes (2)	19,6	37,3	6,8	90,3%	-81,8%
Créances pré-douteuses	10,6	7,9	-	-25,5%	-100,0%
Créances douteuses	2,1	22,6	-	>100,0%	-100,0%
Créances compromises	6,9	6,8	6,8	-1,4%	-
Provisions sur créances en souffrance (3)	6,1	8,0	5,5	31,1%	-31,1%
Agios réservés²⁴ (4)	1,0	1,7	0,7	70,0%	-60,4%
Créances en souffrance nettes (2) - (3) - (4)	12,5	27,6	0,6	>100,0%	-97,8%
Taux de Créances en souffrance(2) / (1)	0,07%	0,13%	0,02%	6,0 pt	-11,0 pt
Taux de couverture (3) / [(2)-(4)]	32,80%	22,42%	90,21%	-1 038 pbs	6 779 pbs

Source : FEC

De par son statut de banque au service du développement territorial, le FEC fait de l'amélioration du profil de risque du portefeuille de prêts, l'une de ses principales priorités. Cela se reflète à travers les actions entreprises par la Banque en termes de recouvrement d'impayés, qui se sont avérées efficaces, dans la mesure où le taux des créances en souffrance s'établit à 0,04% en 2021, à 0,07% en 2022, puis à 0,02% en 2024.

L'évolution des créances en souffrance brutes se présente comme suit, sur la période 2022-2024 :



Source : FEC

Revue analytique 2023-2024

Grâce au suivi rigoureux des recouvrements et à la qualité du portefeuille client du FEC, les créances en souffrance se sont établies à 6,8 Mdh au 31 décembre 2024, en baisse de 81,8% par rapport au 31 décembre 2023 et sont relatives à des créances historiques anciennes, antérieures à l'exercice 2024, provenant

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

essentiellement de la créance Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau et d'Electricité de Casablanca (RAD).

Le taux de créances en souffrance s'établit à 0,02% en 2024.

Revue analytique 2022-2023

A fin 2023, les créances en souffrance brutes du FEC s'établissent à 37,3 Mdh contre de 19,6 Mdh à fin 2022, marquant une augmentation de 17,7 Mdh, due essentiellement à la hausse des créances en souffrance des prêts classiques. Cette augmentation s'explique par des retards de paiements au 31/12/2023 supérieur à 90 jours liés principalement à des procédures administratives

Les prêts classiques concernent 5 Collectivités Territoriales pour un montant de 30,5 Mdh. A noter qu'en 2024, 4 Collectivités Territoriales ont réglé leurs impayés pour un montant de CES de 30Mdh.

Le taux de créances en souffrance s'établit à 0,13% en 2023.

III.2.1 Créances en souffrance des prêts classiques (CT)

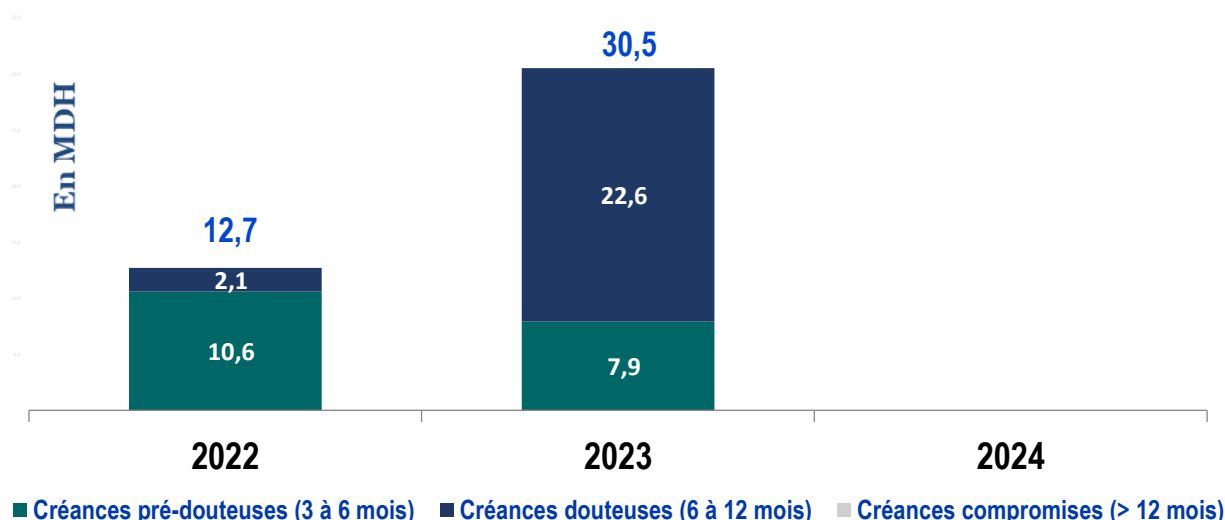
L'évolution des créances en souffrance relatives aux prêts classiques du FEC se présente comme suit, sur la période considérée :

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Créances en souffrance brutes (1)	12,7	30,5	-	>100,0%	-100,00%
Créances pré-douteuses	10,6	7,9	-	-25,5%	-100,00%
Créances douteuses	2,1	22,6	-	976,2%	-100,00%
Créances compromises	-	-	-	-	-
Provisions sur créances en souffrance (2)	0,6	2,5	-	>100,0%	-100,00%
Agios réservés (3)	0,2	1	-	>100,0%	-100,00%
Créances en souffrance nettes	11,9	27,0	-	>100,0%	-100,00%
Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)	6,30%	11,48%	-	518 pbs	-1 148 pbs
Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]	4,80%	8,47%	-	367 pbs	- 847 pbs

Source : FEC

L'évolution des créances en souffrance brutes relatives aux prêts classiques entre 2022 et 2024 est présentée dans le graphique suivant :

Evolution des créances en souffrance brutes relatives aux prêts classiques entre 2022 et 2024 – (en Mdh)



Source : FEC

Revue analytique 2023-2024

La maîtrise du risque de contrepartie à date, et le suivi rigoureux des recouvrements, permettent à la Banque le recouvrement de la totalité des créances classiques attendues au titre de l'exercice 2024.

Revue analytique 2022 – 2023

Les créances en souffrance brutes des prêts classiques s'établissent au 31 décembre 2023 à 30,5 Mdh, en hausse de 140% par rapport à l'année 2022. Cette évolution s'explique par la constatation de nouvelles créances en souffrance non recouvrées de prêts classiques, qui concernent 5 Collectivités Territoriales pour un montant de 30,5 MDH

Les créances en souffrance nettes se sont établies à 27,0 Mdh à fin 2023.

Le taux de provisionnement s'établit à 11,48%, soit une hausse de 5 180 points de base par rapport à 2022.

Ainsi le taux de couverture a enregistré une hausse de 3 670 points de base pour atteindre 8,47% à fin 2023.

III.2.2 Créances en souffrance autres clients

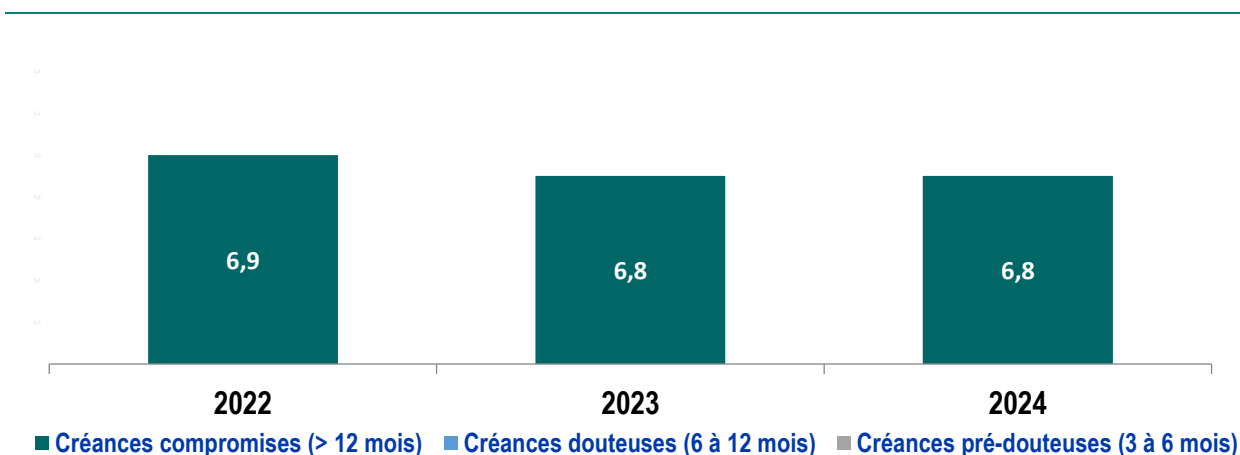
Les créances en souffrance autres clients sont relatives à des créances historiques anciennes, antérieures à l'exercice 2024, et concernent principalement les échéances non réglées au FEC au moment de la liquidation de la créance RAD.

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Créances en souffrance brutes (1)	6,9	6,8	6,8	-1,4%	ns
Créances pré-douteuses	-	-	-	ns	ns
Créances douteuses	-	-	-	ns	ns
Créances compromises	6,9	6,8	6,8	-1,4%	ns
Provisions sur créances en souffrance (2)	5,5	5,5	5,5	ns	ns
Agios réservés (3)	0,8	0,7	0,7	-12,5%	ns
Créances en souffrance nettes	0,7	0,6	0,6	-14,3%	ns
Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)	90,4%	91,2%	91,2%	80 pbs	ns
Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]	89,3%	90,2%	90,2%	90 pbs	ns

Source : FEC

L'évolution des créances en souffrance autres clients entre 2022 et 2024 est présentée dans le graphique suivant :

Evolution des créances en souffrance brutes autres clients entre 2022 et 2024 – (en Mdh)



Source : FEC

Revue analytique 2023 - 2024

A fin 2024, les créances en souffrance autres clients s'établissent à 6,8 Mdh marquant ainsi une stagnation sur la période considérée.

Le taux de provisionnement s'établit à 91,2%, et le taux de couverture affiche 90,2% à fin 2024.

Revue analytique 2022 - 2023

Au titre de 2023, les autres créances en souffrance ont enregistré une légère baisse de 0,1 Mdh pour s'établir à 6,8 Mdh.

Le taux de provisionnement enregistre une hausse par rapport à 2022 et se chiffre à 91,2%.

Ainsi le taux de couverture s'établit à 90,2% à fin 2023.

III.2.3 Provisions sur créances en souffrance

L'encours des provisions sur créances en souffrance a évolué comme suit, durant les exercices 2022, 2023 et 2024 :

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Créances en souffrance brutes(1)	19,6	37,3	6,8	90,3%	-81,8%
Provisions sur créances en souffrance(2)	6,1	8,0	5,5	31,1%	-31,1%
Agios réservés(3)	1,0	1,7	0,7	70,0%	-60,4%
Taux de provisionnement [(2)+(3)] / (1)	36,4%	26,0%	91,2%	- 1 040 pbs	6 520 pbs
Taux de couverture (2) / [(1)-(3)]	32,9%	22,4%	90,2%	-1 050 pbs	6 780 pbs

Source : FEC

Revue analytique 2023-2024

A fin 2024, le stock de provisions sur créances en souffrance s'élève à 5,5 Mdh contre 8,0 Mdh à fin 2023. Les taux de provisionnement et de couverture ont enregistré une hausse respective pour s'établir à 91,2% et 90,2% en 2024. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des créances en souffrance brutes en 2024.

Revue analytique 2022-2023

Au titre de l'exercice 2023, le stock de provisions sur créances en souffrance s'établit à 8,0 Mdh, en augmentation de 31,1% comparé à 2022. Cette évolution s'explique par la constatation de nouvelles créances en souffrance de prêts classiques, qui concernent 5 Collectivités Territoriales pour un montant de 30,5 MDH.

Le taux de provisionnement s'établit à 26,0%, soit une baisse de 1 040 points de base par rapport à 2022.

Ainsi le taux de couverture a enregistré une baisse de 1 050 points de base pour atteindre 22,4% à fin 2023.

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 (2022, 2023 et 2024) :

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	54,5	8,5	55,5	-84,4%	>100,0%

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 2024, ce compte s'établit à 55,5 Mdh, en hausse de 47,0 Mdh par rapport à 2023 en raison de l'augmentation des avoirs à la Trésorerie Générale.

Au titre de l'exercice 2023, ce compte s'établit à 8,5 Mdh, enregistrant une baisse de 46 Mdh par rapport à 2022 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	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Autres actifs	562,8	539,4	559,4	-4,1%	3,7%

Source : FEC

A fin 2024, ce poste s'élève à 559,4 Mdh, contre 539,4 Mdh à fin 2023, marquant ainsi une augmentation de 3,7% qui s'explique essentiellement par l'augmentations des sommes dues à l'Etat.

A 31/12/2023, les autres actifs s'élèvent à 539,4 Mdh, en légère baisse de 4,1% comparativement à 2022. Ce poste correspond principalement aux acomptes au titre de l'impôt sur les résultats versés au cours de l'exercice et à la couverture contre le risque de change contractée chez une banque de la place pour couvrir les emprunts extérieurs contractés auprès des bailleurs de fonds internationaux.

III.3.3 titres d'investissement

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Titres d'investissement	1 131,0	-	-	-100,0%	0,0%

Source : FEC

Au cours de la période 2022-2024, dans le cadre d'une gestion optimale des excédents de la trésorerie, la Banque a effectué un placement en titres d'investissement de 1,13 MMDH à fin 2022.

En octobre 2023, la Banque a procédé à la cession de la totalité des titres d'investissement.

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	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Emprunts de trésorerie	0,0	0,0	0,0	ns	ns
Emprunts financiers *	12 665,8	14 428,0	14 099,4	13,9%	-2,3%
Dettes envers les établissements de crédit	12 665,8	14 428,0	14 099,4	13,9%	-2,3%

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

L'emprunt bancaire représente 66% des ressources d'emprunt totales à fin 2024 et 61% à fin 2023.

Revue analytique 2023 – 2024

A fin 2024, l'encours des dettes auprès des établissements de crédit s'établit à 14 099,4 Mdh, enregistrant une baisse de 2,3% par rapport à 2023 qui s'explique principalement par le remboursement par anticipation des lignes de crédits bancaires les plus impactées par les hausses de taux ayant prévalu sur le marché financier.

Revue analytique 2022 - 2023

A la fin de l'exercice 2023, l'encours des dettes auprès des établissements de crédit atteint 14 428,0 Mdh, marquant une hausse de 13,9% par rapport à 2022. Cette situation s'explique essentiellement par l'augmentation des encours des emprunts financiers de 1 629,3 Mdh entre 2022 et 2023, constitué d'emprunts locaux et internationaux nécessaires au financement de l'activité de prêt de la banque.

IV.2.1 Emprunts locaux

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

Mdh	2022	2023	2024	Durée	Taux HT
Moyen et long terme	9 711,8	11 175,9	9 913,6	entre 12 et 15 ans	entre 2,90% et 4,86%
Court terme	-	-	150,4	32 jours	2,85%
Total Encours	9 711,8	11 175,9	10 064,0	-	-

Source : FEC

A fin 2024, l'encours des emprunts locaux s'établit à 10 064,0 Mdh contre 11 175,9 à fin 2023 marquant une baisse de 9,9% suite d'une part, au remboursement par anticipation des lignes de crédits bancaires les plus impactées par les hausses de taux de près de 1 milliard, et d'autre part, par un tirage d'un CLT de 500 Mdh.

A fin 2023, l'encours des emprunts locaux s'établit à 11 175,9 Mdh. Au titre de l'exercice 2023, le FEC a mobilisé des crédits bancaires à long-terme pour un montant de 2 000,0 Mdh.

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	2022	2023	2024	Durée	Taux HT
Emprunts en Euros	2 898	3 213	4 008	entre 15 et 40 ans	entre 0,46% et 7,55%
Emprunts en Dollars	56	39	27		
Total Encours²⁵	2 954	3 252	4 035	-	-

Source : FEC

L'encours des emprunts extérieurs a augmenté de 783 Mdh en 2024 pour atteindre 4 035 Mdh, en raison d'une part, d'un tirage de 100 Meur d'une ligne de crédit de 100 Meur signée en 2024, et d'autre part, des remboursements effectués courant l'exercice.

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	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Titres de créances négociables	1 000,2	1 000,2	-	0,0%	-100,0%
Emprunts obligataires	8 958,0	8 226,1	7 337,7	-8,2%	-10,8%
Autres titres de créances émis	-	-	-	ns	ns
Titres de créances émis	9 958,2	9 226,3	7 337,7	-7,3%	-20,5%

Source : FEC

La part des emprunts obligataires dans l'encours des titres de créances émis est passée de 90% en 2022 à 100% en 2024 suite au remboursement total de l'encours des titres de créances négociables en 2024.

Revue analytique 2023 - 2024

Au titre de l'exercice 2024, l'encours des titres de créances émis a enregistré une baisse par rapport à l'exercice précédent pour atteindre 7 337,7 Mdh. Cette baisse s'explique par :

- la baisse de l'encours des emprunts obligataires qui est passé de 8 226,1 Mdh à fin 2023 à 7 337,7 Mdh à fin 2024 suite aux remboursements effectués courant l'exercice;
- le remboursement total de l'encours des titres de créances négociables à fin 2024.

Revue analytique 2022 - 2023

Au titre de l'exercice 2023, l'encours des titres de créances émis a enregistré une baisse par rapport à l'exercice précédent pour atteindre 9 226,3 Mdh. Cette baisse s'explique par la baisse de l'encours des emprunts obligataires qui est passé de 8 958,0 Mdh à fin 2022 à 8 226,1 Mdh à fin 2023 suite aux remboursements effectués courant l'exercice.

IV.4 AUTRES PASSIFS

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Autres passifs	271,4	283,0	345,4	4,3%	22,0%

Source : FEC

²⁵ Taux de change de référence : cours Bank Al Maghrib au 31/12/N.

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 2024, les autres passifs se sont établis à près de 345,4 Mdh, en hausse de 62,4 Mdh, Cette hausse est due essentiellement à la couverture contre le risque de change contractée chez une banque de la place pour couvrir l'emprunt extérieur mobilisé en 2024 auprès d'un bailleur de fonds étranger.

Au titre de l'exercice 2023, les autres passifs se sont établis à 283,0 Mdh, en hausse de 4,3% par rapport à l'exercice précédent. Ce poste correspond principalement à l'impôt sur les résultats de l'exercice et à la couverture contre le risque de change contractée chez une banque de la place pour couvrir les emprunts extérieurs contractés auprès des bailleurs de fonds internationaux.

IV.5 FONDS PROPRES

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Capital	1 000,0	1 000,0	1 000,0	0,0%	0,0%
Réserves et primes liées au capital	3 322,7	3 660,6	3 859,6	10,2%	5,4%
Résultat net de l'exercice	337,9	199,1	367,7	-41,1%	84,7%
Dettes subordonnées	1 010,8	1 016,8	1 017,6	0,6%	0,1%
Provisions pour risques et charges	72,7	88,5	88,9	21,7%	0,5%
Fonds propres & assimilés	5 744,1	5 964,9	6 333,8	3,8%	6,2%

Source : FEC

Revue analytique 2023 - 2024

Les fonds propres et assimilés du FEC se sont établis à 6 333,8 Mdh à fin 2024, soit une hausse de 6,2% par rapport à fin 2023.

L'incorporation en totalité du résultat net réalisé au titre de l'exercice 2023 en réserves ainsi que la constatation d'un résultat net de 367,7 Mdh, ont contribué à l'amélioration des fonds propres du FEC pour atteindre 6 333,8 Mdh à fin 2024.

Revue analytique 2022 - 2023

A fin 2023, les fonds propres et assimilés ont atteint 5 964,9 Mdh contre 5 744,1 Mdh au titre de l'exercice précédent et ce, compte tenu d'un résultat net de 199,1 Mdh au titre de l'exercice 2023 et à l'incorporation, en réserves, du résultat enregistré au titre de l'exercice 2022.

IV.6 TOTAL BILAN

L'analyse de la structure du bilan fait ressortir que l'actif, qui s'élève à 28 116,4 Mdh et qui se compose quasi-exclusivement des créances sur la clientèle, a connu une baisse de 6% qui s'explique essentiellement par la baisse des actifs liquides de 1,2 MMDH entre 2023 et 2024.

Par ailleurs, au niveau du passif, la baisse s'explique principalement par la réalisation de l'opération relative au reengineering de la dette de près de 1 milliard de dirhams.

Revue analytique 2023 - 2024

Au titre de l'exercice 2024, le total bilan du FEC a enregistré une régression de 6% (-1 785,9 Mdh) pour s'établir à 28 116,4 Mdh. Cette évolution provient essentiellement des effets conjugués suivants :

- au niveau de l'actif : par la baisse des créances sur les établissements de crédit de 1 250,7 Mdh et des créances sur la clientèle nettes de 602,4 Mdh ;
- au niveau du passif : principalement par la baisse des titres de créances émis de 1 888,6 Mdh

Revue analytique 2022 - 2023

A fin 2023, le total bilan du FEC a évolué à la hausse de 4,4% (+1 262,9 Mdh) pour s'établir à 29 902,3 Mdh. Cette augmentation s'explique principalement par les éléments suivants :

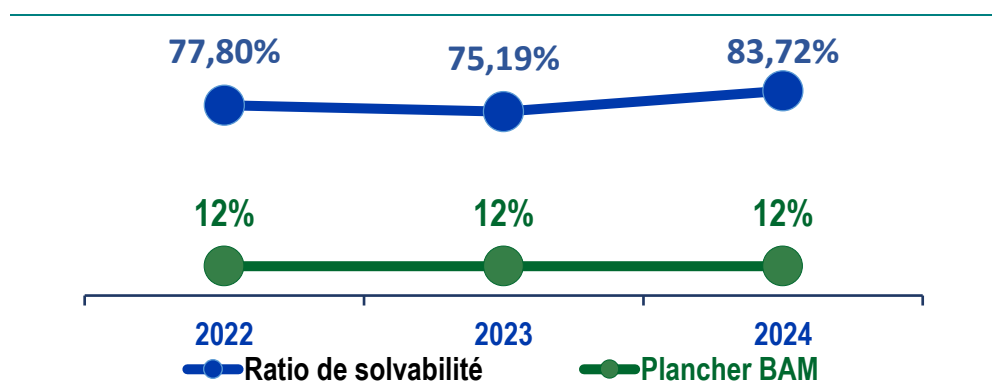
- au niveau de l'actif : par l'accroissement des créances sur la clientèle nettes de 1 213,0 Mdh.
- au niveau du passif : par l'effet combiné de la hausse des dettes envers les établissements de crédit et assimilés +1 762,2 Mdh, la baisse des titres de créances émis – 731,9 Mdh et la réalisation d'un résultat net de 199,1 Mdh.

IV.7 RATIOS PRUDENTIELS

Le FEC veille au respect des ratios prudentiels édictés par Bank Al-Maghrib qui vise 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 SOLVABILITE²⁶

L'évolution du ratio de solvabilité du FEC se présente comme suit, sur la période 2022 - 2024 :



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.

A fin 2024, le ratio de solvabilité marque une amélioration et s'établit à 83,72%. Cette hausse s'explique par l'augmentation plus rapide des fonds propres (+6,2%) comparativement à l'évolution des créances sur la clientèle (-2,1%) entre 2023 et 2024.

²⁶Le 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.

Tout en se maintenant au-dessus du minimum réglementaire requis de 12%, le ratio de solvabilité s'est établi à 75,19 à fin 2023. Cette baisse s'explique par l'augmentation des créances sur la clientèle (+4,5%) et la baisse du résultat net de -41,1%.

Ratio Tier One

L'évolution du ratio Tier One du FEC se présente comme suit, sur la période 2022 - 2024 :

	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Ratio Tier One	64,05%	62,36%	70,27%	-169 pbs	791 pbs

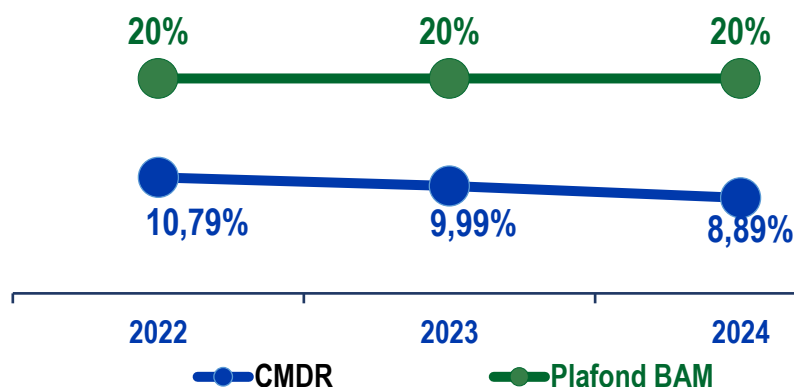
Source : FEC

Le ratio Tier One enregistre une hausse de 791 Pbs en 2024, s'affichant à 70,27% contre 62,36% une année auparavant..

En 2023, ce ratio a connu une baisse de 169 Pbs en 2023 pour s'établir à 62,36% largement au-dessus du minimum réglementaire requis de 9%.

IV.7.2. COEFFICIENT MAXIMUM DE DIVISION DES RISQUES²⁷

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



Source : FEC

Sur la période 2022-2024, 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 baisse entre fin 2022 et fin 2024 passant ainsi de 10,79% à 8,89%, et concerne la contrepartie sur laquelle le FEC détient les engagements (par décaissement et par signature) les plus importants.

IV.7.3 RATIO DE LIQUIDITE²⁸

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

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

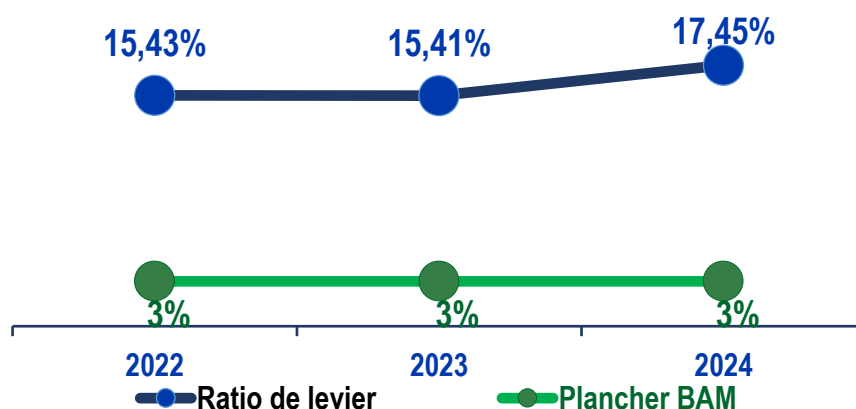
²⁷Le ratio de division des risques, dont le niveau doit être inférieur à 20%, correspond au rapport suivant : total des risques consolidés encourus sur un même bénéficiaire ou un même groupe, pondérés selon le degré de risque et les garanties reçues / fonds propres de base et complémentaires nets des participations dans les établissements de crédit et des immobilisations incorporelles.

²⁸Le 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.

- 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.

IV.7.4 RATIO DE LEVIER²⁹

A fin 2023, le ratio de levier nouvellement introduit par la circulaire 6/w/2021, s'établit à 17,45% largement au-dessus du minimum réglementaire requis de 3%.



²⁹ Le ratio de levier, dont le niveau doit être supérieur à 3%, correspond au rapport suivant : fonds propres de catégorie 1 / somme des expositions suivantes : les expositions du bilan, les expositions sur opérations de cessions temporaires de titres, les expositions sur produits dérivés et les expositions du hors bilan.

V. ANALYSE DU HORS BILAN

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
Engagements donnés	5 185,8	4 990,8	5 559,6	-3,8%	11,4%
Engagements de financement donnés en faveur d'établissements de crédits et assimilés	-	-	-	ns	ns
Engagements de financement donnés en faveur de la clientèle	5 185,8	4 990,8	5 559,6	-3,8%	11,4%
Engagements de garantie d'ordre d'établissement de crédit et assimilés	-	-	-	ns	ns
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	-	-	-	ns	ns
<i>dont engagements en souffrance</i>	-	-	-	ns	ns
Titres achetés à réméré	-	-	-	ns	ns
Autres titres à livrer	-	-	-	ns	ns
Engagement reçus	2 781,8	2 132,3	8 320,3	-23,3%	>100,0%
Engagements de financement reçus d'établissements de crédit et assimilés	2 781,8	2 132,3	8 320,3	-23,3%	>100,0%
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 2023 - 2024

Les engagements donnés par le FEC ont atteint 5 559,6 Mdh à fin 2024, en hausse de 11,4% par rapport à fin 2023. L'évolution de ces engagements de décembre 2023 à décembre 2024, se présente comme suit :

Situation au 31 Décembre 2023	4 990,8
Nouveaux engagements	2 569,4
Décaissements	1 821,0
Annulations	179,6
Situation au 31 Décembre 2024	5 559,6

Source : FEC

Les engagements reçus d'établissements de crédit et assimilés totalisent 8 320,3 Mdh à fin 2024 marquant une hausse de plus de 6 MMDH par rapport à 2023, expliquée principalement par la signature de nouveaux contrats de financement en 2024.

Revue analytique 2022 - 2023

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 3,8% à fin 2023 et se présente comme suit :

Situation au 31 Décembre 2022	5 185,8
Nouveaux engagements	4 303,3
Décaissements	4 009,3
Annulations	489,0
Situation au 31 Décembre 2023	4 990,8

Les engagements reçus totalisent 2 132,3 Mdh à fin 2023 suite à la signature de contrats de crédits à long-terme avec des banques marocaines et des bailleurs de fonds étrangers.

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

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

Mdh	2022	2023	2024	Var. 23/22	Var. 24/23
+ Produits d'exploitation bancaire perçus	1 257,2	1 402,9	1 544,4	11,6%	10,1%
+ Récupérations sur créances amorties	-	-	-	ns	ns
+ Produits d'exploitation non bancaire perçus	1,7	0,5	1,5	-68,6%	>100,0%
- Charges d'exploitation bancaire versées	595,7	733,6	872,7	23,1%	19,0%
- Charges d'exploitation non bancaire versées	28,6	180,5	28,7	>100,0%	-84,1%
- Charges générales d'exploitation versées	57,1	59,6	59,7	4,4%	0,2%
- Impôts sur les résultats versés	216,1	210,8	216,7	-2,5%	2,8%
Flux de trésorerie nets provenant du compte de produits et charges	361,3	218,8	368,2	-39,4%	68,2%
+/- Créances sur les établissements de crédit et assimilés	0,7	-1 251,4	1 250,7	<100,0%	>100,0%
+/- Créances sur la clientèle	-665,6	-1 214,9	605,0	-82,5%	>100,0%
+/- Titres de transaction et de placement	-	-	-	ns	ns
+/- Autres actifs	-261,4	23,6	-20,0	>100,0%	<-100,0%
+/- Immobilisations données en crédit-bail et en location	-	-	-	ns	ns
+/- Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	2 706,8	1 762,2	-328,6	-34,9%	<-100,0%
+/- Dépôts de la clientèle	-	-	-	ns	ns
+/- Titres de créance émis	-1 217,6	-725,9	-1 887,8	40,4%	<100,0%
+/- Autres passifs	237,2	11,6	62,4	-95,1%	>100,0%
Solde des variations des actifs et passifs d'exploitation	800,1	-1 394,6	-318,3	<100,0%	77,2%
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'exploitation	1 161,5	-1 175,8	49,8	<-100,0%	>100,0%
+ Produit des cessions d'immobilisations financières	-	-	-	ns	ns
+ Produit des cessions d'immob. incorp. et corp.	-	-	-	ns	ns
- Acquisition d'immobilisations financières	1 131,0	-1 131,0	-	<-100,0%	+100,0%
- Acquisition d'immob. incorp. et corp.	0,3	1,2	2,8	>100,0%	>100,0%
+ Intérêts perçus	-	-	-	ns	ns
+ Dividendes perçus	-	-	-	ns	ns
Flux de trésorerie nets provenant des activités d'investissement	-1 131,4	1 129,9	-2,8	>100,0%	<-100,0%
+ Subventions, fonds publics et fonds spéciaux de garantie reçus	-	-	-	ns	ns
+ Emission de dettes subordonnées	-	-	-	ns	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
Flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	-	-	-	ns	ns
Variation nette de la trésorerie	30,1	-46,0	47,0	<-100,0%	>100,0%
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	24,4	54,5	8,5	>100,0%	-84,4%
Trésorerie à la clôture de l'exercice	54,5	8,5	55,5	-84,4%	>100%

Source : FEC

Sur les trois derniers exercices, la trésorerie du FEC a connu une stagnation. 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 2023 - 2024

▪ Activité d'exploitation

Les flux de trésorerie d'exploitation du FEC se sont établis à 49,8 Mdh à fin 2024 contre -1 175,8 Mdh à fin 2023. Cette évolution s'explique par :

- ✓ une hausse des flux nets de trésorerie provenant du CPC (68,2%) liée principalement à la hausse des produits d'exploitation bancaire perçus ;
- ✓ une amélioration du solde des variations des actifs et passifs liée à l'exploitation du FEC malgré la variation à la hausse des flux des créances sur la clientèle générés par les nouveaux décaissements.

▪ Activité d'investissement

Les flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement se sont élevés à -2,8 Mdh à fin 2024, soit une baisse de -100,3% par rapport à l'année précédente liée à l'absence d'acquisition d'immobilisations financières en 2024.

Revue analytique 2022-2023

▪ Activité d'exploitation

Les flux de trésorerie d'exploitation du FEC se sont établis à -1 175,8 Mdh à fin 2023. Cette évolution s'explique par :

- ✓ une baisse de 39,4% des flux nets de trésorerie provenant du CPC due à la hausse des charges d'exploitation non bancaire versées ;
- ✓ une baisse de 274,3% 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 assimilés.

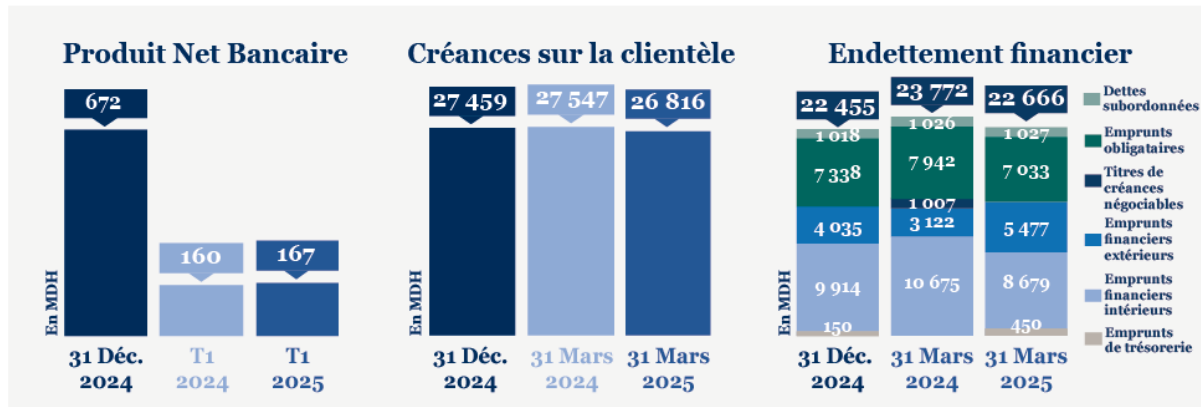
▪ Activité d'investissement

Les flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement se sont établis à 1 129,9 Mdh à fin 2023, suite au cession des titres d'investissement en octobre 2023.

▪ Activité de financement

Les flux de trésorerie provenant de l'activité de financement du FEC ont été nuls à fin 2023.

INDICATEURS FINANCIERS AU TITRE DU 1^{ER} TRIMESTRE 2025 (EN MDH)



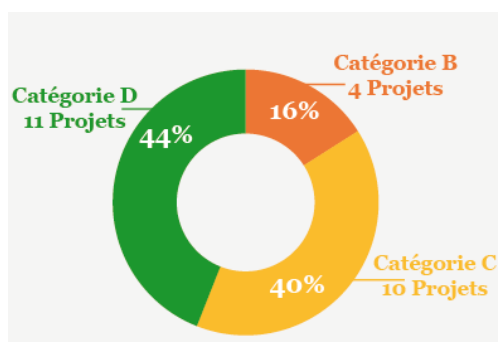
Au titre du T1 2025, la Banque a enregistré une évolution positive de ses principaux indicateurs financiers avec une progression de plus de 4% du PNB qui s'est établi à 167 MDH à fin mars 2025.

Le FEC a poursuivi sa stratégie financière ouverte sur l'international au cours du T1 2025, à travers la concrétisation de tirages en dollars US et en euros, pour l'équivalent de près de 2 MMDH, au titre des lignes de financement contractées auprès d'institutions financières de développement (DFIs).

Ainsi, et en plus des ressources mobilisées sur le marché financier national, l'ouverture sur l'international demeure un élément essentiel de la stratégie de financement de l'activité du FEC, comme en témoigne l'évolution de l'encours des emprunts financiers extérieurs, qui ont enregistré une hausse de 36% par rapport à fin 2024, pour s'établir à 5 477 MDH à fin mars 2025.

Les engagements de prêts et les décaissements de prêts ont atteint respectivement, 706 MDH et 271 MDH à fin mars 2025. A travers ces financements, le FEC a contribué à la réalisation de plusieurs projets portés par les Collectivités Territoriales dans différents secteurs d'intervention.

Rating E&S des projets financés*



* Projets attribués à fin mars 2025

Le FEC s'est résolument engagé, selon une approche volontaire et holistique, à intégrer les risques et opportunités liés à la durabilité et au climat visant à répondre à des objectifs stratégiques relatifs à l'amélioration de la performance extra-financière de la Banque et à la contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'échelle des territoires.

Conformément à sa politique Environnementale et Sociale (E&S), le FEC procède systématiquement à l'évaluation des risques environnementaux, sociaux et climatiques des projets soumis à son financement.

Les résultats du rating E&S au titre du T1 2025 font ressortir que la majorité des projets financés par la Banque au cours du trimestre sont classés dans les « Catégories D ou C » et concernent des projets à risques minimales et maîtrisables.

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 ;
- L'adoption, en date du 21 janvier 2022, de trois nouveaux décrets ont été adoptés pour modifier et compléter les trois décrets de 2017 fixant les règles auxquelles sont soumises les opérations d'emprunt réalisées par les Régions, les Préfectures et Provinces et les Communes.

Ce récent amendement, dont l'impact ne peut être mesuré à la date d'établissement du présent document, offre aux trois types de Collectivités Territoriales la possibilité d'émettre des titres de créances, d'effectuer des opérations de titrisation et de contracter un emprunt auprès des agences de coopération internationale, et ce dans le but d'accompagner l'évolution que connaît le secteur financier au Maroc et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour le financement des communes.

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.
- 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 poursuit sa stratégie de diversification des financements ouverte sur l'international notamment auprès des DFI. Aussi, et dans le cadre de l'alliance stratégique FEC-CDG, l'enveloppe mobilisée a été portée à 13 MMDH, au cours du T1 2023, pour accompagner la dynamique d'investissement et de croissance des Régions, et en particulier, pour le financement de grands projets d'adaptation climatique et de réalisation d'infrastructures hydrauliques ;

- Un engagement de plus en plus marqué en faveur du climat et du développement durable en soulignant que le FEC contribue activement au financement des investissements des CT et accompagne leur évolution et se trouve, à ce titre, au centre des enjeux E&S et de leur appropriation par les CT. Il veille, de ce fait, à les accompagner dans l'atteinte, à l'échelle territoriale des objectifs de développement durable ;
- Etude des moyens d'élargir la clientèle historique du FEC, composée essentiellement des CT, par l'intégration de nouveaux acteurs du développement territorial dans le champ d'intervention de la Banque;
- Le développement, dans un avenir proche, de nouveaux métiers et services en vue de contribuer au renforcement des capacités de gestion des CT.

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

A la date d'enregistrement du présent document de référence, aucun fait exceptionnel n'est susceptible d'affecter de façon significative les résultats, la situation financière ou l'activité du FEC.

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 susceptible d'affecter de façon significative sa situation financière, ses résultats et son activité.

PARTIE VII. FACTEURS DE RISQUES

1. Gestion intégrée des risques

1.

1.1 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.

1.2 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 et des Finances ;
- 1 représentant du Ministère de la Santé et de la Protection Sociale ;
- 1 représentant du Ministère de l'Equipeement et de l'Eau ;
- 1 représentant du Ministère de la Transition Energétique et du Développement Durable ;
- le représentant de l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics (ANGSPE) ;
- le Directeur Général de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) ;
- 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 l'Agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'Etat et de Suivi des Performances des Etablissements et Entreprises Publics, ou son représentant, Président :

- le Wali, Inspecteur Général de l'Administration Territoriale, ou son représentant (Ministère de l'Intérieur) ;
- le Directeur du Trésor et des Finances Extérieures, ou son représentant (Ministère de l'Economie et des Finances).

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 Gouverneur, Directeur Général du FEC, Président :

- 2 représentants désignés par le Ministère de l'Intérieur ;
- 2 représentants désignés par le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- 1 représentant désigné par le Directeur Général de 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 :

- assurer le suivi de la mise en œuvre de la stratégie globale de gestion des risques du FEC ;
- 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 ;
- assurer le suivi et l'évaluation des dispositifs de prévention des risques mis en place par le FEC ;
- veiller à la mise en œuvre des recommandations du Comité d'Audit et des Risques et de celles des intervenants du contrôle externe en matière de prévention des risques ;
- examiner les informations relatives à la gestion des risques et s'assurer de leur fiabilité, avant leur transmission aux tiers.

Comité ALCO

Le Comité ALCO, présidé par le Gouverneur, Directeur Général du FEC, a pour attributions :

- d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de gestion Actif-Passif de la Banque, dans ses différentes composantes (refinancement, placement, transformation, couverture, rentabilité des Fonds Propres (FP)...), conformément aux orientations stratégiques du Conseil d'Administration et aux dispositions législatives et réglementaires ;
- d'évaluer la politique tarifaire appliquée à la clientèle ;
- de définir les limites nécessaires à l'encadrement des risques taux et liquidité ;
- de veiller aux équilibres bilanciaux de la Banque ;
- d'évaluer l'impact du lancement des nouveaux produits, ou toute nouvelle activité comportant un risque de taux ou de liquidité, sur la situation financière de la Banque ;
- de suivre le profil de risque de la Banque (risque de liquidité, de taux et de change) à l'aune des limites internes et réglementaires fixées par la Banque ;
- de valider les conventions et les modes d'écoulement en taux.

Comité de Sécurité du Système d'Information

Le Comité de Sécurité du Système d'Information (CSSI) est chargé notamment de veiller au suivi de la mise en œuvre de la politique de sécurité SI et de son respect par les collaborateurs du FEC et par les tiers et de l'évolution du plan de traitement des risques liés à la sécurité SI notamment les risques de cybersécurité.

Le Comité de Sécurité du Système d'Information, placé sous la présidence du Secrétaire Général ou de son représentant, est composé des membres suivants :

- Le Directeur Délégué en charge de la Direction Système d'Information ;
- Le Directeur Délégué en charge de la Direction des Risques et Contrôle Permanent ;
- Le Chief Project Management Office ;
- Le Responsable de la Sécurité du Système d'information ;
- Le Chargé des Infrastructures Technologiques (Sécurité opérationnelle).

Le CSSI a notamment pour missions de :

- Veiller au suivi de la mise en œuvre de la politique de sécurité SI et de son respect par les collaborateurs du FEC et par les tiers ;
- Piloter globalement les plans d'actions dans le domaine de la sécurité SI, à savoir la validation, l'engagement de moyens associés et la vérification de la bonne réalisation de ces plans d'actions ;

- Suivre l'évolution du plan de traitement des risques liés à la sécurité SI et s'assurer de la revue régulière de la cartographie des risques sécurité ;
- Suivre les projets structurants dans le domaine de la sécurité SI ;
- Examiner les indicateurs de Sécurité SI et assurer le suivi des actions permettant leur amélioration ;
- Traiter les questions relatives aux incidents majeurs liés à la sécurité du SI ;
- Approuver l'affectation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions de sécurisation du système d'information ;
- Arbitrer sur les priorités de la banque en termes de sécurité SI.

Direction des Risques et Contrôle Permanent

La Direction des Risques et Contrôle Permanent est chargée notamment de s'assurer de la fiabilité et de la sécurité des opérations réalisées par le FEC ainsi que de la mise en œuvre de processus efficaces de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques.

Direction Juridique, Conformité et Gouvernance

La Direction Juridique, Conformité et Gouvernance est chargée notamment d'assurer la sécurité des actes et des engagements de la Banque, d'apprécier les risques juridiques éventuels encourus par l'institution et mettre en place les procédures appropriées pour leur gestion, d'assurer le suivi de la conformité des opérations et des actes du FEC au regard des dispositions légales et réglementaires, applicables au FEC et de superviser et renforcer les mécanismes de gouvernance interne de la Banque. Elle est également chargée de la mise en œuvre et du suivi du code d'éthique et de déontologie applicable au personnel du FEC.

Audit Interne

L'Audit Interne est chargé des opérations d'audit portant sur l'organisation, les procédures et le fonctionnement du FEC.

Cette entité assure la réalisation des missions d'audit ainsi que la préparation et le suivi des réunions du Comité d'Audit et des Risques.

L'Audit Interne est également chargé d'apporter l'assistance nécessaire aux intervenants du contrôle externe et d'assurer le suivi de la mise en œuvre de leurs recommandations.

2. Exposition aux risques

Eu égard à la nature de ses activités, le profil de risque du FEC tel que formalisé au niveau de la Stratégie Globale des Risques, se présente comme suit :

Le risque de crédit : Le risque que les emprunteurs du FEC ne puissent pas honorer leurs engagements contractuels.

Le risque de concentration : Il s'agit du risque inhérent à une exposition individuelle importante, de nature à engendrer des pertes pouvant menacer la solidité financière de la Banque ou sa capacité à poursuivre ses activités essentielles.

Les risques environnementaux et sociaux : Ces risques peuvent se matérialiser par une atteinte à l'environnement (pollution de l'air, des sols, des eaux, ...) ou à la vie économique des individus se traduisant par une diminution de leurs revenus, un accroissement de leurs dépenses.

La responsabilité de gestion de ces risques incombe aux clients et aux autorités compétentes. Le rôle du FEC est d'appréhender les principaux enjeux environnementaux et sociaux des projets financés et vérifier le respect par ses clients des exigences législatives et réglementaires en la matière.

Les 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.

Le risque structurel 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 la valeur économique de ses fonds propres.

Le risque structurel de liquidité : se rapporte au risque que le FEC ne puisse pas satisfaire les 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.

Le risque structurel de change : Le risque qu'une fluctuation des taux de change impacte négativement les revenus de la Banque.

Le risque de non-conformité : correspond à l'exposition du FEC aux risques 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.

Le risque stratégique : Le risque inhérent à la stratégie choisie ou résultant de l'incapacité de l'établissement à mettre en œuvre son plan stratégique.

Le risque de réputation : Le risque résultant d'une perception négative de la part notamment des contreparties ou des régulateurs pouvant affecter défavorablement la capacité de l'établissement à remplir sa mission et son accès aux sources de financement.

Le risque de cybersécurité : Le risque que le FEC soit confronté à une attaque ou une violation de sécurité informatique qui peut compromettre la confidentialité, l'intégrité ou la disponibilité des données de ses clients, des transactions financières ou d'autres informations sensibles.

2.1 Risque de Crédit

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 et des Finances.

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 ;
- le jugement de la nécessité d'assortir, le prêt à consentir à la fourniture de garanties et la 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 2024 :

Les risques nets pondérés supportés par le FEC se sont établis à 7 437 206 Milliers de DH et sont constitués à hauteur de 83% du risque de crédit et de 17% du risque opérationnel.

Dans le respect des exigences prudentielles, le ratio de solvabilité s'est établi à 83,72%, tandis que le ratio Tier One s'est affiché à 70,27% reflétant ainsi le bon niveau de solvabilité de l'Institution.

Analyse du portefeuille de crédit

Les créances sur la clientèle, constituées de 99,91% d'engagements au profit des Collectivités Territoriales, ont totalisé 27 465 340,86 Milliers de DH au 31 décembre 2024.

Les engagements de financement donnés par le FEC en faveur de la clientèle se portent, au 31 décembre 2024, à 5 559 617,22 Milliers de DH.

L'analyse de la situation des engagements hors bilan arrêtée au 31 décembre 2024, fait ressortir que 65,66% 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 Maximum de Division Des Risques (CMDR)

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 maximum de division des risques, lequel est également suivi par la Direction Comptabilité et Reporting.

Le coefficient maximum de division des risques s'établit, selon les modalités de la circulaire n°08/G/2012 de Bank Al-Maghrib à 8,89% à fin décembre 2024 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 tests ont été effectués afin d'évaluer le degré d'aversion du FEC à ce risque.

Les résultats issus des stress tests 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%.

2.2 Gestion Actif/Passif

Responsables de la gestion Actif/Passif

La gestion des risques ALM est assurée au sein du Pôle Finance par le Département Contrôle de Gestion et ALM relevant de la Direction Financière.

Le Comité ALCO, présidé par le Gouverneur, Directeur Général du FEC, 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

Le FEC a mis en place un dispositif de pilotage des risques bilanciaux tels que les risques de liquidité, de taux d'intérêts et de change, de telle sorte à pouvoir suivre leur évolution de manière continue en fonction de la tendance des marchés financiers, et de l'activité de la Banque.

Afin de préserver les équilibres financiers de la Banque, le dispositif ALM veille à :

- assurer un niveau de liquidité suffisant, permettant à la Banque de faire face à ses obligations à tout moment en la mettant à l'abri d'une crise éventuelle ;
- s'assurer que le risque inhérent aux positions de change ne vienne diminuer la marge bénéficiaire de la Banque ;
- assurer la stabilité des résultats contre les variations des taux d'intérêts, en préservant la marge d'intérêt et en optimisant la valeur économique des fonds propres ;
- orienter la stratégie de la Banque en matière de refinancement.

Risque de Liquidité

Le risque de liquidité se définit comme étant le risque pour la Banque de ne pas pouvoir s'acquitter, dans des conditions normales, de ses engagements à leur échéance.

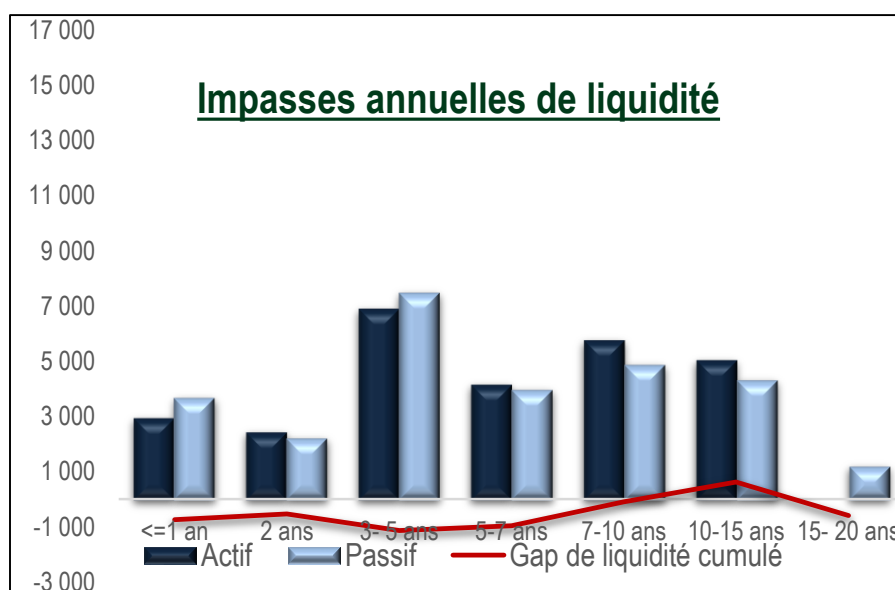
Le FEC peut être exposé au risque de liquidité qui peut se présenter sous l'une des formes suivantes :

- L'incapacité de l'établissement de lever les fonds nécessaires pour faire face à des situations inattendues à court terme, notamment un tirage important des engagements de financement donnés aux CT ;
- Le non adossement des actifs et passifs ou le financement des actifs moyen et long termes par des passifs à court terme.

Approche retenue dans le calcul des Gaps de liquidité :

La mesure de ce risque est basée sur des éléments de bilan à une date d'arrêt donnée, classés selon leur durée résiduelle, et sur lesquels sont appliquées les lois d'écoulement et conventions ALM. L'impasse statique en flux permet de déterminer l'excédent ou le besoin de ressources à moyen/long termes dans l'hypothèse qu'il n'y ait pas de production nouvelle d'actifs et de passifs.

Au 31 décembre 2024, le profil des impasses de liquidité se présente comme suit :



Source : FEC

Gestion du Risque de Taux d'intérêt (IRRBB)

Le risque de taux d'intérêt correspond à la sensibilité du bilan quant aux mouvements futurs des taux d'intérêt. L'appréciation de ce risque s'effectue à travers un ensemble de simulations de stress tests, notamment dans le cadre des six scénarii réglementaires suivants :

Scénario 1 : Déplacement parallèle de la courbe des taux d'intérêt à la hausse (+ 200 bps) ;

Scénario 2 : Déplacement parallèle de la courbe des taux d'intérêt à la baisse (- 200 bps) ;

Scénario 3 : Hausse des taux courts ;

Scénario 4 : Baisse des taux courts ;

Scénario 5 : Aplatissement de la courbe des taux ;

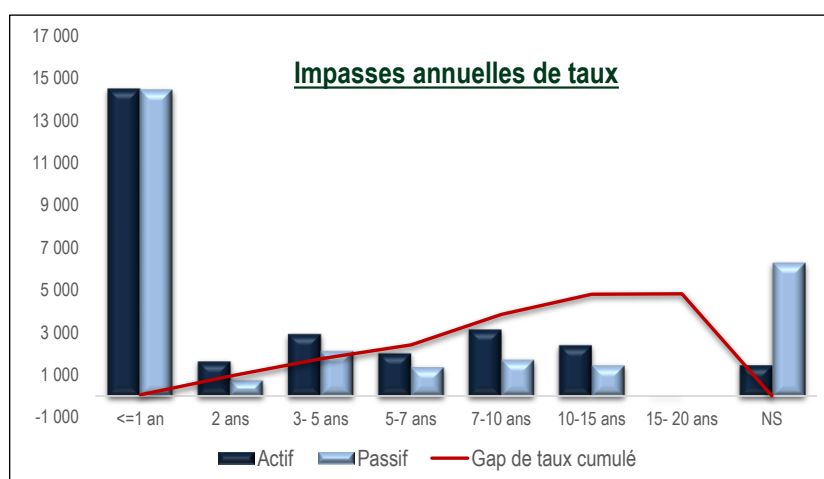
Scénario 6 : Pentification de la courbe des taux.

L'analyse et l'évaluation des risques de taux d'intérêt obéit à une double logique à savoir la préservation de la marge d'intérêt et de la valeur économique des fonds propres.

La Banque a opté pour l'approche dite méthode des échéances en mode statique. Cette approche consiste à écouler toutes les positions du bilan en statique en fonction de leurs caractéristiques contractuelles ou conventionnelles.

Exposition au 31 décembre 2024

Les impasses de taux en flux se présentent au 31 décembre 2024, comme suit :



Source : FEC

L'impact des scénarii réglementaires est de 4,50% sur la marge d'intérêt nette prévisionnelle et de 13,64% sur la valeur économique des fonds propres.

Risque de Change

Afin d'être immunisé contre le risque de change, le FEC a mis en place une couverture parfaite et intégrale et ce, à l'occasion des tirages effectués à compter de l'exercice 2019 sur les lignes de crédit contractées auprès des bailleurs de fonds étrangers.

Pour rappel, 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 et des Finances /Direction du Trésor et des Finances Extérieures) moyennant rémunération, dans le cadre d'un système propre à chaque ligne de prêt.

2.3 Risques Opérationnels

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.

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 dispose d'un manuel de procédures générales couvrant tous les processus fonctionnels relevant des domaines Pilotage, Opérationnel et Support. La cartographie des processus a été élaborée selon les exigences de la norme Qualité ISO 9001.

Par ailleurs, l'utilisation d'outil de modélisation permet 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 afin de se conformer entre autres aux évolutions de la réglementation, de l'activité ou des systèmes d'Information.

» 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

Conformément aux dispositions de la circulaire n°4/W/2014 du Wali de Bank Al-Maghrib, relative au contrôle interne des établissements de crédit et de la directive n°47/G/2007 de Bank Al-Maghrib, relative au plan de continuité de l'activité au sein des établissements de crédit, le FEC dispose d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA), qui a été approuvé par le Conseil d'Administration. Le PCA permet au FEC d'assurer le fonctionnement de la Banque en mode dégradé ainsi que la reprise des activités, et ce, selon divers scénarios de crise.

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. De même, le plan de maintenance opérationnelle du PCA du FEC est en cours de renforcement.

Par ailleurs, le FEC continue à assurer une veille permanente quant à la survenance de tout événement pouvant nécessiter l'activation de son PCA, afin de garantir la continuité d'activité des services de la Banque et la sécurité de ses collaborateurs. Ainsi, et en l'absence d'incident nécessitant son activation, le PCA du FEC n'a pas été activé au cours de l'année 2024.

Gestion des risques opérationnels

Le FEC est doté d'une cartographie des risques opérationnels en s'appuyant sur la typologie Bâle II et dont la mise à jour s'effectue annuellement. Cette cartographie couvre les processus relevant des domaines crédit, support et systèmes d'information et permet de cibler les processus nécessitant une surveillance particulière ou renforcée.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels déployé au FEC, dans le cadre de la réforme Bâle II et en application de la Directive n°29/G/2007 émise par Bank Al-Maghrib, permet l'identification, l'évaluation des risques opérationnels ainsi que le suivi des plans d'actions arrêtés pour les risques majeurs identifiés. Ce dispositif a été complété en 2011 par une base de collecte des incidents qui permet de dégager une vision objective des risques encourus et la réévaluation de ces risques par les résultats de la collecte des incidents opérationnels.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels est entièrement automatisé suite au déploiement d'une application SI, permettant d'assurer :

- l'identification, l'évaluation et la surveillance des risques opérationnels à travers la cartographie des risques ;
- la conciliation de la cartographie des risques avec le manuel des procédures générales ;
- le suivi des plans d'actions arrêtés pour les risques majeurs identifiés ;
- la collecte des incidents liés aux risques opérationnels.

Organisation

Sur le volet organisationnel, le pilotage du dispositif de gestion du risque opérationnel est assuré par la Direction des Risques et Contrôle Permanent. Cette dernière s'appuie sur des correspondants risques opérationnels (CRO) au niveau des entités Métiers et Supports.

Ces CRO se chargent de la remontée d'incidents opérationnels, de l'analyse de la base de collecte de ces incidents et de la mise en œuvre des plans d'action de couverture des risques majeurs.

A cet effet, une procédure de collecte et de remontée des incidents opérationnels ainsi qu'une fiche de déclaration de la survenance d'un incident opérationnel ont été élaborées et mises à la disposition des CRO afin d'outiller la démarche de collecte et de remontée des incidents.

La gouvernance des risques opérationnels est assurée par le Comité des Risques Interne.

Couverture des risques opérationnels

Conformément aux dispositions réglementaires relatives aux exigences minimales en fonds propres, le FEC procède depuis Décembre 2011 à la couverture des risques opérationnels.

L'exigence en fonds propres pour la couverture des risques opérationnels est calculée selon l'approche "indicateur de base", soit égale à 15% de la moyenne du produit net bancaire, calculée sur les 3 dernières années.

2.4 Risques de Non-Conformité

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.

2.5 Risques Financier lié à l'Environnement et au Changement Climatique

Au sens de la Direction de la BAM 5/w/2021 les risques financiers liés au changement climatique et à l'environnement se matérialisent en risques physique, de transition et de responsabilité :

Risque physique : Il s'agit du risque qui pourrait avoir des effets défavorables sur les actifs de projets financés résultant de la survenance des événements climatiques extrêmes (inondations, sécheresse...) ou chroniques (augmentation de la température moyenne, modification du régime des précipitations, raréfaction des ressources naturelles...). La Banque étant indirectement exposée à ce risque compte tenu qu'il peut se transformer en **risque de crédit**.

Risque de transition : Il s'agit du risque qui pourrait avoir des effets défavorables sur les actifs de projets financés suite à l'intensification des événements extrêmes climatiques (inondations, sécheresse, raréfaction des ressources naturelles...). La Banque étant indirectement exposée à ce risque compte tenu qu'il peut se transformer en **risque opérationnel et risque de marché**.

Risque de Responsabilité : Il s'agit des risques résultant notamment d'éventuelles poursuites en justice pour avoir contribué à des dommages environnementaux. Ce risque constitue une sous-composante des risques physique et de transition.

» Gestion du risque financier lié à l'environnement et au changement climatique

Pour la gestion des risques E&S, le FEC a mis en œuvre son Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) en procédant à la mise à niveau de ses pratiques de gestion des risques E&S en vue d'une meilleure appréciation de ces risques conformément à la réglementation nationale, et d'un ajustement progressif pour s'aligner, selon une approche d'amélioration continue, aux exigences de la réglementation bancaire et aux standards internationaux en la matière.

Ce système, qui vise l'intégration de l'évaluation des risques E&S dans son dispositif global de gestion des risques crédit, a permis au FEC de mettre en place :

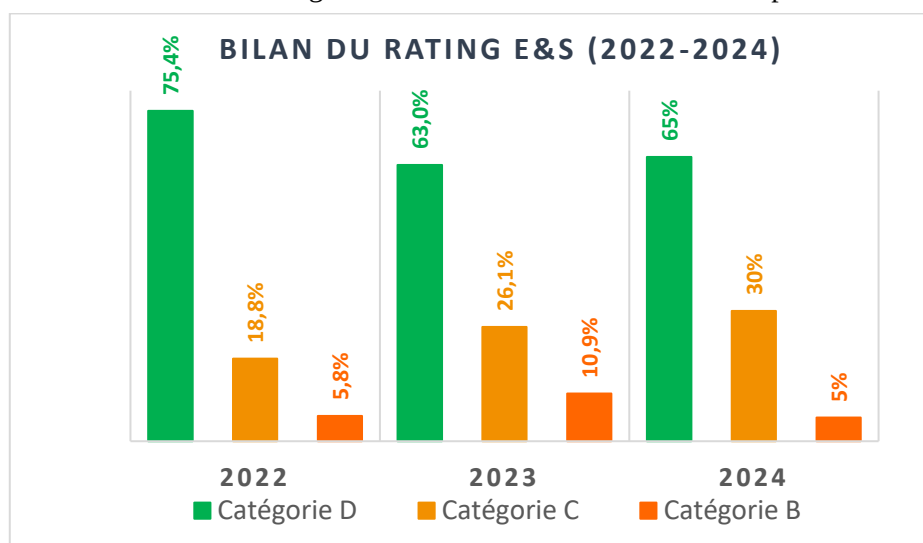
- Une politique environnementale et sociale du FEC ;
- Un corpus global de gestion des risques E&S comprenant des procédures opérationnelles et des outils E&S pour la diligence environnementale et sociale, le suivi des mesures d'atténuation des risques E&S identifiés, la gestion des réclamations et des non-conformités E&S ;
- Un manuel des procédures E&S définissant les objectifs et les modalités opérationnelles, ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs concernés par la mise en place, et éventuellement la mise à jour du SGES du FEC.

Le SGES s'applique à tous les programmes et projets des CT éligibles au concours financiers du FEC, quelle que soit leur taille, leur catégorie ou la nature de l'instrument financier choisi (prêt classique, ligne de crédit), ainsi que les conditions de financement proposées.

Le corpus global de gestion des risques E&S se compose de sept procédures et d'une boîte à outils E&S. Des procédures ont été mises à jour et concernent l'identification des prêts, l'évaluation des demandes de prêts, l'établissement des contrats, le déblocage des prêts et la gestion des non-conformité E&S. Les deux nouvelles procédures développées sont l'évaluation des risques E&S et la gestion des réclamations E&S.

» Résultats du rating E&S au 31 décembre 2024

Conformément à la politique E&S de la Banque, tout projet soumis au financement de la Banque fait systématiquement l'objet d'une évaluation et d'un rating de ses risques Environnementaux & Sociaux (E&S). La répartition et le bilan des rating E&S entre 2022-2024 est résumé ci-après :



Source : FEC

Les résultats du rating E&S des 152 projets attribués durant les exercices 2022, 2023 et 2024, font ressortir une prédominance des projets classés dans les « Catégories D et C », soit 92,8%, et qui concernent des projets à risques minimes et aisément maîtrisables. Les projets de catégorie B représentent 7,2 % des projets financés. Ces projets présentent des risques potentiels limités sur le plan E&S pouvant être aisément traités par des mesures d'atténuation.

Par ailleurs, aucun projet de « Catégorie A » n'a été recensé. Cette catégorie regroupe les projets qui peuvent entraîner des impacts environnementaux ou sociaux négatifs, jugés importants, élevés ou irréversibles et difficilement maîtrisables.

» Stratégie de la Banque en réponse aux risques climatiques

En réponse aux risques climatiques identifiés, la Banque a entrepris des actions et des mesures visant à gérer ces risques, qui s'articulent comme suit :

- Le développement d'une boîte à outils climat pour le calcul de la réduction des émissions de GES et la vérification de la résilience climatique des projets financés ;
- Le développement et la mise en œuvre d'un plan d'actions climat permettant, à terme, d'affiner davantage sa stratégie climat ;
- La contribution au financement des projets de renforcement de la résilience des populations face à des situations de stress hydrique et de protection contre les inondations ;
- La mise en place d'une gouvernance dédiée pour la gestion des risques et des opportunités liés à la durabilité et au climat ;
- L'intégration de la composante risques et opportunités dans le processus de gestion globale des risques ;
- La mise à jour de la politique et des procédures E&S pour y intégrer les risques et les opportunités liés au climat, et leur approbation par les organes d'administration de la Banque ;
- La conduite de sessions de sensibilisation et de renforcement des capacités des intervenants en interne sur les risques et les opportunités liés au climat ;
- La définition des indicateurs de suivi relatifs aux risques E&S et de Climat.

» Gouvernance des enjeux de durabilité et de Climat

La Banque a veillé à instaurer une gouvernance appropriée pour le contrôle, la gestion et la surveillance des risques et des opportunités liés à la durabilité et au climat.

Au regard de leur importance stratégique, les enjeux liés à la durabilité et au climat sont supervisés par les organes d'administration de la Banque, principalement le Conseil d'Administration et la Direction Générale, qui s'appuient, dans l'exercice de leurs attributions, sur des Comités spécifiques et des Directions opérationnelles.

GOVERNANCE DES ENJEUX DE DURABILITE ET DE CLIMAT

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Approuver et valider les orientations stratégiques liées à la durabilité et au climat
- Superviser la mise en œuvre de la stratégie en la matière

Comité d'Audit et des Risques

- Examiner la matérialité des risques associés aux orientations stratégiques
- Eclairer le CA pour la validation de l'appétit pour les risques E&S et climatique

Direction Générale

- Propositions pour la gestion des risques liés à la durabilité et au climat
- Veiller à la mise en conformité avec la réglementation bancaire

Comité des Risques Interne

Direction des Risques et Contrôle permanent

Direction Développement Durable

Source : FEC

Conseil d'Administration

Investi de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à l'administration de la Banque, le Conseil d'Administration, joue un rôle de premier plan pour déterminer et valider les orientations stratégiques de l'activité de la Banque, au moins deux fois par an, tout en veillant à leur mise en œuvre par la Direction Générale. Ces orientations intègrent les axes stratégiques liés à la durabilité et au climat.

Le Conseil d'Administration, sur proposition de la Direction Générale, a approuvée, en date du 28 octobre 2021, la politique E&S du FEC qui décline les engagements de la Banque en matière d'évaluation, de gestion et de suivi des risques et des opportunités liés à la durabilité, et a également approuvé sa mise à jour, en octobre 2024, suite à l'intégration de la composante risques et opportunités liés au climat.

Les membres du Conseil d'Administration étant principalement les représentants des départements Ministériels (Ministères de l'Intérieur, de l'Economie et des Finances, de l'Equipeement et de l'Eau, de la Transition Energétique et du Développement Durable) disposent de compétences en matière de durabilité et du climat.

Le processus d'information du Conseil d'Administration et des comités concernés sur les risques liés à la durabilité et au climat est matérialisé par des rapports financiers semestriels et annuels incluant, notamment un rapport sur l'intégration des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

Il est également prévu en application de la directive 5/W/2021, notamment ses articles 18 et 19, de communiquer à la Banque Centrale, sur une base annuelle au minimum, des rapports sur les pratiques et les performances de la Banque en matière de gestion des risques liés au changement climatique et à l'environnement.

Comité d'Audit et des Risques

Le Conseil d'Administration est assisté dans ses attributions par un Comité d'Audit et des Risques, notamment dans l'évaluation de la qualité et la cohérence du dispositif de contrôle interne de la Banque, et

en matière de stratégie et de gestion des risques. Ce comité intervient dans tous les domaines ou processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels et examine tous les documents de communication financière et extra-financières.

Direction Générale

La Direction Générale supervise la mise en œuvre de la stratégie de la Banque en matière de gestion des risques et des opportunités liés à la durabilité et au climat et propose au Conseil d'Administration les mesures et les actions visant la gestion de ces risques et la mise en conformité des activités de la Banque avec la réglementation bancaire en la matière. Ces propositions sont préalablement revues par le Comité d'Audit et des Risques.

La Direction Générale assure également le suivi et l'évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs fixés en matière de gestion des risques et opportunités liés à la durabilité et au climat à travers des indicateurs clés de performance, notamment l'évolution du profil des risques E&S des projets, l'exposition des actifs financés aux risques climatiques (inondations, sécheresse...), ainsi que le potentiel de réduction d'émission carbone des projets financés et leur contribution au renforcement de la résilience des populations aux effets du changement climatiques (stress hydrique, vague de chaleur...).

La Direction Générale s'appuie dans ses missions, relatives à la gestion des risques, sur le Comité des Risques Interne. Ce dernier est chargé de s'assurer de la cohérence des activités de la Banque avec ses orientations stratégiques ainsi qu'avec son degré d'aversion aux risques.

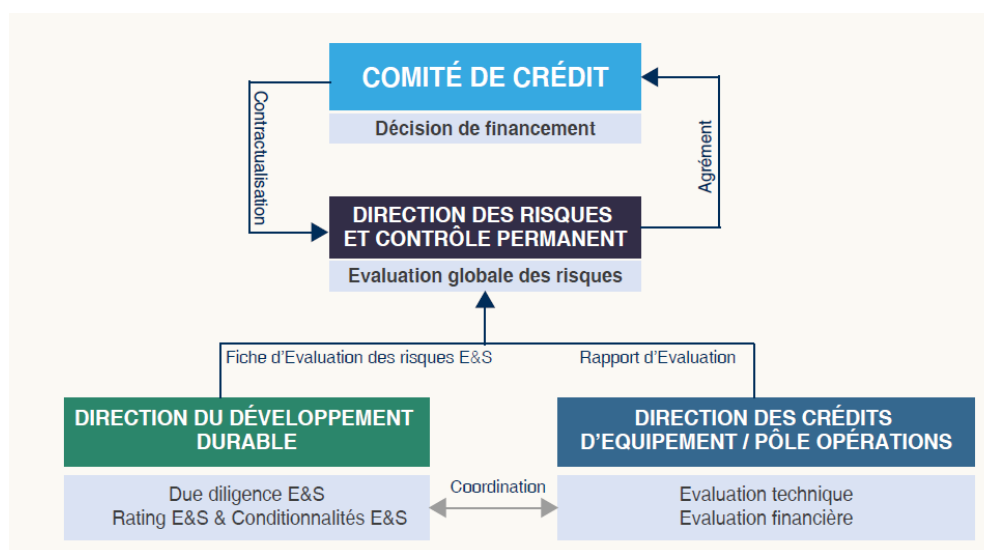
La fonction « Conformité », assurée par la Direction Juridique, Conformité et Gouvernance, veille au contrôle et au suivi du risque de non-conformité.

La fonction « Audit interne » apporte au management et aux instances de gouvernance une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations. Elle lui apporte, également, ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

La Direction des Risques et Contrôle Permanent veille à la mise en place des limites globales en matière de risques jusqu'à la mise en place de dispositifs, afin de s'assurer en permanence de la fiabilité et de la sécurité des opérations réalisées.

La Direction du Développement Durable est chargée de la préparation et de la mise à jour de la politique E&S de la Banque, ainsi que de la déclinaison opérationnelle de la gestion des risques E&S et de climat au niveau des activités de financement des projets.

La décision de financement est accordée par le comité de crédit sur la base de critères techniques et financiers ainsi qu'environnementaux et sociaux. La structure organisationnelle relative à la gestion des risques E&S et climatiques est présentée ci-après :



Source : FEC

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/Textes-juridiques-7-120.html>

II. RAPPORTS FINANCIERS

Le rapport financier relatif à l'exercice 2022 est disponible sur le lien suivant :

<https://www.fec.ma/medias/RFA2022.pdf>

Le rapport financier relatif à l'exercice 2023 est disponible sur le lien suivant :

<https://www.fec.ma/medias/RFA2023.pdf>

Le rapport financier relatif à l'exercice 2024 est disponible sur le lien suivant :

<https://www.fec.ma/medias/RFA2024.pdf>

III. INDICATEURS TRIMESTRIELS DU FEC

Les indicateurs trimestriels du FEC relatifs au 1^{er} trimestre 2025 sont disponibles sur le lien suivant :

https://www.fec.ma/medias/CP_T1_2025_FR.pdf