

## Groupe Barid Al Maghrib

Créé en 1998 en tant qu'établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière<sup>1</sup>, Barid Al Maghrib (BAM) a été transformé en août 2010 en société anonyme, dont le capital est entièrement détenu par l'Etat.

Le groupe BAM est organisé autour de cinq grands métiers : courrier, colis, transport et logistique, activités numériques et services financiers. Certains de ces métiers sont exercés en interne. D'autres sont assurés à travers ses filiales. A fin juillet 2015, en plus de Barid Cash, filiale d'Al-Barid Bank (ABB), BAM possède quatre filiales directes : ABB, Société marocaine de distribution et de transport de marchandises et de messagerie (SDTM), Barid Media avec 100% du capital et EMS Chronopost (66%) ainsi que des participations dans SOFAC Crédit (39%) et le Fonds Jaida (9%).

Le groupe BAM a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2,36 MMDH en 2014 contre 1,45 MMDH en 2010, soit une progression de 63%. Le résultat net consolidé est passé de 204,26 MDH en 2010 à 319,79 MDH en 2014, soit une hausse de 57%. BAM a versé à l'Etat 62 MDH de dividende en 2014 contre 178,84 MDH en 2010, soit une baisse de 65%. Cette baisse est due au besoin du groupe en ressources pour financer le développement de ses nouvelles activités.

Durant la période 2010-2014, le chiffre d'affaires du groupe a connu un changement significatif. Ainsi en plus de la diversification de ses activités, les services financiers ont enregistré une montée en puissance. Ces services constituent un véritable relais de croissance de BAM. Ils représentent plus de 54% du chiffre total du groupe en 2014 contre 36% en 2010.

L'effectif du groupe s'est élevé à 8 742 personnes en 2014 avec une masse salariale de 1,09 MMDH contre 874,26 MDH en 2010, soit une hausse de 24%. Barid Al-Maghrib exerce ses principales activités à travers 1548 agences opérationnelles<sup>2</sup>.

La Cour des comptes a réalisé une mission de contrôle de la gestion du groupe Barid Al-Maghrib (BAM) en 2015. Cette mission, dont le contrôle a porté sur la période allant de 2010 à 2014, a eu pour objectif d'apprécier les volets suivants :

- la réalisation des objectifs stratégiques dans les principaux métiers du Groupe Barid-Al-Maghrib (BAM) ;
- la gouvernance, le contrôle interne et le système d'information ;
- la gestion du patrimoine, des ressources humaines et de la commande publique ;
- la mise en place des recommandations du rapport de la Cour des comptes de 2010.

---

<sup>1</sup> Et ce, consécutivement à la séparation des secteurs postes et télécommunications en 1998 et les créations des trois entités : l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), Itissalat-Al-Maghrib et Barid Al-Maghrib. Les deux premiers établissements ont repris les activités de télécommunications alors que l'activité postale a été confiée à BAM.

<sup>2</sup> Ce nombre ne prend pas en considération les 286 agences fermées à fin 2014.

## **I. Observations et recommandations de la Cour des comptes**

### **A. Appréciation de la réalisation des missions**

#### **1. Bilan sommaire des deux contrats programmes**

Durant la période 2010-2014, BAM a adopté deux plans stratégiques qui ont fait l'objet de contrats programmes (CP) avec l'Etat pour les périodes 2010-2012 et 2013-2017. Auparavant, BAM et l'Etat avaient signé deux CP pour les périodes 2002-2004 et 2006-2008. Bien que la pratique de contractualisation entre BAM et l'Etat ait été instaurée depuis 2002, les CP enregistrent du retard au niveau de leur adoption. En effet, le CP relatif à la période 2010-2012 n'a été signé qu'en décembre de 2010. De même, celui de 2013-2017 n'a été signé que le 8 juillet 2013.

D'un autre côté, le CP 2010-2012 n'a pas fait l'objet d'évaluation par le conseil d'administration. Néanmoins, une certaine amélioration est constatée. En effet, le CP 2013-2017 a fait l'objet pour la première fois d'un point inscrit à l'ordre du jour sur l'état de son exécution relative aux réalisations 2013-2014 lors du conseil d'administration du 12 février 2015.

#### **1.1. Réalisations par rapport aux objectifs du CP 2010-2012**

L'analyse du plan stratégique 2010-2012 montre que les objectifs fixés ont été atteints partiellement. Le chiffre d'affaires global s'est établi à 2,20 MMDH contre 2,77 MMDH, soit un taux de réalisation de l'objectif (TRO) de 79% ou un écart de 569,69 MDH. Tous les métiers ont enregistré des réalisations en deçà des prévisions.

#### **1.2. Réalisations par rapport aux objectifs du CP 2013-2017 à fin 2014**

Le chiffre d'affaires total, y compris les activités intra-groupe a atteint 2,86 MMDH, soit un taux de réalisation de l'objectif (TRO) de plus 96% par rapport au CP 2013-2017. Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe, hors activités intra-groupe, s'est élevé, quant à lui, à 2,36 MMDH. Ainsi, le chiffre d'affaires des opérations intragroupes représente 17% du chiffre d'affaires total.

Les réalisations des métiers principaux du groupe GBAM par rapport aux objectifs commerciaux ont atteint un taux satisfaisant, à l'exception des nouveaux métiers des activités numériques et du transport et logistique qui n'arrivent pas à décoller.

Le chiffre d'affaires du courrier a atteint 811 MDH en 2014 contre un objectif de 871 MDH, soit un TRO de 93%. De même, avec la contribution du chiffre d'affaires de la SDTM d'un montant de 89 MDH, le chiffre d'affaires du colis et messagerie s'est établi à 270 MDH contre un objectif de 285 MDH, soit un TRO de 95%. Les activités de banque ont enregistré un chiffre d'affaires de 1.539 MDH en 2014 contre un objectif de 1.498 MDH, soit un TRO de 103%.

En revanche, la croissance des nouveaux métiers reste très loin des prévisions. En effet, celui du transport et logistique affiche un chiffre d'affaires de 15 MDH en 2014 contre un objectif de 43 MDH, soit un TRO de seulement 35%. De même, les activités numériques ont enregistré un chiffre d'affaires de 6,73 MDH en 2014 contre un objectif de 19 MDH, soit un TRO de 35%.

Le GBAM a enregistré un résultat net consolidé de 319,79 MDH en 2014 dépassant l'objectif stratégique qui est de 303 MDH. Néanmoins, le résultat d'exploitation reste toujours négatif en raison, d'une part, de la classification de certaines opérations hors cadre opérationnel (comme les produits générés par les fonds des comptables publics qui se sont élevés à une moyenne annuelle de 316 MDH durant la période 2011-2014), et d'autre part, du fait que certains métiers de BAM n'ont pas connu l'essor escompté. En effet, BAM a enregistré un résultat d'exploitation négatif de -298 MDH contre un objectif stratégique de 430 MDH.

L'examen des ratios financiers, de productivité et de gestion fait ressortir que les objectifs arrêtés par le CP 2013-2017 ne sont pas entièrement réalisés. Plus particulièrement, le ratio des charges d'exploitation sur le chiffre d'affaires reste élevé. En 2014, ce ratio a atteint 78% contre un

objectif de 74%. Cela signifie que les charges d'exploitation sont élevées par rapport aux produits générés. De même, le ratio valeur ajoutée/effectif reste faible.

## **2. Service postal universel**

### **2.1. Absence d'une définition légale du SPU**

L'analyse de la réglementation régissant le secteur postal fait ressortir l'absence d'une définition légale du SPU au Maroc jusqu'à présent. Le législateur marocain a limité la notion de service universel au secteur des télécommunications. Cette absence est contraire aux dispositions de l'article 3 de la convention postale universelle adoptée en 2008 et ratifiée par le Maroc.

La législation marocaine se caractérise également par l'absence d'un régulateur indépendant de l'autorité réglementaire de tutelle.

Une étude sur le SPU réalisée en 2012 pour le compte du ministère de tutelle montre que plus de 75% des pays membres de l'Union postale universelle (UPU) ont déjà adopté une définition officielle du SPU. La même étude a également noté une tendance au niveau mondial à la libéralisation du secteur postal.

Au Maroc, la définition par l'Etat du SPU a été un des objectifs principaux fixés par les différents contrats programmes entre l'Etat et BAM. Néanmoins, sa réalisation a été reportée chaque fois, et ce depuis 2006.

Par ailleurs, l'étude précitée a abouti à la proposition d'un projet de loi sur l'activité postale et un projet de cahier des charges de l'opérateur désigné du SPU. Toutefois, ce dernier projet n'a pas défini les obligations détaillées de l'opérateur désigné et les a laissées à l'appréciation de l'Etat que ce soit en matière de présence postale, qualité de service et objectifs d'optimisation des coûts des prestations du SPU.

En outre, l'état des lieux a permis de constater que les réalisations sont relativement éloignées des bonnes pratiques internationales, notamment en ce qui concerne la couverture géographique, la qualité de service, l'ouverture et la régulation du secteur postal. Cet état des lieux a été possible grâce notamment à la réalisation en 2015 par BAM, pour la première fois, d'une cartographie détaillée de la distribution du courrier au Maroc.

### **2.2. Conditions préalables au SPU non encore remplies**

Comme le montre l'étude sur le SPU précitée, l'instauration du SPU nécessite des préalables et des engagements mutuels de l'Etat et de l'opérateur :

- Pour ce dernier, la mise en place d'une comptabilité analytique, d'un système d'information géographique actualisé et d'un programme pluriannuel d'optimisation des coûts de l'activité postale, du SPU en particulier.
- Pour l'Etat, la mise en place d'un système d'adressage homogène au niveau national, de modalités permettant l'optimisation du réseau et le redéploiement des agences postales actuelles, ainsi que la mise en place de la législation et de l'autorité de régulation permettant la mise en œuvre et le contrôle des obligations du SPU.

L'examen par la Cour de l'existence des prérequis précités fait ressortir les observations suivantes :

- A fin juillet 2015, BAM ne dispose pas d'une comptabilité analytique développée qui lui permet un calcul fiable des coûts de ses métiers. Or, dans les normes internationales, la comptabilité des prestataires du service universel doit répondre aux principes de transparence. Un des objectifs principaux est d'éviter que les

opérateurs désignés pour accomplir le service universel n'invoquent les exigences dudit service pour obtenir des avantages disproportionnés.

- Dans certaines zones, la distribution du courrier est pénalisée par l'absence de l'adressage de certains quartiers ou l'insuffisance de leur reconnaissance en termes de dénomination de voirie, de numérotation, de signalisation ou d'affichage.
- Jusqu'à fin 2014, BAM n'a jamais disposé d'une cartographie détaillée de la distribution postale (données sur la nature de la présence postale et la population bénéficiaire, les modes de distribution utilisés par zone, la population non desservie).

### **3. Courrier**

#### **3.1. Tendances baissières de l'activité**

Le chiffre d'affaires de l'activité courrier, hors activité Barid Media, a atteint 768 MDH en 2014 contre 745 MDH en 2010. Il représente 31% du chiffre d'affaires du GBAM en 2014 contre 51% en 2010. Le volume du courrier s'est inscrit dans une tendance baissière, passant de 204 millions d'envois en 2009 à 195 millions d'envois en 2014. Le rythme de baisse s'est accru d'une année à l'autre sur ladite période passant de 0,5% à 1,5%.

La baisse du volume du courrier est en phase avec les hypothèses du CP 2013-2017 qui prévoit un taux de diminution annuel de 2% sur cette période. Elle est également en ligne avec le marché mondial du courrier, en déclin permanent depuis l'année 2000.

Par ailleurs, près de 80% du chiffre d'affaires du courrier est réalisé avec les entreprises et les administrations. Le chiffre d'affaires réalisé avec les grands comptes (portefeuille de 12 plus importants clients de BAM) représente à lui seul 58% du courrier. Le volume du courrier est ainsi fortement dépendant de ces clients, ce qui constitue un risque pour BAM du fait de la dématérialisation du courrier et la rationalisation des envois (par les banques notamment).

Le volume des envois des grands comptes a enregistré une baisse de 2% entre 2013 et 2014. Néanmoins, le risque d'une chute accélérée de ce volume dans les années à venir demeure élevé. En effet, certains principaux clients ont d'ores et déjà entamé des actions de rationalisation de leurs envois de courriers pour diminuer leurs coûts, soit en réduisant la fréquence d'envoi, soit en proposant à leurs clients l'envoi et la consultation électroniques des documents bancaires.

#### **3.2. Insuffisance des efforts pour compenser la baisse des volumes**

Pour compenser la baisse de chiffre d'affaires liée au déclin du courrier traditionnel, le plan stratégique 2013-2017 pour l'activité courrier repose en grande partie sur le développement du courrier avec des services à valeur ajoutée (SVA) : publicité non adressée, prestations de services autour du courrier de marketing adressé (hors distribution restant sous monopole), éditique (courrier hybride), bureaux d'ordre externalisés, offre intégrée pour la gestion du cycle de facturation des régies urbaines, etc.

Parmi les objectifs, il a été prévu la réalisation en 2017 d'un chiffre d'affaires courrier constitué à 22,5% des services à valeur ajoutée contre 6,5% en 2012. Toutefois, à fin 2014, les réalisations sont faibles. En effet, le chiffre d'affaires courrier SVA a atteint 48,7 MDH en 2014 contre un objectif de 131 MDH, soit un TRO de seulement 36,5%. De même, la part du chiffre d'affaires courrier SVA dans le chiffre d'affaires total de l'activité courrier est de 6% contre une prévision de 15%.

D'un autre côté, la non intégration des volumes du courrier des opérateurs de distribution du secteur d'eau et d'électricité, qui optent pour une distribution propre de leurs factures, engendre un manque à gagner correspondant à un chiffre d'affaires additionnel estimé à 200 MDH pour BAM. La distribution par BAM constituerait cependant pour ces opérateurs un surcoût financier

(2,92 DH contre 1,2 DH par envoi selon les chiffres de l'année 2012) qui pourrait être répercuté sur les consommateurs. Ainsi, toute solution non adaptée pourrait entraîner un renchérissement des services rendus par les opérateurs aux usagers.

La Cour des comptes a relevé, que jusqu'à fin juillet 2015, l'avancement dans ce chantier reste limité. En effet, une opération pilote de relevage et de distribution par les agents de BAM a été menée avec l'ONEE en 2014 et a concerné un nombre d'abonnés de 320.000 sur un total de 1,65 millions. Néanmoins, cette opération est restée sans suite.

Une proposition de mise en place d'un système de tarification forfaitaire dédiée à ce secteur a été soumise par la direction de BAM au conseil d'administration en février 2015 qui a demandé d'approfondir cette approche.

### **3.3. Qualité de service**

L'amélioration de la qualité de service constitue un axe majeur du contrat programme 2013-2017. Des objectifs en termes de qualité de la distribution ont été fixés par les CP 2010-2012 et 2013-2017. Ces objectifs se rapportent principalement au délai BEB<sup>3</sup> qui constitue le principal indicateur de la qualité de service de l'activité courrier.

La Cour a relevé que les résultats réalisés sont loin des objectifs. En 2014, le taux de délai BEB réalisé en j+2 est de 53% contre un objectif de 85%.

D'autre part, le délai BEB est mesuré par BAM en interne ainsi que par un prestataire indépendant. Ces deux mesures présentent des résultats significativement divergents. Néanmoins, la mesure externe n'est pas présentée dans les états de suivi du contrat programme, ni lors des réunions du conseil d'administration, et ce malgré ses avantages en termes de fiabilité par rapport aux autres mesures.

Il convient de signaler dans ce cadre l'inexistence au Maroc d'une norme pour la mesure de la qualité de service, ni d'auditeur indépendant chargé de contrôler la conformité du système de mesure à la norme. De plus, les résultats des mesures réalisées ne sont pas publiés.

Par ailleurs, la Cour des comptes a relevé des carences au niveau du courrier recommandé. Le non-retour des accusés de réception du courrier recommandé constitue, en effet, 68% des réclamations relatives à l'activité courrier.

## **4. Colis et messagerie**

### **4.1. Réalisations par rapport aux objectifs stratégiques**

Au terme du CP 2010-2012, BAM a enregistré un chiffre d'affaires de l'activité colis et messagerie, hors activités intra-groupe, de 128,20 MDH. En incluant les activités intra-groupes, ce chiffre d'affaires a atteint 145 MDH contre un objectif de 226,55 MDH, soit un TRO de 64%. Cet écart s'explique notamment par la non réalisation de la croissance externe prévue initialement.

En vue de rattraper le retard et tirer avantage des opportunités offertes par le marché national, BAM a établi un plan stratégique ambitieux pour la période 2013-2017. Ce plan s'articule autour des principaux objectifs suivants :

- Atteindre une taille critique nécessaire à l'amélioration de la rentabilité de l'activité et se positionner en tant que leader du secteur ;
- Optimiser les opérations colis national et renforcer la force de vente ;
- Filialiser les activités hors monopole ;

---

Le délai BEB «de bout en bout » couvre toute la chaîne de production du courrier (de l'émission à la<sup>3</sup> réception du courrier). La qualité de service représente un délai d'acheminement d'un objet postal exprimé en pourcentage de courrier distribué en jours (J+n ; J représentant la date de dépôt du courrier).

- Gagner des parts de marché sur le colis international par le développement de la filiale EMS Chronopost Maroc.

L'année 2013 a connu l'acquisition par BAM de 100% des parts sociales de la société SDTM spécialisée dans la messagerie et le transport B to B pour un montant de 103,1 MDH.

L'objectif de la réalisation de cette croissance externe est de devenir leader sur le segment de la messagerie nationale et améliorer la rentabilité. Selon BAM, cette croissance externe était indispensable pour acquérir rapidement une position de leader incontesté sur le marché et viser une taille critique suffisante à long terme.

Hors SDTM, BAM a réalisé un chiffre d'affaires de 181,06 MDH en 2014, soit un TRO de 92%. Le chiffre d'affaires provient essentiellement de la messagerie nationale. La répartition du chiffre d'affaires montre la faiblesse de la messagerie internationale. En effet, le chiffre d'affaires a atteint 21,72 MDH en 2014 contre un objectif de 35 MDH, soit un TRO de 62%. Cela est dû à la forte concurrence des "expressistes" autorisés (DHL, UPS, TNT, etc.), ce qui soulève des questions sérieuses quant à la préparation de BAM à la libéralisation du secteur.

En outre, hors SDTM, la part du chiffre d'affaires hors monopole reste faible, atteignant 33% en 2014 contre un objectif de 68%. Elle est même en baisse, passant de 66,4 MDH en 2010 à 59,5 MDH en 2014. En intégrant le chiffre d'affaires de la SDTM, la part du hors monopole passe à 57% en 2014.

#### **4.2. Faiblesses et menaces pesant sur l'activité de colis**

Une des missions du pôle colis et logistique de BAM, telles qu'elles sont définies dans le référentiel d'organisation du pôle, est d'assurer une veille continue et développer une connaissance précise des clients, du marché et des concurrents. Or, BAM ne dispose pas d'informations actualisées et suffisantes lui permettant d'affiner sa stratégie et influencer sur le marché. Les derniers chiffres disponibles remontent à 2011. Ils montrent que CTM et La Voie express sont les principaux concurrents de BAM dans le marché de la messagerie nationale. En plus, le secteur de l'informel draine, selon BAM, une partie importante du marché, ce qui rend difficile l'estimation de ce marché et son évolution.

#### **4.3. Synergies limitées avec l'activité courrier**

Certaines synergies existent entre le pôle courrier (PC) et le pôle colis et logistique (PCL), en particulier, sur certains sites où la distribution du colis est assurée par les facteurs du PC ainsi que sur des axes d'acheminements assurés par le PC pour le PCL et des axes régionaux assurés par le PC pour le PCL. Toutefois, ces synergies restent limitées. En effet, des possibilités de synergies permettant d'optimiser les charges ont été identifiées mais sont toujours inexploitées, notamment :

- L'optimisation et la mutualisation des plans de transport inter-centres de traitement au niveau national ;
- La mutualisation des tournées des facteurs et des agents de distribution messagerie en identifiant de nouveaux axes propices à la mutualisation ;
- La fusion des centres de traitement courrier et messagerie à proximité géographique.

#### **4.4. Faiblesse des synergies avec la filiale SDTM**

Après plus de 21 mois d'activité de SDTM en tant que filiale du GBAM (janvier 2014 à juin 2015), les synergies avec BAM restent limitées. A fin juin 2015, les synergies réalisées se limitent à la mutualisation du transport inter-régions sur trois axes (Larache-Kenitra-Casa, Beni Mellal-Casablanca et El Jadida-Casablanca) parmi dix principaux axes. D'autres actions de synergies étaient toujours au stade de projet à fin juin 2015. Il s'agit notamment de :

- L'étude de mise en place d'une nouvelle plate-forme nationale automatisée avec possibilité de regrouper la plate-forme Amana et celle de SDTM ;
- La mutualisation des plates-formes régionales Amana/SDTM ;
- La mutualisation des tournées de livraison ;
- La revue de l'offre produit, commercialisation et marque.

#### **4.5. Opération d'acquisition de la SDTM**

En vue d'accroître rapidement et significativement sa part de marché dans le segment de la messagerie ainsi que le renforcement du portefeuille clients, notamment sur le segment B2B, BAM a fait le choix d'une croissance externe et ce, conformément au CP 2013-2017.

##### **4.5.1. Prix d'acquisition**

Le prix d'acquisition de la SDTM a été de 103,1 MDH. Un cabinet externe a assisté BAM dans l'opération d'évaluation avec l'accompagnement du ministère des finances (DEPP) et l'approbation du conseil d'administration de BAM.

##### **4.5.2. Enregistrement de l'actif net réajusté dans le périmètre de consolidation**

BAM a enregistré une situation nette retraitée de la SDTM au moment de son introduction dans le périmètre de consolidation de 58,90 MDH. Cette situation est supérieure à l'évaluation de l'actif net ajusté par le cabinet externe qui est de 34,5 MDH. Ainsi, la valeur nette de la SDTM enregistrée est surévaluée de 24,4 MDH.

##### **4.5.3. Valorisation de la SDTM par le cabinet externe**

BAM s'est contentée d'une seule valorisation de la société SDTM, avant son acquisition. Le cabinet externe a proposé une fourchette de valorisation pour 100% des titres de la SDTM comprise entre 110 MDH et 120 MDH, en utilisant la méthode d'actualisation des cash-flows (DCF).

Dans cette méthode, le cabinet externe a retenu un taux d'actualisation de 11,5%. Or, ce taux qui correspond au coût moyen pondéré des fonds propres de la société ne tient pas compte du profil et de la prime de risque correspondants à la SDTM. Pour estimer cette prime, le cabinet a retenu un échantillon de référence composé des sociétés internationales du secteur de la messagerie telles que Fedex, UPS, Deutsche Post AG ou Singapore Post Ltd. Or, ces sociétés ne sont comparables à la SDTM ni au niveau de la taille et de l'activité, ni au niveau du risque. Elles ne peuvent constituer une référence pour induire le risque de la SDTM. Par conséquent, le taux d'actualisation retenu est faible par rapport à ce qu'il devait être. Cela a affecté à la hausse la valorisation obtenue.

##### **4.5.4. Insuffisance de la garantie d'actif et de passif**

En vue de faire face aux risques et litiges qu'encourt la société acquise, les cédants ont consenti à BAM une caution bancaire garantissant l'actif et le passif d'un montant de 30 MDH à fin 2013. A fin 2014, cette caution s'est établie à 26 MDH. Or, la garantie constituée risque de ne pas être suffisante, étant donné les importants risques et litiges liés à l'activité de la société et au risque fiscal suite au contrôle fiscal effectué. En effet, la SDTM a fait l'objet d'importants redressements fiscaux en 2015 s'élevant à plus de 33,91 MDH.

##### **4.5.5. Non réalisation des synergies escomptées**

La valorisation élevée de la SDTM pourrait être justifiée par les synergies escomptées entre celle-ci et les entités de BAM. Or, il convient de rappeler que plus de vingt mois après son acquisition, lesdites synergies n'ont pas été réalisées, hormis la mutualisation du transport inter-régions. Ce n'est qu'au cours de 2015 que BAM a élaboré un plan d'action dans ce sens. Ce plan, au stade de préparation des études à lancer concerne notamment la synergie financière, la mutualisation des

plates-formes Amana/SDTM régionales et des tournées de livraison ainsi que la revue de l'offre produits, commercialisation et marque.

## **5. Transport et logistique**

Afin de prendre part à la stratégie nationale pour le développement de la logistique et à l'instar de nombreuses postes de par le monde, BAM a élaboré un plan stratégique ambitieux pour développer l'activité transport logistique au sein du groupe.

Les objectifs visés par le CP 2010-2012 n'ont pas été atteints, à savoir la réalisation de quatre plates-formes logistiques sur la période 2011-2012 (à Casablanca, Tanger, Fès et Marrakech). Cet objectif a été revu dans le CP 2013-2017. Ledit CP prévoit la création de deux plates-formes logistiques d'envergure dont l'une à Casablanca et l'autre à Tanger.

A fin août 2015, une seule plate-forme logistique a été réalisée en 2013 à Casablanca dans le cadre d'une location. Cette plate-forme, de 2400 m<sup>2</sup>, est destinée dans une première étape à la gestion des flux de la logistique interne pour le compte du groupe dans un objectif de professionnaliser sa chaîne d'approvisionnement.

Quant aux capacités commerciales pour la prospection de clients, elles sont insuffisantes dans la mesure où toute la prospection est assurée par le chef de service uniquement.

Le chiffre d'affaires de l'activité transport et logistique, après une évolution positive de 2010 à 2012, est en régression depuis 2013. Il s'est établi à 15,81 MDH en 2014 contre un objectif de 43 MDH, soit un TRO de seulement 36,8 %. En revanche, les charges opérationnelles ont atteint 23,44 MDH en 2014 contre un objectif de 16 MDH. Ainsi, l'EBITDA a enregistré un montant de -7,63 MDH contre un objectif de -2 MDH.

## **6. Activités numériques et télécom**

Dans le CP 2010-2012, BAM s'est engagée à mettre en place un système de tiers de confiance pour garantir la signature électronique, ainsi qu'une plate-forme numérique offrant de nouveaux services électroniques aussi bien aux particuliers que pour les grands comptes. Elle s'est également engagée à déployer autour d'un réseau mobile un ensemble de services numériques comme le transfert d'argent via mobile, le marketing mobile et la géolocalisation. Toutefois, ces objectifs se sont révélés trop ambitieux. BAM n'a pas pu commercialiser ces nouveaux services qu'en 2013. Dans le CP de 2013-2017, BAM s'est engagée à développer de nouveaux services innovants, à savoir la génération et la gestion de certificats numériques (authentification, signature et horodatage) et la gestion de plates-formes numériques (service de messagerie sécurisée, e-commerce, etc.). Néanmoins, ces nouvelles activités ne se sont pas suffisamment développées.

### **6.1. Confiance numérique**

En 2011, BAM a obtenu l'autorisation des pouvoirs publics pour exercer en tant que premier opérateur de tiers de confiance sur le web et fournisseur de certificats numériques agréés par l'Etat. Ces certificats permettent de donner la valeur probante aux échanges électroniques et de promouvoir la dématérialisation des échanges.

En dépit de l'agrément reçu en 2011, le lancement de cette activité a connu beaucoup de retard. Ainsi, la commercialisation des premiers certificats n'a effectivement démarré qu'en 2013. De plus, les réalisations restent loin des objectifs prévus dans le CP 2013-2017. En 2014, BAM a enregistré un chiffre d'affaires de 5,83 MDH contre 14 MDH, soit un TRO de 42%.

En outre, BAM n'arrive pas à diversifier son portefeuille clients. Le ministère de l'Économie et des Finances reste son client principal à travers les services de la DGI et de la Douane. Ces derniers représentent plus de 93% du chiffre d'affaires total enregistré en 2014.

D'un autre côté, dans ce métier, BAM n'arrive pas encore à atteindre la taille critique qui lui permettrait d'établir les règles dans cette activité et pérenniser sa position de leader. BAM bénéficie certes de l'avantage du premier entrant dans ce marché. Néanmoins, l'entrée d'autres



opérateurs proposant des offres attractives sur ce segment pourrait changer l'environnement du secteur et augmenter le risque de perte de part de marché et au demeurant de profits pour BAM.

## **6.2. Plates-formes numériques**

Cette activité concerne principalement les services de messagerie Internet sécurisée, de l'hébergement et création de site web commerciaux, ainsi que certains services e-gov.

S'agissant de la messagerie Internet sécurisée, BAM vise à développer un service qui permet la réception de courrier recommandé, le stockage de documents et la demande de documents administratifs. Dans ce cadre, BAM a enregistré un chiffre d'affaires total modeste de 1,28 MDH en 2014 contre un objectif de 5,3 MDH, soit un TRO de 24%.

En ce qui concerne l'e-commerce, BAM vise à développer l'hébergement et la création de portails à destination des très petites entreprises (TPE) et des spécialistes de ventes à distance avec des activités de vente on-line. Pour ce faire, BAM a lancé une offre intégrée faisant intervenir ABB (paiement en ligne) et la direction chargée de la logistique. Toutefois, les réalisations dans ce segment restent peu significatives.

Pour les services e-gov, BAM a lancé en 2012 le guichet électronique de demande en ligne des documents d'état civil via le site [www.watiqa.ma](http://www.watiqa.ma) et ce, dans le cadre de la stratégie e-Gov, en partenariat avec le ministère de l'Intérieur et celui du Commerce de l'Industrie et des Nouvelles Technologies. A fin 2014, avec un volume de 1941 watiqa, le chiffre d'affaires a atteint 1,5 MDH.

Toutefois, le benchmark international montre que les services proposés par BAM restent très limités. Les postes de certains pays offrent de nombreuses démarches administratives simplifiées aux citoyens et aux entreprises. A titre d'exemple, au Qatar, le portail e-Gov "Hukoomi" propose plus de 300 services administratifs dont 21 sont offerts par la poste, à la fois en agence et en ligne.

## **6.3. Activités de télécoms**

Dans le cadre du CP de 2013-2017, BAM s'est engagé, au cas où le cadre réglementaire est réformé, à lancer le premier opérateur MVNO<sup>4</sup> au Maroc et commercialiser des forfaits adaptés aux petits budgets. BAM a prévu l'enregistrement d'un parc mobile s'élevant à 183 443 abonnés avec un chiffre d'affaires de 66 MDH. Or, à fin juillet 2015, cette nouvelle activité n'a pu voir le jour en raison de l'absence d'une nouvelle législation des télécoms qui ouvre le marché aux MVNO.

De même, suite aux baisses des prix des services des télécoms que le Maroc a connues depuis 2012, les hypothèses sur lesquelles le *business plan* initial de l'activité MVNO a été établi ne sont plus tenables.

Il convient de noter que dans le CP 2013-2017, l'Etat s'est engagé à entreprendre les mesures nécessaires pour permettre le développement d'opérateurs virtuels de type "Full-MVNO" et engager les démarches visant l'évolution de la réglementation devant régir cette activité à l'horizon 2013-2014. Cependant, à fin juillet 2015, aucun progrès n'a été constaté.

En 2015, le benchmark à l'international montre que les services des MVNO existent notamment dans 23 pays européens, en Amérique du Nord et du Sud, au Proche Orient (Turquie et Oman) et en Afrique (Kenya, Ouganda et Afrique du Sud). Les postes de certains pays ont lancé des MVNO, notamment les postes française et italienne.

## **7. Services financiers**

Les activités financières ont été transférées en octobre 2010 à ABB, filiale à 100% de BAM, créée en juin 2010. ABB opère dans le domaine de la banque de détail. Elle propose une offre de services bancaires diversifiés aux particuliers à savoir : comptes chèques et Caisse d'épargne nationale (CEN), crédits immobiliers et de consommation, avances sur salaires, transferts

---

<sup>4</sup> *Mobile Virtual Network Operator* (Opérateur de Réseau Mobile Virtuel possédant ses propres éléments de gestion de réseau).

nationaux et internationaux, services de monétique et de change, ainsi que la distribution des produits d'assurance. En 2013, ABB a créé Barid Cash pour exercer les activités de transfert d'argent et de ses services de cash au Maroc.

Les services bancaires constituent un véritable relais de croissance pour le groupe BAM. En effet, en 2014, ces services représentent plus de 54% du chiffre d'affaires du groupe contre moins de 36% en 2010.

En 2014, ABB compte 5,7 millions de clients, 3,75 millions de comptes CEN avec un encours de dépôts de 22,68 MMDH et 2,39 millions de comptes chèques avec un total de dépôts à vue de 12,7 MMDH.

### **7.1. Nombre de comptes et activités de dépôts**

Dans son plan stratégique de 2013-2017, BAM a fixé un objectif de 6,1 millions de clients en 2014. Grâce à l'ouverture de nouveaux comptes, le nombre de clients est passé de 4,31 millions en 2010 à 5,7 millions en 2014, soit un TRO de 93%. Cela a permis de contribuer à améliorer le taux de bancarisation au Maroc qui est passé de 50% en 2010 à 64% en 2014<sup>5</sup>.

Le nombre de comptes CEN a atteint 3,75 millions de comptes, dépassant ainsi l'objectif stratégique de 2014 qui est 3,7 millions de comptes. En revanche, le nombre des comptes chèques s'est élevé à 2,4 millions en 2014 contre une prévision de 3,2 millions, soit un TRO de 75%.

Selon les données communiquées par ABB, 93,6% de ses clients ont un flux créditeur mensuel inférieur à 3000 DH en 2014, dont 78% inférieur à 500 DH. Il s'agit d'une clientèle essentiellement à revenus irréguliers et qui alimente peu ses comptes chèques et pas forcément tous les mois.

S'agissant de la décomposition des clients selon l'intervalle d'âge, les données montrent qu'en plus de la bancarisation des retraités, ABB a réussi à attirer une clientèle relativement jeune si on prend en considération l'évolution du nombre total des comptes. Pour les comptes chèques, 49% des clients en 2014 ont un âge inférieur à 45 ans. De même, pour les comptes CEN, 65% des clients ont un âge inférieur à 45 ans en 2014.

L'acquisition de nouveaux clients a permis à la banque postale d'alimenter ses dépôts qui ont enregistré une évolution positive, passant de 25,36 MMDH en 2010 à 39,17 MMDH en 2014, soit une progression de 54%. L'objectif stratégique de 2014 qui est fixé à 38,5 MMDH a été dépassé. Néanmoins, il y a lieu de souligner la prépondérance des dépôts CEN qui se sont élevés à 22,68 MMDH représentant 58 % de l'encours total des dépôts.

La part de marché d'ABB dans les dépôts du secteur bancaire a enregistré une amélioration de 103 points de base, passant de 4,1% en 2011 à 5,1% en 2014. Cette évolution constitue une progression significative si l'on tient compte des évolutions des autres banques de la place.

Le point fort d'ABB réside dans les comptes d'épargne, pour des raisons historiques et des incitations fiscales relatives à la rémunération de dépôts de la CEN<sup>6</sup>. Avec 22,68 MMDH en 2014, soit une part de marché de 17,5%, ABB se classe troisième, après AWB et la BP qui totalisent respectivement 25,23 MMDH et 24,33 MMDH. A l'exception des comptes épargne (CEN), les parts de marché d'ABB dans les autres catégories de dépôts restent faibles. En 2014, la part de marché des comptes chèques s'est établie à 3,4% et celle des dépôts à terme a atteint 1,1%.

### **7.2. Activités de crédit**

Étant donné que l'activité de crédits est récente chez ABB, sa part de marché par rapport aux autres banques de la place demeure faible (0,3% en 2014). Néanmoins, grâce aux actions

---

<sup>5</sup> Rapport annuel de Bank Al-Maghrib 2014. Le taux de bancarisation mesure le nombre de comptes ouverts sur les livres des banques rapporté à la population totale.

<sup>6</sup> Les intérêts servis à la clientèle des comptes sont exonérés de toute fiscalité. Néanmoins, ABB verse à cette clientèle les mêmes taux reçus par les clients des comptes sur carnets des autres banques.

entreprises au niveau de la formation, de l'animation du réseau, ainsi que le développement de conventions de financement de crédits acquéreurs, les crédits à la clientèle ont enregistré une progression notable. Toutefois, les réalisations restent en deçà des objectifs stratégiques aussi bien pour les crédits immobiliers que pour ceux à la consommation.

Pour les crédits immobiliers, ABB a lancé son premier produit "Barid Sakane" en novembre 2011. En 2014, l'encours s'est établi à 864 MDH contre un objectif stratégique de 1.590 MDH soit un TRO de 54%. Le PNB correspondant au crédit immobilier, quant à lui, a enregistré 8,18 MDH contre un objectif stratégique de 21,78 MDH, soit un TRO de 38%. Cet écart est dû essentiellement à la concurrence et la faiblesse de la force commerciale de la banque pour démarcher de nouveaux clients. ABB ne peut réellement développer ce produit sans l'apport des conventions dont la concrétisation prend du temps.

D'un autre côté, une part prépondérante de cet encours correspond aux crédits immobiliers octroyés au personnel du groupe BAM avec un taux bonifié. Cette part, qui a enregistré une baisse significative, passant de 83% en 2011 à 44 % à fin juin 2015, reste néanmoins importante.

S'agissant des crédits à la consommation, ABB a lancé son produit Barid Salaf en 2013<sup>7</sup>. En dépit de la forte progression enregistrée entre 2013 et 2014, les réalisations n'ont pas atteint les objectifs escomptés. En effet, en 2014, l'encours s'est établi à 355,26 MDH contre un objectif de 673 MDH, soit un TRO de seulement 53%. Le PNB du crédit à la consommation s'est élevé à 25,59 MDH en 2014 contre un objectif de 28,86 MDH, soit TRO de 89%.

Enfin, il y a lieu de noter que 32% de l'encours enregistré en 2014 correspond aux crédits octroyés au personnel du groupe BAM avec un taux bonifié.

### **7.3. Compte d'épargne logement (CEL)**

Le compte d'épargne logement est destiné à soutenir les populations modestes et/ou à revenus irréguliers pour accéder à la propriété. Ceci se fait à travers une aide à la constitution d'une épargne rémunérée, une possibilité d'accès à un crédit bonifié et une possibilité de réserver un bien immobilier. C'est un projet en partenariat avec la CDG qui placera les encours capturés par le CEL et versera à ABB un pourcentage de la marge après rémunération de l'épargnant.

Bien qu'il constitue un des dix chantiers majeurs du plan stratégique de la banque postale, le CEL accuse un retard de lancement. ABB prévoyait de réaliser un encours total de 496,52 MDH en 2014 et 2,69 MMDH en 2017 avec un PNB du CEL de 2,8 MDH en 2014 et de 14,1 MDH en 2017. Or, à fin juillet 2015, ce produit était toujours au stade de finalisation avec la CDG.

### **7.4. Produits d'assurance**

En partenariat avec Wafa assurance, ABB distribue des produits d'assurance de prévoyance et d'épargne. Le nombre total des contrats d'assurance souscrits est passé de 446 439 contrats en 2011 à 627 868 en 2014, soit une hausse de 40,6%. Toutefois, les réalisations sont en deçà des prévisions pour les deux catégories prévoyance et épargne avec des TRO de 62% et 85% respectivement. Dans la catégorie d'assurance épargne scolaire, le produit Moustakbal Baridi a enregistré 24 558 contrats contre un objectif de 78 746 contrat, soit un TRO de seulement 31%. Ces insuffisances ont affecté l'accomplissement de l'objectif stratégique du PNB assurance, qui s'est établi à 11,75 MDH en 2014 contre un objectif de 19,43 MDH, soit un TRO de 60%.

### **7.5. Mobile Banking**

Le CP 2013-2017 prévoit d'améliorer l'inclusion financière des populations à bas revenus, notamment via le *mobile banking*. ABB a prévu d'atteindre 617.000 clients à l'horizon 2017. Etant donné son offre de services financiers via mobile (dépôt, retrait, transferts, paiement de facture, recharge téléphonique) et la simplification du processus de souscription, ce modèle a connu un succès remarquable dans certains pays. A titre d'exemple, au Kenya, le nombre total des comptes mobiles est passé de 455.000 en juillet 2010 à 800.000 en février 2012. Pareillement,

---

<sup>7</sup> Avant 2013, ABB distribuait les produits de crédit à la consommation de Sofac crédit.

au Brésil, le nombre de ces comptes est passé de 1,9 millions en 2003 à 10 millions en 2009<sup>8</sup>. Au Maroc, à fin 2014, ABB a enregistré 48.639 comptes mobiles contre un objectif de 213.000 comptes, soit seulement 23% de l'objectif escompté.

## **7.6. Réseau d'Agences**

Pour démarrer la banque postale, BAM a transféré à ABB les points de vente où le service financier était disponible. Ce transfert, fait dans le cadre d'une convention, a pris la forme de locations totales ou partielles des locaux commerciaux selon les prix de marché. Il a concerné trois catégories d'actifs immobiliers à savoir : les points de vente où BAM est locataire, les points de ventes qui sont, soit la propriété de BAM, soit en cours de finalisation de la propriété, soit mis à la disposition de BAM ainsi que les logements de fonction.

Le réseau comprend également les agences postales (AP) qui sont des points de présence postale confiés à des gérants externes.

### **7.6.1. Agences bancaires**

Le CP 2013-2017 a prévu d'élargir le réseau d'ABB pour atteindre 1064 agences à fin 2014. Le nombre total des agences ABB a atteint 995 à fin 2014, soit un écart de 69 agences. De même, le total des agences mobiles, qui s'est élevé à fin 2014 à sept, reste faible en comparaison avec l'objectif stratégique fixé à 40 agences mobiles à fin 2017.

La faible cadence de création de nouvelles agences et l'agressivité des autres banques ont eu comme conséquence la baisse du poids d'ABB dans le secteur. Ainsi, le nombre d'agences d'ABB représente 17% du nombre total des agences bancaires du secteur<sup>9</sup> en 2014 contre 19% en 2010.

### **7.6.2. Agences postales (AP)**

Les AP sont des points de présence d'ABB confiés à des gérants externes. Elles réalisent des opérations de distribution de courrier, de boîte postale, de vente de timbres, de paiement de factures de téléphone ainsi que des transferts d'argent nationaux et internationaux.

Le nombre de ces agences a atteint 839 à fin 2014. Toutefois, 256 de celles-ci sont fermées. En 2014, sur les 583 AP opérationnelles, 455 agences appartiennent aux communes, soit plus de 78% du total. Le reste, soit 22% appartiennent aux gérants.

En dépit du transfert par BAM à ABB de tous les points de vente où le service financier était disponible, les AP opèrent toujours dans le cadre des conventions entre BAM et les gérants externes. La relation entre ABB et ces derniers se limite aux aspects opérationnels en s'occupant de l'équipement et du fonctionnement de ces agences et en payant les gérants selon les prestations financières réalisées.

A titre de comparaison, il y a lieu de noter qu'en France, ces points de contact connaissent un succès notoire. Ils font l'objet de conventions entre La Poste et les communes, tandis qu'au Maroc les conventions sont signées entre BAM et les gérants externes, sachant que ces derniers sont désignés par les communes. Ainsi, ABB ne contrôle pas directement ces agences.

Étant donné leurs bas coûts, ces agences pourraient constituer une opportunité à ABB d'élargir son réseau et d'améliorer l'inclusion financière des particuliers à bas revenus. Toutefois, les opérations financières effectuées par ces agences se limitent essentiellement aux transferts d'argent. De plus, seules 20 agences étaient informatisées à fin 2014.

D'un autre côté, le nombre d'agences postales transformées en agences ABB durant la période 2010-2014 est faible. En effet, seules quatre agences l'ont été entre 2010 et 2012. Depuis 2012, aucune transformation n'a été enregistrée.

---

<sup>8</sup> Etude pour l'élaboration du programme de développement du Groupe BAM sur l'horizon 2013-2017.

<sup>9</sup> Représentant toutes les banques.

## 7.7. Performance d'Al Barid Bank

### 7.7.1. Rentabilité

La rentabilité financière d'ABB a été appréciée à travers les deux ratios : le *Return on Equity* (ROE<sup>10</sup>) et le *Return on Asset* (ROA<sup>11</sup>). Sur la période 2010-2014, l'évolution de ces ratios montre une amélioration significative de la performance de la banque. Ainsi, le ROE a progressé de 7,1% en 2011 à 12,7% en 2014. De même, le ROA a gagné vingt points de base, passant de 0,24% en 2011 à 0,44% en 2014.

ABB se classe comme la première banque en termes de rentabilité des capitaux propres (ROE). Toutefois, ce classement avancé d'ABB par rapport aux banques est à relativiser dans la mesure où il provient de la faiblesse relative de ses fonds propres. En termes du résultat net, ABB se classe en dernière position du secteur<sup>12</sup>. De même, pour la rentabilité des actifs (ROA), avec 0,44%, ABB, se classe en dernière position et ce, en dépit de l'amélioration de son ratio entre 2011 et 2014.

### 7.7.2. Structure du produit net bancaire

Sur la période 2011-2014, ABB a enregistré une amélioration significative de son PNB. Ce dernier est passé de 1,12 MMDH en 2011 à 1,54 MMDH en 2014, soit une hausse de 37% contre une hausse moyenne du secteur de 26%. Toutefois, la performance des agences d'ABB est caractérisée par une concentration forte. En effet, 25% des agences, soit 245 agences, concentrent 69% du PNB réalisé en 2014.

D'un autre côté, l'analyse de la structure du PNB fait ressortir la prépondérance des activités de placement en instruments financiers au détriment des activités de crédits à la clientèle. En effet, en 2014, les intérêts du portefeuille de placement (Bons du Trésor et obligations) représentent 31% du PNB, suivis des plus-values des opérations de placement (OPCVM) à hauteur de 20%. Ces deux composantes représentent ainsi 51% du PNB. Les rémunérations des dépôts de la CEN représentent 15% du PNB. En revanche, en raison du récent démarrage de leur activité, le produit des intérêts perçus sur les crédits à la clientèle est toujours faible, représentant seulement 5% du PNB en 2014. Ainsi, les activités de crédits immobiliers et à la consommation, en dépit de leur évolution positive entre 2011 et 2014, ne permettent pas encore de contribuer significativement au PNB.

La faiblesse du produit des intérêts sur les opérations avec la clientèle est corroborée par la comparaison d'ABB avec les principales banques du secteur. Cette comparaison fait ressortir que les intérêts et produits assimilés sur opérations avec la clientèle représentent seulement 4,6% du PNB en 2014 contre une moyenne de 101% pour le secteur. De même, ces intérêts représentent 3,2% des produits d'exploitation bancaires contre une moyenne de 62% pour le secteur.

### 7.7.3. Charges d'exploitation

Après avoir enregistré une légère hausse entre 2011 et 2012, le coefficient d'exploitation<sup>13</sup> d'ABB a enregistré une amélioration significative entre 2012 et 2014 se situant à 74,2% contre 84% en 2011. Cette amélioration est due, à la croissance plus élevée du PNB en comparaison avec celle des charges générales d'exploitation de la banque postale.

En dépit de l'amélioration significative enregistrée, ABB présente un coefficient d'exploitation supérieur à la moyenne du secteur bancaire marocain. En effet, le coefficient d'exploitation d'ABB a atteint 74,2% en 2014, tandis que celui des autres banques varie entre un minimum de 34% pour Attijariwafa Bank et un maximum de 60,8% pour le CIH. Ceci démontre que la

---

<sup>10</sup> Le ROE est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres de l'exercice en question.

<sup>11</sup> Le ROA est le rapport entre le résultat net et le total du bilan de l'exercice en question.

<sup>12</sup> Le secteur est représenté ici par les principales banques, à savoir : AWB, BP, BMCE, BMCI, CAM, CDM, CIH et SG.

<sup>13</sup> Le coefficient d'exploitation est égal au rapport entre les charges générales d'exploitation et le PNB.

proportion du PNB consacrée aux frais généraux d'exploitation pour ABB est supérieure à celles des autres banques marocaines. Ainsi, le programme de réduction des coûts mis en place n'a pas permis de rattraper les banques du secteur dans ce domaine. Cela pourrait constituer une vraie entrave à la compétitivité d'ABB, surtout pour son positionnement stratégique de *low cost* qui vise à cibler les clients à bas revenus.

A titre comparatif, le coefficient d'exploitation de la banque postale française s'est établi à 82,7% en 2014 contre une moyenne du secteur bancaire français s'élevant à 67,4 % en 2014.

#### **7.7.4. Ratios prudentiels**

ABB est en conformité avec le minimum réglementaire pour le ratio de liquidité. En revanche, ses fonds propres faibles ne lui permettent pas de respecter les ratios de solvabilité et de division des risques.

Pour le ratio de solvabilité, malgré l'amélioration de la rentabilité et les reports des résultats, la structure financière d'ABB demeure fragile. Ses fonds propres ne lui permettent pas de se conformer aux niveaux minimums réglementaires. En effet, le ratio de solvabilité d'ABB s'est établi à 10,2% en 2014 contre un minimum exigé par la Banque centrale de 12%. De même, le ratio des fonds propres de base (core tier1) d'ABB a atteint 7,21% en 2014 contre un minimum réglementaire de 8%. Contrairement à ceux d'ABB, le ratio de solvabilité moyen du secteur s'est élevé à 13,8% en 2014 et le ratio des fonds propres de base s'est établi à 11,6%.

Dans le CP de 2013-2017, BAM s'est engagée à procéder à une augmentation des fonds propres d'ABB de 490 MDH à partir de juin 2013 en vue de respecter les ratios de solvabilité exigés par la Banque centrale. Toutefois, cette opération n'a pas été réalisée. Le management de la banque envisage de renforcer les fonds propres par le report des résultats ainsi qu'une émission d'une dette subordonnée, considérée comme des quasi-fonds propres, pour se conformer aux minimums réglementaires.

S'agissant du coefficient de division des risques<sup>14</sup>, le risque de concentration relatif aux crédits accordés à la clientèle est négligeable, tandis que celui des placements auprès de certains organismes est élevé. En effet, ABB enregistre des dépassements sur certaines contreparties par rapport à la limite réglementaire qui est fixée à 20%. Ces dépassements sont essentiellement dus à la faiblesse des fonds propres de la banque en dépit de leur amélioration suite aux reports successifs des résultats. Ils sont également dus à la faiblesse des activités de crédit aux particuliers et à la diversification insuffisante des placements en instruments financiers.

#### **7.8. Caisse d'épargne nationale (CEN)**

Avec un nombre de 3,75 millions de comptes, soit 61% du nombre total des comptes ouverts auprès d'ABB en 2014 et un encours de dépôts de 22,68 MMDH, soit 58 % de l'encours total des dépôts, la CEN occupe une place de premier plan dans la banque postale.

La réforme de 2005 de la rémunération des comptes sur carnet des banques, qui a consisté à indexer la rémunération de ces comptes sur le taux des bons du Trésor à 52 semaines diminué de 50 points de base, a créé un désavantage pour la rémunération des clients de la CEN. Cet écart émanait de la hausse du taux des bons du Trésor à 52 semaines (référence des comptes sur carnet) dans un contexte de baisse du taux des bons du Trésor à 5 ans (référence de la CEN) ainsi que du mode de calcul de l'intérêt servi aux clients. Cette situation de désavantage a duré jusqu'à 2011, affectant ainsi les fonds drainés par ce produit. Durant cette année, BAM, ABB et la CDG ont signé une nouvelle convention en 2011 prévoyant notamment l'alignement de l'indexation des comptes CEN sur celle des comptes sur carnets des banques.

Cette nouvelle convention conjuguée à l'augmentation des taux des bons du Trésor sur le marché des adjudications a permis à partir de 2012 l'amélioration des taux servis à la clientèle et à ABB.

---

<sup>14</sup> Ce coefficient mesure le risque de concentration encouru par la banque.

ABB verse aux clients des comptes CEN la même rémunération que reçoivent les clients des comptes sur carnets des banques.

L'augmentation de la rémunération ainsi que l'acquisition de nouveaux clients ont permis à ABB d'améliorer significativement les produits générés par les comptes CEN ainsi que leur part dans le PNB. Ce dernier est passé de 4,6 % en 2011 à 16,4% en 2013, avant de redescendre à 15,2% en 2014. Néanmoins, cet élan constaté entre 2011 et 2013 a commencé à s'essouffler à partir de 2014 et ce, suite à la baisse que connaissent les taux des bons du Trésor. Une baisse continue des taux d'indexation pourrait constituer une menace à la mobilisation de cette épargne affectant ainsi significativement la situation financière d'ABB.

### **7.9. Appréciation de la qualité de service**

Dans le CP de 2013-2017, le GBAM s'est engagé à mettre en œuvre un ensemble de moyens, en vue d'atteindre une amélioration globale et continue de la qualité de service. Le bilan des réalisations d'ABB à cet égard est mitigé. ABB a enregistré une amélioration de certains indicateurs. À titre d'exemple, les délais de traitement des dossiers de crédits ont enregistré une nette amélioration, sachant que le processus d'étude de ces dossiers est externalisé. Pour le taux de disponibilité des guichets automatiques bancaires (GAB), il a atteint 93% en 2014 contre un objectif de 95%. Néanmoins, des insuffisances sont relevées dans certains indicateurs de la qualité de service.

#### **7.9.1. Gestion des réclamations**

ABB a enregistré 21.962 réclamations de la part des clients durant la période allant d'avril 2014 à avril 2015. Quant à leur traitement, ABB n'a pas produit à la Cour les données y afférentes. Selon la banque postale, un système sera mis en place en 2015 pour permettre le calcul des délais de traitement des réclamations. Il convient de noter que la nouvelle loi n° 103-12 du 5 mars 2015 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés oblige ces établissements à se doter d'un dispositif interne permettant un traitement efficace et transparent des réclamations formulées par leur clientèle.

#### **7.9.2. Temps d'attente aux guichets**

Le temps d'attente était considéré un axe de qualité à améliorer dans les agences. ABB a entamé un projet de réduction du temps d'attente aux guichets en 2011 en encourageant un plus grand usage des canaux alternatifs et en améliorant la capacité opérationnelle du réseau et des conditions d'attente. Il y a lieu de noter que 299 agences sur un total de 995 étaient équipées de systèmes de gestion des files d'attente à fin 2014.

Les données communiquées par ABB montrent que celle-ci n'a commencé à mesurer le temps d'attente qu'à partir de 2014. Elles font ressortir que le temps moyen d'attente, dans les agences équipées de système de mesure, s'est élevé à près de 31 minutes en 2014 contre un objectif de 25 minutes, soit un écart de six minutes. Dans les dernières semaines de chaque mois, le temps d'attente peut augmenter significativement dans certaines agences en raison du nombre élevé des clients pensionnés chez ABB.

Dans une enquête effectuée en 2012 par un prestataire externe, les résultats montrent que 60% des clients estiment que 15 minutes est le temps maximal jugé acceptable. En outre, plus de 40 % des clients ne sont pas satisfaits des conditions d'attente dans l'agence.

A titre de comparaison, nonobstant les spécificités des deux contextes, le temps d'attente des clients dans La Poste française est passé de 6 minutes et 50 secondes en 2008 à 4 minutes et 30 secondes en 2009 dans les 1.000 plus grands bureaux de postes pour les opérations simples, qui représentent près de la moitié des opérations.

#### **7.9.3. Satisfaction des clients**

Les enquêtes effectuées au troisième trimestre de 2014 par un cabinet externe montrent que 44% des clients d'ABB se disent « tout à fait satisfaits » du service de leur banque dans son ensemble,

se classant ainsi au 4<sup>ème</sup> rang parmi les banques de la place. Quant à la qualité du service en agence, les données des quatre derniers trimestres 2014 font ressortir que 46% de clients s'en disent « *tout à fait satisfaits* », se classant 7<sup>ème</sup> (l'avant dernière place).

### **7.10. Cas de fraude**

La quasi-totalité des cas de fraude enregistrés sont commis par des agents internes. Leur ampleur a baissé durant la période allant de janvier 2011 à juin 2015. Les fonds CEN représentent 50% du total des cas de fraude relevés, suivis des fonds détournés des coffres-forts (40% des cas). Il convient de noter que les détournements relatifs aux coffres-forts ont enregistré une baisse significative en 2014 et au 1<sup>er</sup> semestre 2015.

En vue de réduire le risque de détournement, ABB a introduit la carte CEN en remplacement du livret qui permet au titulaire du compte CEN d'être au courant du véritable solde de son compte à chaque consultation. En outre un projet de l'impression des opérations sur le livret est en cours de déploiement au réseau afin de réduire ce type d'opérations frauduleuses.

D'un autre côté, ABB essaye de récupérer les fonds détournés, soit à l'amiable, soit en saisissant les tribunaux. Or, il a été constaté que les montants récupérés sont très faibles. Durant la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au juin 2015, 20% des fonds détournés ont été récupérés à l'amiable. Aucun chiffre n'a été communiqué à la Cour concernant ceux récupérés en saisissant les tribunaux.

## **B. Appréciation de la gouvernance et du support**

### **1. Gouvernance et contrôle interne**

#### **1.1. Gouvernance**

Dans le CP de 2013-2017, BAM s'est engagé d'atteindre notamment les objectifs suivants :

- Se conformer aux dispositions du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics (Code) à travers l'adoption d'un plan d'actions détaillé ;
- Renforcer le contrôle interne et le dispositif de gestion des risques ;
- Formaliser et pérenniser la politique responsabilité sociale et environnementale.

BAM S.A. a procédé à la création d'une entité en charge de la responsabilité sociale et environnementale. De même, sa filiale ABB a reçu, en date du 1<sup>er</sup> avril 2015, le Label CGEM pour la responsabilité sociale à l'entreprise. Néanmoins certaines carences persistent au niveau de l'organe de gouvernance et de ses comités.

#### **1.1.1. Fonctionnement du conseil d'administration**

Durant la période 2010-2014, le conseil d'administration s'est réuni 12 fois, soit une moyenne de 2,4 fois par an. Toutefois, depuis le début de 2013, ledit conseil ne se réunit que deux fois par an. Cette fréquence reste insuffisante pour bien exercer les fonctions de pilotage de la stratégie et de contrôle et suivi de la société, surtout que BAM exerce ses activités dans un environnement de plus en plus compétitif.

D'un autre côté, depuis l'adoption des nouveaux statuts de BAM, suite à sa transformation en SA, sur un total de 8 membres, le conseil d'administration s'est réuni avec une moyenne ne dépassant pas 5 membres par réunion. Son président a assisté à une seule réunion alors que certains membres n'ont jamais assisté.

Par ailleurs, l'examen et l'approbation du budget se fait en retard, généralement au cours du mois de février ou mars de chaque année. Cela entraîne l'exécution du budget avant son approbation par le conseil d'administration et/ou le retard dans la réalisation des projets programmés dans l'attente de leur approbation.



En outre, la Cour a noté l'absence d'un règlement intérieur et d'une charte du conseil d'administration.

### **1.1.2. Non mise en place des mécanismes d'évaluation du conseil d'administration**

Le Code prévoit que l'organe de gouvernance assure l'accès à l'information et à la formation des administrateurs et à l'évaluation de leur contribution individuelle et collective. Or, le conseil d'administration n'a jamais fait l'objet d'évaluation. De même, les contributions des membres du conseil n'ont jamais été évaluées.

### **1.1.3. Comité d'audit**

Ce comité a traité plusieurs questions liées notamment aux comptes, suivi des suspens comptables, assainissement du patrimoine immobilier et le bilan d'activité d'audit interne. Néanmoins, la faible cadence de ses réunions ne lui permet pas de remplir toutes ses missions notamment en matière d'examen des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, mis en place par le management pour s'assurer que les principaux risques soient identifiés, gérés et portés à la connaissance du conseil d'administration. En effet, le comité d'audit s'est réuni huit fois durant la période 2010-2014, soit une moyenne de 1,6 fois par an au lieu du minimum de 3 fois recommandé par le Code.

### **1.1.4. Comité de la stratégie et des investissements**

Le conseil d'administration de BAM n'a pas mis en place un comité de la stratégie et des investissements. Ce comité est d'autant important vu les développements que connaît la société. Selon le Code, ce comité devrait se réunir au moins deux fois par an et être composé au minimum de trois membres du conseil d'administration. Il est également chargé d'examiner avant leur présentation au conseil d'administration les projets techniques et les projets d'investissements stratégiques et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptibles d'avoir une incidence significative sur le périmètre, les activités, les résultats et la structure du bilan de la société.

### **1.1.5. Comité de nominations et de rémunération**

Le Code stipule que le comité des rémunérations et nominations doit être composé de membres non exécutifs ayant une bonne connaissance des spécificités de l'activité de l'entreprise publique et disposant de l'objectivité et de la liberté de jugement nécessaires pour la réalisation de leurs missions. Ce comité aide l'organe de gouvernance à mettre en place une politique salariale appropriée, incitative et transparente pour les cadres dirigeants et les salariés. Or, BAM n'a pas mis en place ce comité. Son rôle est d'autant plus important vu les changements organisationnels et le recours de plus en plus accru aux recrutés contractuels, d'autant plus que les contrats de recrutement ne sont pas approuvés par le conseil d'administration.

## **1.2. Contrôle interne**

### **1.2.1. Dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques**

BAM S.A. a mis en place une division de conformité en 2012. Toutefois, à fin 2014, le dispositif de gestion des risques n'était pas encore déployé, notamment ses composantes : cartographie des risques, référentiel de contrôle interne et niveaux de contrôle et de conformité. En outre, la Cour a noté la non application des recommandations du commissaire aux comptes durant la période 2010-2014. En effet, les mêmes constats persistent. Il s'agit notamment :

- de la carence d'un manuel de procédures opérationnelles mis à jour et diffusé à l'ensemble des intervenants ;
- des comptes non analysés ou présentant des suspens non apurés, des produits à recevoir relatifs aux exercices précédents non lettrés avec des virements non identifiés correspondant qui s'élèvent à 108 MDH au 31 décembre 2014 ;

- de la facturation de la prestation «affranchissement Guichet» qui est effectuée manuellement sur Excel et qui ne fait l'objet d'aucun contrôle et aucun rapprochement avec la quantité envoyée.

De même, le conseil d'administration ne s'assure pas de la mise en place et du suivi, par la direction générale, du système de contrôle interne. En effet, aucun rapport sur le contrôle interne n'est présenté au conseil d'administration comme c'est recommandé par les bonnes pratiques internationales.

### **1.2.2. Conventions avec les filiales**

Dans l'exercice de ses missions, BAM conclut de nombreuses conventions avec ses filiales. Néanmoins, la Cour a relevé que certaines conventions, malgré les risques associés, ne sont pas présentées à l'autorisation préalable de son conseil d'administration. Cela est antinomique à l'article 56 de la loi sur la SA qui disposent que « sont également soumises à autorisation préalable du conseil d'administration, les conventions intervenant entre une société anonyme et une entreprise, si l'un des administrateurs, directeurs généraux, (...) est (...), administrateur ou directeur général de l'entreprise ou membre de son directoire ou de son conseil de surveillance ».

### **1.2.3. Comptabilité analytique peu développée et faiblesse du contrôle de gestion**

La Cour a noté que la comptabilité analytique et le contrôle de gestion présentent certaines limites. Les clés de répartition adoptées par BAM ne sont pas définies d'une manière fiable, constituant ainsi une véritable entrave au pilotage des activités. À titre d'exemple la ligne des dépenses « Autres Opex » en 2013 a été répartie pour chaque métier de BAM SA au prorata du budget.

Outre la nécessité d'avoir une comptabilité analytique fine pour la mise en place du service postal universel (SPU) précité, elle constitue un prérequis de tarification optimale des différents services de BAM et de son management en tant que groupe avec filiales. En effet, la prise de décision est effectuée sur la base d'informations approximatives qui, parfois, ne sont pas pertinentes, particulièrement avec la présence de nombreuses opérations intra-groupe entre BAM et ses filiales. Cela pourrait affecter la contribution effective de chaque *Business Unit* ou filiale dans la performance du groupe.

### **1.2.4. Comptes consolidés**

Avec la diversification de son activité et l'adoption de la politique de filialisation, BAM est amenée à présenter des comptes consolidés. Durant la période 2011-2014, elle a établi des comptes consolidés selon les normes marocaines, sans toutefois procéder à leur certification par un auditeur externe.

En outre, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008, Bank Al-Maghrib impose aux établissements de crédit qui contrôlent de manière exclusive ou conjointe une ou plusieurs entités, quelle que soit leur forme, ou qui exercent une influence notable sur celles-ci, d'établir des comptes consolidés selon les normes internationales d'information financière (IFRS).

Même après la création de sa filiale Barid Cash en 2013, ABB continue à établir ses comptes selon les dispositions du chapitre 3 « Etats de synthèse », du plan comptable des établissements de crédit (PCEC) et non pas selon les dispositions du chapitre 4 « Etats financiers consolidés », qui transposent les normes IFRS.

Selon la réglementation de Bank Al-Maghrib, BAM ou ABB devait établir des comptes consolidés selon les normes IFRS depuis l'exercice 2013. Il convient de souligner à cet égard que BAM a contracté un marché en 2015 en vue de son accompagnement à la mise en place des normes IFRS.

### **1.2.5. Non rotation du commissaire aux comptes**

Depuis au moins l'exercice de 2006, le même cabinet assure la mission d'auditeur externe de BAM, soit pour une période de plus de 10 ans. Or, le Code recommande la rotation, tous les deux

mandats, soit chaque six ans, de l'auditeur externe chargé de l'examen des comptes, en faisant jouer les règles de la concurrence.

D'un autre côté, le même cabinet est à la fois co-commissaire aux comptes la filiale bancaire ABB, commissaire aux comptes de la filiale Barid Media et co-commissaire aux comptes de SOFAC Crédit, participation de BAM.

### **1.2.6. Risque fiscal**

Le groupe BAM encourt d'importants risques suite aux contrôles fiscaux dont BAM S.A et la SDTM ont fait l'objet. Ces contrôles ont donné lieu à la notification de redressements importants : 26,51 MDH de rappel TVA pour BAM et 33,91 MDH pour rappels correspondants à la TVA, IR/salaires et IS retenu à la source pour la SDTM. BAM a réfuté ces redressements et a demandé le pourvoi devant la commission locale de taxation de Rabat en avril 2015.

## **2. Système d'information**

### **2.1. Formalisation insuffisante des processus métier**

La formalisation des processus métiers n'est pas complète dans la mesure où BAM ne dispose pas de certaines procédures relatives au système d'information, à la gestion du patrimoine immobilier et à la gestion du contentieux. En outre, BAM ne dispose pas des fiches de données processus contenant notamment les éléments suivants : La description succincte du processus, le pilote (celui qui rend compte du fonctionnement du processus) et les acteurs ainsi que les ressources.

### **2.2. Insuffisances au niveau de l'évaluation et de la gestion des risques informatiques**

BAM ne dispose pas d'un processus formalisé d'évaluation et de gestion des risques informatiques contenant les composantes suivantes : le contexte du risque, une cartographie actualisée des risques, l'évaluation du risque, la réponse au risque et la maintenance et la surveillance d'un plan d'action vis-à-vis des risques. La cartographie des risques n'a pas été actualisée depuis 2012. De même, BAM ne tient pas un inventaire exhaustif et fiable de ses applications. Plusieurs applications n'ont pas été mentionnées dans l'inventaire présenté à la Cour comme les applications MWS (Système de gestion d'entrepôts pour le projet logistique) et "clearcase" (Plate-forme de gestion de développement).

### **2.3. Déficiences dans la gestion des projets**

L'absence d'un processus formalisé de la gestion des projets ne permet pas à BAM de s'assurer que tous les projets sont correctement coordonnés et que les priorités sont établies. En outre, l'inexistence d'un tableau de bord récapitulatif ne permet pas d'avoir une vision globale de l'état d'avancement, des livrables attendus, des délais et du budget des projets en cours. De même, plusieurs projets prévus, dont certains depuis plus de quatre ans, n'ont pas été réalisés. En effet, 67 projets, soit 22%, ont été suspendus ou annulés sur un total de 305 durant la période 2010-2014.

### **2.4. Insuffisance au niveau de l'exploitation de l'outil de pilotage et de reporting décisionnel (SIRD)**

BAM dispose d'un outil décisionnel pour le pilotage de la performance acquis en 2009 à montant de 4,4 MDH TTC. Cet outil est utilisé pour collecter, ordonner, journaliser et stocker des informations provenant de bases de données des différentes applications. Cependant, cette solution n'est pas suffisamment exploitée, dans la mesure où plusieurs activités ne sont pas prises en charge telles que les fonctions support achats et ressources humaines, le courrier sur site, le marketing direct, les produits non ventilés et Barid media ne sont pas intégrés au niveau de SIRD ainsi que les produits non ventilés, Amana transport et logistique et qualité du service Amana.

## **2.5. Risques liés à la gestion des référentiels**

Chaque application SI de BAM dispose de son propre référentiel de données avec des bases de données différentes. Les données référentielles sont encodées, stockées et gérées dans chacun des systèmes qui les utilisent. Cette situation présente plusieurs inconvénients, notamment la redondance de l'information, un coût de maintenance et un effort opérationnel importants, en plus des risques sur l'intégrité des données.

Par ailleurs, l'analyse du référentiel des utilisateurs des systèmes opérants courrier et colis, a permis de constater que certains agents disposent de deux (ou plusieurs) identifiants avec deux (ou plusieurs) profils différents au niveau d'un même système opérant (agent guichet, agent contrôle, chef d'agence...). Ceci constitue un cumul de tâches incompatibles pouvant engendrer des risques d'erreur et de fraude.

## **2.6. Lacunes dans la sécurité informatique**

La Cour a relevé la non formalisation des attributions et des responsabilités en matière de sécurité SI ainsi que l'absence d'une politique générale de protection de l'information et d'un tableau de bord SI.

## **2.7. Faible niveau d'automatisation**

Plusieurs processus de l'activité courrier sont gérés manuellement ou à travers des fichiers Excel, notamment la gestion des retours, la gestion des intermédiaires, la facturation, le recouvrement et la gestion des ventes. Ainsi, il a été relevé l'existence d'une multitude d'outils par produit courrier. Chaque produit dispose de son propre outil. En outre, un faible niveau d'interfaçage existe entre les systèmes opérants courrier (Affranchissement, JEP, VP, MD) et l'outil de gestion des encaissements et de comptabilité (SG-cash), ce qui implique des doubles saisies des mêmes informations. Ces insuffisances ne permettent pas au pôle Courrier d'avoir une visibilité globale sur l'ensemble des processus courrier et ne peut garantir l'exhaustivité, la fiabilité et l'exactitude des données.

De même, à l'exception du back office qui est en cours de complétude, le domaine Poste numérique n'est pas automatisé. Le support reste également très peu informatisé. La plupart des processus sont gérés manuellement ou à travers des fichiers. Ceci est de nature à engendrer un gaspillage conséquent en termes de temps et de mobilisation des effectifs, en plus des risques d'erreurs.

## **2.8. Connectivité des agences à améliorer**

Dix pour cent des agences ABB sont connectées au réseau à travers des supports plutôt fragiles avec des débits très insuffisants. Quant aux agences postales (milieu rural), le nombre de ceux connectés reste très faible et ne dépasse pas 4%.

# **3. Gestion du patrimoine, des ressources humaines et des marchés**

## **3.1. Patrimoine immobilier**

Malgré l'importance de son patrimoine, BAM ne dispose pas d'une application informatique pour le gérer. BAM ne dispose pas également d'un schéma directeur immobilier.

Il y a lieu de noter qu'un projet relatif à la mise en place d'un système de gestion du patrimoine, ayant fait l'objet d'un marché d'un montant de 3,76 MDH, a été lancé en 2006, avec un délai d'exécution de 8 mois. Ce projet qui a démarré au mois de septembre 2006 a été interrompu le 10 mai 2007, suite à un ordre d'arrêt sous le motif que la réorganisation de BAM ne permet pas de finaliser le référentiel. Par la suite, un ordre de reprise a été notifié à l'entreprise le 24 mai 2010 soit 3 ans après l'arrêt des travaux. Néanmoins, à fin juin 2015, soit plus de 5 ans, ce projet n'a pas été clôturé.

La Cour a noté également un retard significatif dans l'assainissement de la situation juridique du patrimoine immobilier. En effet, après plus de 18 ans de la séparation de BAM et IAM et la

création de l'ANRT, sur 825 propriétés, 372, soit 45% ont été immatriculées. De plus, parmi celles immatriculées, 165 propriétés, soit 47% nécessitent une mise à jour de leurs titres fonciers.

Par ailleurs, le GBAM dispose de 765 sites affectés aux logements de fonction, dont 683 logements de fonction gérés par ABB et 82 logements gérés par BAM SA. La vérification d'une situation du patrimoine immobilier géré par BAM SA a permis de constater que seuls quatre logements parmi 75 sont occupés par des personnes de BAM en activité. Le reste est indûment occupé par des personnes retraitées ou par de tierces personnes, engendrant ainsi un manque à gagner.

### **3.2. Ressources humaines**

L'examen limité de la gestion des ressources humaines a relevé que certains recrutements de contractuels au sein d'Al Barid Bank ne sont pas appuyés par les pièces justifiant le choix de certains candidats retenus telles que l'avis pour candidature et les PV des commissions de sélection.

De même, des écarts importants, dépassant 50%, ont été constatés entre les rémunérations des contractuels de BAM S.A et celles des statutaires.

### **3.3. Marchés publics**

L'examen d'un échantillon de 30 marchés a permis de relever les observations suivantes :

- Annulation et relancement d'un appel d'offres au motif du « réexamen du programme des besoins et de la consistance des travaux de ce projet ». Or, l'examen du cahier des prescriptions spéciales des deux appels d'offres a permis de constater qu'ils sont similaires avec introduction de légères modifications. En plus de l'effet négatif sur la concurrence, cette annulation a causé une augmentation du montant du marché de près de 4 millions de dirhams.
- Réalisation de certaines dépenses de manière précipitée et sans aboutissement, notamment un marché d'un montant de 0,96 MDH pour accompagnement pour l'élaboration d'un avenant au CP 2013-2017 sans consultation préalable du comité de suivi du CP comme le stipule ce contrat.
- Imprécision des besoins et des délais dans certains marchés de réaménagement et de construction des agences. En effet, le nombre des agences à créer ainsi que la liste des agences à rénover ou à reconstruire sont donnés à titre indicatif. De même, le délai d'exécution de chaque agence n'est pas précisé dans le marché, mais fixé ultérieurement sur l'ordre de service.
- Non récupération d'un trop perçu d'un montant de plus d'un 1 MDH et non clôture du marché y afférent dont le commencement des prestations remonte à l'année 2005.

## **4. Suivi des recommandations**

La Cour a examiné la mise en application des recommandations de la mission précédente de la Cour qui a produit le rapport particulier n°03/2009/CHII. L'examen a relevé que sur les 22 recommandations, 13 ont été mises en œuvre, six (6) en cours d'implémentation et deux (2) non encore mises en œuvre.

**Vu ce qui précède, la Cour des comptes recommande aux pouvoirs publics ce qui suit :**

- *Accélérer la réforme du cadre réglementaire du secteur postal en dissociant les rôles de concepteur de politiques publiques, de régulateur et contrôleur ainsi que celui d'opérateur.*
- *Permettre une meilleure définition du service postal universel (SPU) notamment en matière d'offre, de périmètre et de qualité de service. Cette définition doit prendre en considération l'évolution des besoins des citoyens et des entreprises et les conditions du marché.*
- *Améliorer l'adressage des habitations et la dénomination des voies dans les zones urbaines et rurales. Une action harmonisée dans ce sens requiert une collaboration entre le ministère de l'intérieur et les communes.*
- *Veiller au suivi rapproché de la réalisation des objectifs stratégiques des contrats programmes et procéder à leur ajustement dès que nécessaire.*
- *Eu égard aux résultats insuffisants de l'opération d'acquisition de la SDTM, l'Etat actionnaire devrait redoubler de vigilance en cas de choix stratégiques en matière d'acquisitions ou de cessions.*

**La Cour recommande au groupe BAM de :**

- *Reconsidérer sa stratégie dans son ensemble au niveau du courrier et des services à valeur ajoutée (SVA), compte tenu du décalage significatif entre les réalisations et les objectifs du contrat-programme.*
- *Mettre en place une solution adaptée de tarification pour les opérateurs du secteur de la distribution d'eau et d'électricité, en partenariat avec le ministère de l'Intérieur et de l'ONEE.*
- *Redoubler d'efforts pour améliorer la qualité de service. Pour ce faire, il convient d'instaurer la mesure externe et publier les résultats ; mettre en place un système de traitement des réclamations ; et améliorer l'accueil et le délai d'attente dans les agences.*
- *Améliorer la compétitivité de la poste et notamment les ratios de productivité et réduire les charges d'exploitation.*
- *Renforcer les ratios prudentiels de la banque postale en particulier le ratio de solvabilité et le ratio de division des risques.*
- *Améliorer la gouvernance de BAM et de ses filiales en appliquant les dispositions du code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics, notamment en renforçant le rôle du conseil d'administration et des différents comités.*
- *Assainir la situation de son patrimoine immobilier et notamment les logements de fonction.*

## **II. Réponse du Directeur général du groupe de Barid Al-Maghrib (Texte réduit)**

**L'effectif du Groupe s'est élevé à 8 742 personnes en 2014 avec une masse salariale de 1,09 MMDH (...)**

La hausse enregistrée au niveau de la masse salariale est due à une augmentation générale des salaires décidée par le Conseil d'Administration en 2011, suite à celle décidée par le Gouvernement et ce, dans un contexte social difficile. Le coût de cette augmentation non prévue pour le Groupe BAM a atteint 107 MDH annuellement.

### **A. APPRÉCIATION DE LA RÉALISATION DES MISSIONS**

#### **1. Bilan sommaire des deux contrats programmes**

##### **1.1. Réalisations par rapport aux objectifs du CP 2010-2012**

Le Contrat Programme 2010-2012 a été élaboré pendant une période particulière, celle de la transformation de Barid Al Maghrib en Société anonyme et la création d'Al Barid Bank. Il était, dès lors, difficile de bien maîtriser les délais de cette transformation, notamment pour des contraintes d'ordre réglementaire ou organisationnel. Cela s'est répercuté sur les délais impartis pour la réalisation des objectifs du CP (ex : non réalisation de la croissance externe pour la messagerie, retard dans le démarrage des activités bancaires de type crédit, etc.).

##### **1.2. Réalisations par rapport aux objectifs du CP 2013-2017 à fin 2014**

Le résultat d'exploitation au titre de l'année 2014 issue des comptes consolidés, est soumis à des règles comptables obéissant aux normes relatives aux sociétés commerciales (CGNC). Ces règles sont inadaptées aux spécificités du Groupe BAM qui exerce en son sein une activité bancaire prépondérante. Ces règles imposent notamment la comptabilisation des charges engendrées par l'exploitation du réseau du Groupe (les agences) au niveau des charges d'exploitation, tandis que les produits des dépôts clientèle effectués dans le même réseau sont intégrés au résultat financier. Ceci implique un résultat d'exploitation comptable qui ne reflète aucunement la réalité de la performance opérationnelle du Groupe BAM. D'ailleurs, l'objectif stratégique cité dans le contrat programme 2013-2017 et repris dans l'observation de la Cour des Comptes est un objectif exprimé en termes de résultat opérationnel intégrant les revenus financiers précités. Aussi, pour pouvoir comparer le niveau effectif de cette performance avec l'objectif stratégique, il est nécessaire de reclasser le revenu des opérations financières au niveau de l'exploitation. Le résultat opérationnel à comparer à l'objectif stratégique serait alors de 724 MDH, au lieu de -298 MDH. Dès lors, l'année 2014 a plutôt enregistré un dépassement de l'objectif stratégique, expliquant ainsi les bonnes performances du Groupe enregistrées en 2014.

(...)

Il est important de noter que la productivité s'apprécie en tenant compte de plusieurs indicateurs. Au-delà des ratios cités dans l'observation de la cour des comptes, d'autres ratios indiquent que la productivité s'est largement améliorée sur la période 2010-2014. A titre d'exemple, le ratio Charges Personnel/Chiffre d'Affaires ne cesse de s'améliorer, passant de 36% en 2010, à 31% en 2014, pour un objectif stratégique de 39%, soit un TRO très favorable de 80%. Le ratio Produits/Effectif est aussi favorable, passant de 302,72 en 2010, à 397,82 en 2014, avec un dépassement notable de l'objectif du contrat programme (TRO de 119%). Idem pour l'indicateur Produits/Nombre Agences, avec un TRO de 125%.

### **3. Courrier**

#### **3.3 Qualité de service**

L'objectif de 85% fixé par le Contrat Programme 2013-2017 est exprimé selon le système de mesure REQOS, basé sur un échantillonnage systématique à l'arrivée du courrier dans les centres. Le taux de délai BEB j+2, selon ce système, a atteint 86% en 2013 et 78% en 2014. Selon ce système de mesure, l'objectif du contrat programme est quasiment atteint. Par ailleurs, le taux de 53% concerne une mesure externe ponctuelle (réalisée une fois par an, en raison du coût important engendré) et sa pertinence varie selon le moment où cette opération est déclenchée. En effet, des pics de charges ou des dysfonctionnements peuvent être observés pendant la période de mesure (6 semaines) considérée et ainsi fausser l'interprétation des résultats de l'année. Cependant, il est vrai que les mesures effectuées par un cabinet externe restent le moyen le plus indiqué pour obtenir des mesures fiables davantage, du taux BEB, à condition d'en effectuer un nombre significatif de mesures sur l'année considérée (La Poste française effectue la mesure tout le long de l'année). C'est pour cette raison que BAM a décidé de lancer au moins deux opérations de ce type par an à partir de 2017 au lieu d'une seule.

### **4. Colis et messagerie**

#### **4.5 Opération d'acquisition de la SDTM**

##### **4.5.3 Valorisation de la SDTM par le cabinet externe**

Le Ministère de l'Economie et des Finances a suivi l'ensemble du processus d'acquisition. En particulier, la valorisation proposée par le cabinet externe a fait l'objet de nombreuses réunions avec les spécialistes de ce département. Ces travaux ont été suivis par un avis favorable formel du Ministre de l'Economie et des Finances et du Conseil d'Administration de Barid Al Maghrib. Un décret autorisant l'acquisition a alors été publié au Bulletin Officiel. L'opération d'acquisition a été réalisée conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

(...)

Le cabinet n'a pas utilisé la méthode de valorisation par les comparables boursiers, justement parce que ces comparables sont difficilement applicables à la SDTM, compte tenu de leur diversification géographique et de leurs tailles. Il a préféré la méthode du Discounted Cash-Flow (DCF) qui permet d'éviter le biais évoqué dans l'observation de la Cour des Comptes. Dans cette méthode, le coefficient Bêta ne mesure pas la prime de risque mais plutôt la sensibilité du secteur (celui de la messagerie) par rapport aux autres secteurs. Ce coefficient, pour être significatif, doit faire référence à un échantillon large de sociétés cotées, liquides, évoluant dans le secteur de la messagerie. C'est exactement le cas dans le calcul effectué par le cabinet. Concernant le risque lié au marché marocain, le cabinet a appliqué une prime de risque supplémentaire de 2% au taux d'actualisation. Le taux d'actualisation de 11,5 % a été estimé faible par la Cour des Comptes et affectant à la hausse la valorisation obtenue. Pourtant, BAM a démontré qu'une variation de ce taux n'avait que peu d'impact sur la valorisation, compte tenu du business plan prévisionnel pour SDTM, qui prévoit une évolution raisonnable du chiffre d'affaires. En effet, si l'on considère que 11,5% implique une valorisation DCF hors immobilier de 76,9 MDH, un taux de 12,5% correspondrait à 71,8 MDH et un taux de 13,5% à 69,9 MDH.

##### **4.5.4 Insuffisance de la garantie d'actif et de passif**

Concernant le risque fiscal évoqué, il est important de noter qu'un accord a été conclu avec l'administration fiscale concernant le différentiel de TVA applicable au secteur de la messagerie (14% vs 20%), la TVA collectée et celle déductible. Ainsi, SDTM a versé 1,2 MDH pour la période post acquisition et la Garantie bancaire du vendeur a été actionnée pour un montant de 2,2 MDH pour la période antérieure. Un montant total de 3,4 MDH a été réglé au fisc contre quitus, alors que près de 28 MDH étaient exigés initialement. Ceci réduit



considérablement le risque fiscal et ses incidences sur la suffisance de la Garantie bancaire cités dans l'observation de la Cour des Comptes.

## **5. Transport et logistique**

Les objectifs des deux derniers contrats-programmes ont été fixés à un moment où le marché de la logistique représentait un intérêt pour BAM qui cherchait des relais de croissance. Soucieux de la rentabilité de ses investissements et vu que le marché n'a pas évolué dans le sens prévu, BAM a adapté son positionnement stratégique en conséquence.

## **6. Activités numériques et télécom**

### **6.2. Plates-formes numériques**

Le développement des services numériques de BAM dans le domaine de l'e-Gouvernement est particulièrement tributaire du niveau de développement du programme e-Gov marocain. BAM se positionne déjà comme partenaire de choix de l'Administration Publique en vertu de son offre en tant qu'autorité de certification électronique et d'hébergement de services administratifs dématérialisés. A ce sujet, BAM compte jouer un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de la stratégie nationale Maroc Numérique élaborée par le Ministère du Commerce, de l'Industrie, des Investissements et de l'économie numérique.

## **7. Services financiers**

### **7.1. Nombre de comptes et activités de dépôts**

Compte tenu des niveaux de dépôts dont dispose la banque et le lancement récent de l'activité crédits, Al Barid Bank n'a pas besoin à ce stade de développer les dépôts à terme (qui sont coûteux). Les dépôts à terme servent aujourd'hui uniquement pour fidéliser certains de nos clients qui disposent de dépôts importants sur leurs comptes chèques.

### **7.7 Performance d'Al Barid Bank**

#### **7.7.3 Charges d'exploitation**

La comparaison du coefficient d'exploitation d'Al Barid Bank avec celui des autres banques, doit être relativisée. En effet, Al Barid Bank est positionnée uniquement sur le marché des particuliers, contrairement aux autres banques qui le sont également sur le marché des entreprises, moins coûteux en charges. Par ailleurs, en termes de revenus, le positionnement low cost d'ABB et sa mission de service public de mobilisation de l'épargne nationale (CEN) lui imposent d'avoir des tarifs moins chers que ceux du marché et un manque à gagner important en raison de l'obligation de confier la gestion des dépôts CEN à la CDG. A titre d'illustration, si ces dépôts étaient gérés directement par ABB, le coefficient d'exploitation serait passé à fin juin 2015 à 62%.

#### **7.7.4 Ratios prudentiels**

Al Barid Bank respecte désormais les normes concernant les ratios de solvabilité et de division des risques.

## **B. APPRÉCIATION DE LA GOUVERNANCE ET DU SUPPORT**

### **2. Système d'information**

La création d'Al Barid Bank et l'importance que revêt le système d'information pour ce type d'établissement ont fait que jusqu'en 2013, l'effort de développement a été plutôt concentré pour permettre son démarrage dans de bonnes conditions. Cependant, des efforts ont été également consentis pour le système d'information postal avec le développement de systèmes opérants métiers. BAM est parfaitement conscient des disfonctionnements évoqués dans le rapport de la Cour des Comptes et a lancé en 2014 un nouveau projet de Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI) pour les activités postales. ABB élabore son propre SDSI. Ce schéma est actuellement en cours de déploiement, avec une première étape dont l'aboutissement est prévu

en 2017, et qui concerne la mise en place du Système d'Information Commercial. Tous les aspects liés à la sécurité, la gouvernance, l'unicité des référentiels, la disponibilité de l'infrastructure, l'intégration, etc. ont été priorités et sont traités dans le cadre du SDSI. En outre, BAM a restructuré la Direction de l'Organisation et du Système d'Information en 2015 et a renforcé ses équipes en recrutant notamment 8 profils spécialisés en 2016 (2 chefs de projets, un Directeur de Projet et 5 ingénieurs, dont un spécialisé dans la sécurité des systèmes d'information).

### **III. Réponse du Ministre de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique**

#### **(Texte réduit)**

#### **1. Service postal universel et le projet de loi postale**

L'étude réalisée en 2012 a effectivement examiné un projet de loi sur l'activité postale préparé par le Ministère et a permis de disposer d'un projet de cahier des charges de l'opérateur désigné pour le SPU. Toutefois, cette réalisation devait être complétée par l'élaboration :

- des textes d'application du projet de loi.
- des cahiers des charges pour l'opérateur en charge des services réservés et les cahiers des charges pour les opérateurs des services ouverts à la concurrence.
- d'une stratégie à moyen et long terme pour l'ouverture progressive du secteur postal à la concurrence.

Dans ce cadre, une assistance technique de la Commission Européenne a permis, en mai 2014, dans le cadre d'une mission à court-terme d'examiner l'écart existant entre le projet de loi et les bonnes pratiques internationales en particulier européennes. Cette assistance technique a été poursuivie d'octobre 2015 à octobre 2016. Elle a permis de disposer d'une feuille de route pour l'ouverture progressive du secteur postal à la concurrence et a mis à niveau le projet de loi avec les bonnes pratiques actuelles. Il est à préciser que la nouvelle version du projet de loi fait une claire distinction entre les activités de réglementation, qui relèvent du ministère et celles de régulation qu'elle propose de confier à l'ANRT.

Elle a aussi permis de disposer de projets de textes d'application du projet de loi et des cahiers des charges des opérateurs.

Cette assistance technique a été renforcée, en décembre 2014, par un important travail de fond, en collaboration avec les plus hautes instances de l'Union Postale Universelle (UPU) intitulé « Plan Intégral de réforme et de développement postal » ou PIDEP. Ce programme a adressé un ensemble de problématiques évoquées dans le rapport de la Cour des Comptes avec comme objectif :

- D'améliorer le niveau de contribution du secteur postal au développement socio- économique du pays ;
- « De préparer le secteur postal marocain à s'adapter aux prochains changements et développements du marché en vue de les exploiter ;
- De moderniser le cadre législatif et réglementaire postal marocain, y compris en adoptant une définition exhaustive des services universels ;
- D'adapter les politiques et les objectifs du secteur postal aux priorités de développement du pays ;

- « De lancer un plan de développement pour le prestataire du service universel qui lui permettra de remplir les obligations décrites dans les objectifs révisés du gouvernement pour le secteur postal et d'être parmi les opérateurs postaux leaders à l'échelle mondiale.

En outre, le PIDEP a permis la définition de plusieurs scénarios en ce qui concerne le SPU et le cadre législatif et réglementaire.

En particulier, une définition précise a été apportée au SPU avec des indicateurs pertinents (qualité, couverture, ...) basés sur un benchmark international et un modèle de financement et de régulation réaliste, adapté au contexte marocain.

Les produits de l'assistance de la commission et de l'UPU sont en cours de finalisation

Par ailleurs concernant la problématique de la dénomination des voies et l'adressage des habitations, une commission spécifique a été formée par le Conseil d'Administration de BAM, constituée de BAM, du ministère de l'intérieur et du ministère de tutelle afin d'établir un plan d'action adéquat permettant la résolution des dysfonctionnements actuellement observés et qui entrave le développement serein du secteur postal au Maroc.

## **2. Opération d'acquisition de la SDTM**

(...)

Concernant le non recours à un deuxième cabinet d'expertise, il est utile de rappeler que les opérations de ce type sont encadrées par une procédure stricte établie par la législation en vigueur. Ainsi, les travaux du cabinet ont été soumis au contrôle des services compétents du ministère de l'Economie et des finances qui a suivi l'ensemble du processus d'acquisition, depuis sa genèse jusqu'à son aboutissement. Ces travaux de contrôle ont été conclus par un avis favorable dudit ministère et du Conseil d'Administration de Barid Al Maghrib. Enfin un décret a été publié autorisant la réalisation de l'opération d'acquisition.

## **3. Gouvernance**

Barid Al Maghrib vient d'être désigné par l'Etat marocain (DEPP), en février 2016 parmi les entreprises publiques pilotes dans le cadre du programme HAKAMA visant la mise en œuvre des plans d'amélioration de gouvernance des Entreprises et Etablissement Public (EEP).

Il est à rappeler que le programme HAKAMA a été mis en place en partenariat avec la banque mondiale, la banque africaine pour le développement et l'union européenne. Il a comme objectif l'adoption et le suivi par les organes de gouvernance des EEP de plans d'amélioration de la gouvernance. Il vise le renforcement de la transparence et de la recevabilité dans la gestion des ressources publiques et l'amélioration de la gouvernance et du contrôle financier des EEP.

Au vu des contraintes liées à la composition de ses organes de gouvernance à l'instar des autres entreprises publiques, Barid Al Maghrib avec l'assistance et l'accompagnement de la DEPP et suivant les axes du programme HAKAMA, est en phase de compléter les actions visant sa conformité au code marocain de bonnes pratiques des EEP et donc de réaliser les recommandations de la cour des comptes sur la gouvernance.