



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Croire en vous

RAPPORT ANNUEL
ET DE RESPONSABILITÉ
S O C I A L E
2 0 1 6

ENERGIES 20//20

RAPPORT ANNUEL
ET DE RESPONSABILITÉ
S O C I A L E
2 0 1 6



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank



Sommaire

- 06 Message du Président
- 08 Regards croisés

16 Banque universelle

20 Gouvernance

30 Stratégie

32 Entretien

38 Performances

44 Récompenses

1

48 Toute notre énergie pour nos clients

- ▶ Banque de Détail
 - Particuliers et Professionnels
 - Clientèle Privée
 - Entreprises
 - Attijariwafa bank Europe
- ▶ Banque Transactionnelle Groupe
- ▶ Banque de Financement et d'Investissement Groupe
- ▶ Banque de Détail à l'International
- ▶ Sociétés de Financement Spécialisées et Assurance
 - Wafasalaf
 - Wafabail
 - Attijari Factoring
 - Wafa LLD
 - Wafa IMA Assistance
 - Wafa Immobilier
 - Wafacash
 - Dar Assafaa
 - Wafa courtage
 - Wafa Assurance

2

96 Toute notre énergie pour l'Afrique

- ▶ Club Afrique Développement
- ▶ Forum International Afrique Développement
- ▶ Accords et partenariats

3

112 Toute notre énergie pour l'innovation

- ▶ Banque Multicanal
- ▶ Gestion Globale des Risques Groupe
- ▶ Services et Traitement Groupe
- ▶ Systèmes d'Information Groupe
- ▶ Conseil Juridique Groupe

4

124 Toute notre énergie pour la création de valeur partagée

- ▶ Zoom sur la démarche RSE
- ▶ Éthique et loyauté des pratiques
- ▶ Employeur engagé
- ▶ Achats responsables
- ▶ À l'écoute des besoins des clients
- ▶ Leader de la croissance verte
- ▶ Acteur investi auprès des communautés et de la société civile

5

156 Rapport de Gestion

- ▶ Analyse de l'activité et des résultats
- ▶ Comptes sociaux
- ▶ Comptes consolidés

6

170 Contacts



Message du Président

Mohamed EL KETTANI

Président Directeur Général
du groupe Attijariwafa bank

“ Au rythme des mutations de son environnement, Attijariwafa bank déploie toujours plus d'énergie pour faire évoluer son modèle de banque universelle, renouveler ses offres, adapter ses organisations et réinventer sa relation client, tirant le meilleur de la révolution digitale. ”

L'année 2016 n'a pas dérogé à nos lignes directrices qui impactent positivement nos performances. En effet, les résultats du Groupe évoluent à un rythme satisfaisant et ce, dans un environnement marqué par une faible croissance des crédits et par un rétrécissement des marges d'intermédiation au Maroc.

Ces performances illustrent parfaitement la pertinence de nos choix stratégiques, qui sont conformes aux orientations de notre actionnaire de référence, la SNI. Elles sont également la résultante de notre dynamique commerciale et de notre capacité d'innovation visant à accélérer notre développement dans l'ensemble des pays de présence.

Mais au-delà de nos performances commerciales, l'exercice 2016 demeure l'année de la Transformation. Le Groupe s'est en effet engagé dans un vaste processus de transformation à l'horizon 2020. Ce plan stratégique baptisé « Energies 2020 » fait référence au potentiel de chacun d'entre nous, que ce soit nos clients, nos partenaires nationaux et internationaux ou nos collaborateurs, pour encore aller plus loin. Il s'articule autour d'une trentaine de chantiers structurants et une centaine de projets, mobilisant plus de 800 collaborateurs.

Afin de mener à bien ce nouveau challenge, nous avons refondé notre leadership model pour atteindre notre ambition première: devenir la banque relationnelle de référence. De nos agences à notre banque 100 % mobile, en passant par le Centre Relation Client (CRC) et le libre-service bancaire (LSB), nous nous sommes adaptés à la volonté de nos clients d'interagir librement avec leur banque, en leur offrant une relation personnalisée, en temps réel, qui allie, à la fois, le contact physique et une gamme de services digitaux. Nous nous sommes ainsi attelés à la refonte des plateformes de e-banking et du m-banking, au développement de nouveaux services de paiements électroniques et à la digitalisation des processus de crédits, avant de lancer la première banque 100 % digitale au Maroc sous la marque « L'bankalik ».

Nous avons également oeuvré pour réinventer notre relation aux très petites entreprises (TPE), en lançant « Dar Al Moukawil », première plateforme web dédiée à l'accompagnement des TPE. Celle-ci leur permet d'accéder à des formations et des informations dans tous les domaines liés à l'entrepreneuriat, mais aussi d'élargir leurs perspectives et de s'ouvrir à de nouvelles opportunités.

Par ailleurs, Attijariwafa bank continue de mobiliser ses énergies pour accompagner les entreprises de moyenne et grande taille dans leur quête de compétitivité, à travers une offre de produits et services adaptés, à forte valeur ajoutée et conformes aux meilleurs standards.

Mais cette transformation ne peut être envisagée sans une mobilisation profonde et un engagement certain et durable de tous nos collaborateurs. Prise d'initiatives, libération des

énergies et synergie des talents constituent les trois piliers majeurs qui ont permis d'arrêter des objectifs partagés et de définir un nouveau cadre visant à garantir la réussite de nos actions.

2016, c'est également un nouveau regard porté sur l'Afrique.

Là aussi, nous continuons à fédérer toutes les énergies pour favoriser le développement économique de notre Continent. La priorité est donnée à l'investissement dans les pays à fort potentiel de croissance, en particulier en Afrique de l'Est et Afrique Centrale et au renforcement de la coopération économique entre les principales régions de notre continent, du Nord au Sud et de l'Est à l'Ouest.

Le succès grandissant du Forum International Afrique Développement (FIAD) en est la parfaite démonstration. S'inscrivant dans une périodicité annuelle, notre Forum s'est imposé comme une plateforme de référence d'échanges et de partenariats, ouverte à tous les acteurs économiques et décideurs politiques désireux d'apporter leur contribution à l'intégration économique de notre Continent. Pour notre part, nous avons placé la cinquième édition du FIAD sous le signe de la croissance inclusive car nous sommes convaincus que seule l'inclusion économique et sociale est à même de garantir la pérennité et la sécurité de la région.

2016 est aussi marquée par la tenue de la COP22 à Marrakech, qui marque un tournant majeur pour l'ensemble de la planète. Partenaire de référence de cet événement historique, Attijariwafa bank s'est engagé de manière active et volontariste, initiant la signature de nombreux accords stratégiques pour soutenir une économie verte dans tous les pays de présence. En partenariat avec de grands groupes internationaux, nous avons ainsi lancé plusieurs projets en vue de doter l'Afrique en infrastructures énergétiques propres, accordant une place de choix aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique.

À travers notre plan stratégique « Energies 2020 » et bien d'autres initiatives, Attijariwafa bank cultive ce qui fait sa force et sa singularité: une approche orientée client, une attention particulière à ses collaborateurs qui font sa principale richesse, une ouverture sur les nouvelles technologies et les meilleures pratiques en vigueur et enfin, une capacité d'innovation et d'exécution éprouvée.

Autant de valeurs génératrices d'un formidable potentiel de croissance. Et c'est bien pour cela que nous allons continuer à y consacrer toutes nos énergies.

Regards croisés

“ 2016 a été l'année de tous les défis durant laquelle le groupe Attijariwafa bank a connu de multiples réalisations majeures.

L'année 2017 nous propulse vers une nouvelle page de l'histoire du Groupe. ”



Boubker JAI

Directeur Général Délégué
Pôle Banque de Financement et d'Investissement,
de Marchés des Capitaux & Filiales Financières

2016 a été l'année de tous les défis durant laquelle le groupe Attijariwafa bank a connu de multiples réalisations majeures.

En effet, le plan stratégique 2013-2015 a été bouclé avec succès et un nouveau plan stratégique « Energies 2020 » a été engagé, contenant plusieurs projets structurants en rupture avec les démarches passées et assurant au Groupe une posture mieux adaptée aux enjeux économiques, aux besoins de nos clients et à l'état de l'art de l'industrie bancaire.

Dans ce cadre, la poursuite de la réorganisation du dispositif d'accompagnement et d'appui aux filiales a consacré le caractère matriciel de l'organisation de la banque et permet aujourd'hui aux différentes lignes métier du Groupe d'intervenir en synergie avec les filiales, sur toutes les géographies et accélérer ainsi, la création de valeur, la rentabilité et l'efficacité opérationnelle.

La dimension Groupe, instaurée dans notre modèle de gestion depuis quelques années, donne sa pleine mesure au niveau des filiales grâce notamment aux plateformes délocalisées de crédit à la consommation, de leasing, de factoring pour les activités « Retail », mais également pour les financements structurés des grands projets d'infrastructures ou l'accompagnement des états pour leur besoins de financement.

Ainsi, en dépit des divers chocs économiques de ces derniers temps, de la perturbation continue des prix des matières premières, d'une année agricole médiocre au Maroc et d'un certain attentisme découlant de périodes électorales dans plusieurs de nos pays de présence, les objectifs commerciaux et les performances financières que la banque s'est fixés en 2016 ont été atteints, voire dépassés dans certains cas.

Le Groupe affiche en effet une croissance à tous les niveaux de la banque au Maroc, de la banque de détail à l'international, des activités parabancaires et de l'assurance. Parallèlement, des actions d'anticipation sur les méthodes Bâloises, entrant en vigueur dès 2018 en Afrique subsaharienne, ont été poursuivies et permettent de renforcer la couverture des créances fragiles et entamer, avec les contreparties concernées, les actions de restructuration appropriées.

S'agissant des moyens, de l'augmentation des capacités au siège, des plateformes informatiques et monétiques dédiées aux filiales, le Groupe a contribué progressivement à décharger ces dernières d'une partie de leurs travaux administratifs pour les consacrer davantage à la production et à la proximité avec la clientèle.

L'année 2017 nous propulse vers une nouvelle page de l'histoire du Groupe. Elle voit notamment se réaliser nos premiers pas en Afrique de l'Est suite à l'acquisition d'une banque en Égypte. Il s'agit d'un développement inédit qui nous donnera la possibilité de déployer notre modèle de banque universelle dans un environnement économique de taille beaucoup plus importante comparativement à nos précédentes implantations hors du Maroc, mais disposant de réelles perspectives de croissance.

La multiplicité des initiatives stratégiques prévues dans le Plan « Energies 2020 » nous impose une transformation complète de notre manière de gérer les grands projets structurants du Groupe tout en poursuivant un travail au quotidien efficace. Dans ce cadre, une nouvelle méthode de pilotage et de conduite des projets est mise en œuvre dans le but d'une amélioration significative de notre capacité d'exécution. Enfin, des efforts significatifs dans l'accroissement de nos capacités humaines multiculturelles seront opérés afin de confirmer notre statut de banque panafricaine de référence.

Regards croisés

“ L’année 2016 a été marquée par la poursuite des engagements pris par la banque en matière de financement des entreprises mais aussi par une volonté forte de préparer l’avenir.

Ainsi, de vastes chantiers « transformant » ont été initiés en 2016, afin de mieux répondre aux besoins des clients et aux nouveaux enjeux soulevés par la digitalisation des processus et des comportements client. ”



Omar BOUNJOU

Directeur Général Délégué
Pôle Banque de Détail

L'année 2016 a été riche en réalisations pour l'ensemble des marchés de la banque de détail.

Le groupe Attijariwafa bank a poursuivi sa stratégie d'accompagnement et de soutien aux TPE en finançant plus de 26 000 TPE à hauteur de 6,2 milliards de dirhams, conformément à l'objectif de 6 milliards de dirhams qui avait été fixé et qui démontre l'importance accordée par la banque à cette composante essentielle du tissu économique marocain. Sur ce volet, la banque s'est engagée activement dans la promotion du statut de l'auto-entrepreneur au Maroc. La campagne menée à ce titre en partenariat avec Maroc PME, dans le cadre de son engagement citoyen en faveur de l'entrepreneuriat national, aura vu la participation active d'Attijariwafa bank dans une trentaine d'étapes à travers le Royaume - caravanes, camions mobiles, séminaires, ateliers, stands... - aux côtés de nombreux acteurs, à savoir les associations, fondations, coopératives, etc.

Le Groupe a poursuivi également en 2016 sa stratégie d'accompagnement aux PME, en finançant 14,7 milliards de dirhams, contre un objectif de 14 milliards de dirhams. Sur ce chapitre, la banque continue d'investir les écosystèmes PME, notamment les secteurs de l'automobile et de l'agro-industrie, à travers des études sectorielles, un ciblage plus fin des différentes filières, et la décision d'accompagner des entreprises dans leur développement.

L'année 2016 aura également été l'année du lancement de L'bankalik, la première banque 100% digitale au Maroc. À destination des jeunes et des moins jeunes de plus en plus adeptes des canaux digitaux, elle intègre une offre variée et économique qui sera amenée à être élargie et améliorée dans le futur, jetant les bases de la banque de demain et des nouveaux modèles de Relation Client.

Concernant l'activité immigrant banking, l'année 2016 aura vu l'ouverture d'un nouveau bureau de représentation en Suisse, à Genève, témoignant de la volonté du Groupe d'être toujours plus proche de la diaspora marocaine à l'étranger, complétant ainsi le panorama des pays de présence d'Attijariwafa bank Europe désormais présente dans 8 pays en Europe.

Par ailleurs, la Banque Privée continue de se distinguer en 2016 à travers un ensemble d'événements à l'attention de la clientèle privée, notamment l'organisation des Rendez-vous du Patrimoine portant sur des thématiques sociétales liées au patrimoine, telles que la fiscalité, la planification des sujets de réflexions contemporains, etc.

L'exercice 2016 a été marqué également par le lancement du plan stratégique « Energies 2020 » qui consacre un chapitre prépondérant à la Banque de Détail et place le client au centre de ses préoccupations. L'ambition est de se positionner comme la banque relationnelle de référence pour tous les clients à travers un modèle proactif, centré sur l'analyse et la satisfaction des besoins de la clientèle.

Cette ambition passe par de nombreux projets structurants autour de l'évolution des frontaux de vente dans une logique omnicanale, l'optimisation des outils et de l'organisation commerciale pour mieux servir les besoins de la clientèle, l'enrichissement des outils du Centre de Relation Client et l'élargissement de ses prérogatives, ainsi que le développement d'outils d'aide à la vente qui permettront aux commerciaux de répondre plus efficacement aux besoins personnalisés des clients.

Avec l'émergence d'une véritable culture du digital et de l'innovation et fort de son positionnement sur le marché marocain, le groupe Attijariwafa bank entend également consolider son leadership en matière d'innovation en tirant profit des nouvelles technologies pour dessiner la banque de demain et une proximité nouvelle avec le client. La mise en place d'espaces « Libre-Service Bancaire » en agence, le développement du e-banking et du Centre de Relation Client ont pour objectif de simplifier le parcours du client et de recentrer l'agence sur les métiers de conseil et d'accompagnement financier de la clientèle.

Engagée dans l'innovation au service du client et toujours plus proche du tissu entrepreneurial marocain, Attijariwafa bank s'est illustrée en 2016 à travers de nombreuses offres innovantes telles que L'bankalik la banque 100% mobile, ou la plateforme digitale Dar Al Moukawil pour la clientèle des TPE, témoignant d'une véritable culture du digital et de l'innovation.

Regards croisés



“ L’acquisition de 100% de Barclays Bank Egypt concrétise plusieurs années d’efforts consacrées à la recherche de la cible idéale en Égypte. ”

Ismail DOUIRI

Directeur Général Délégué
Pôle Finances, Technologie et Opérations

En 2016, un nouveau plan stratégique, baptisé « Energies 2020 », a été élaboré et lancé avec succès. Toutes les entités du pôle Finances, Technologie et Opérations se sont mobilisées, aux côtés de leurs collègues, à chaque étape de sa construction, de la conception au lancement effectif de la mise en œuvre. Un soin particulier a été apporté à l'articulation entre le Schéma Directeur et « Energies 2020 » et l'exercice a permis de confirmer l'alignement des feuilles de route informatiques et stratégiques, grâce à l'approche disciplinée suivie dans la priorisation des initiatives qui les composent. De plus, la rigueur dans le respect des grands principes d'architecture informatique, et l'anticipation des grandes tendances en la matière depuis plus d'une décennie, ont donné aux systèmes d'information du groupe Attijariwafa bank un niveau de robustesse et de flexibilité lui permettant d'accélérer les livraisons et de concrétiser les ambitions du Groupe, notamment en matière de transformation digitale, au service des clients externes et internes.

L'autre événement marquant de l'année a consisté en l'acquisition réussie de 100% du capital de Barclays Bank Egypt. Cette acquisition concrétise plusieurs années d'efforts consacrées à la recherche de la cible idéale en Égypte, en matière de taille et de qualité, et intervient dans des conditions de concurrence ayant permis de formuler une offre à la fois compétitive et créatrice de valeur. Tous nos efforts se sont alors portés à la fois sur l'obtention des autorisations réglementaires et sur l'anticipation des projets de transformation et

d'intégration au sein d'Attijariwafa bank. En particulier, plusieurs projets ont été lancés visant à changer les systèmes d'information, la marque, et à construire un plan stratégique ambitieux permettant d'accélérer la croissance rentable de cet actif de qualité, tout en s'appuyant sur les compétences distinctives du groupe Attijariwafa bank dans des domaines offrant un potentiel exceptionnel en Égypte.

Plusieurs grands projets logistiques ont été initiés ou poursuivis et verront leur aboutissement progressivement à partir de 2017, comme le siège régional de Rabat ou la construction d'une tour et des bâtiments adjacents à Casablanca Finance City, permettant d'offrir aux collaborateurs et à nos clients un cadre de travail moderne, fonctionnel et respectueux de l'environnement, comme en attestent les certificats HQE obtenus aux différentes étapes de ces grands projets.

Afin de donner les moyens au groupe Attijariwafa bank de poursuivre sa croissance sans altérer son profil de risque, une attention particulière a été accordée à la gestion des fonds propres. Ainsi, le groupe Attijariwafa bank a été en 2016 la première institution bancaire marocaine à tirer profit des instruments innovants offerts par la réglementation de Bâle III en émettant une obligation perpétuelle remplissant les critères nécessaires pour venir renforcer les fonds propres de catégorie 1. Grâce à cette émission innovante et à plusieurs autres actions d'optimisation des fonds propres, le ratio Core Tier-1 est passé de 10,1% à 10,8% au cours de l'année 2016 et le ratio de solvabilité a atteint 13,3%.

Regards **croisés**



Talal EL BELLAJ

Directeur Général Délégué
Gestion Globale des Risques Groupe

“ La nouvelle approche du pilotage des risques vise à articuler de manière harmonieuse les objectifs de développement commercial et les objectifs de maîtrise des risques. ”

En 2016, Attijariwafa bank a réalisé une progression en matière de production de crédit tout en diminuant le coût du risque, ceci malgré un contexte économique toujours marqué par l'augmentation du nombre de défaillances d'entreprises, l'allongement des délais de paiement, la dégradation de la rentabilité et la morosité de certains secteurs. Ces facteurs ont été corroborés par le dernier rapport de la banque mondiale mettant en perspective la nécessité de faire évoluer le modèle économique compte tenu des diverses insuffisances actuelles. En fin d'année, certains signes de regain d'activité économique ont été observés aux États-Unis, en Europe et dans d'autres pays développés.

C'est dans ce contexte mitigé que la Gestion Globale des Risques Groupe se doit de rester vigilante et a pour objectif de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue du dispositif global de gestion des risques. Ainsi, les efforts sont focalisés sur trois axes majeurs du plan de transformation « Energies 2020 » lancé au courant de 2016. Le premier axe concerne le renforcement de la gouvernance et l'intégration des risques dans la stratégie, le deuxième axe concerne le renforcement des capacités analytiques et la consolidation du dispositif « Data » et le troisième axe a pour objet l'alignement sur l'organisation régionale.

Aussi, les outils de scoring continuent à évoluer pour adresser également de manière performante les différentes cibles clientèle, tels que la TPE et d'autres segments du Retail, ou encore les professions libérales.

En 2016, une approche plus fine tenant compte de l'ensemble du cycle de vie des clients a été adoptée. En fait, le scoring concerne désormais, les prospects, les nouvelles relations et les clients existants. À cet effet, de nouvelles typologies des données sont prises en considération dans le scoring, notamment les données externes provenant du crédit bureau. Cette approche a permis d'améliorer significativement la performance des modèles et d'apporter une certaine aide au ciblage commercial à travers des opérations de pré-scoring périodiques. En somme, les outils d'aide à la décision ont contribué à un saut historique en matière de production de crédit au profit de la TPE.

En complément de cette amélioration des outils, deux nouveaux modèles de notation dédiés aux entreprises (Grandes Entreprises et PME) ont été finalisés et déployés avec succès en adoptant une technologie en rupture avec l'existant. Une amélioration de son pouvoir prédictif est observée eu égard à une profondeur historique plus conséquente et à des approches analytiques de plus en plus sophistiquées. La contribution des experts métiers a été déterminante pour l'ajustement des différents modèles.

La refonte en cours de la base de défaut devrait permettre

de parfaire cette démarche. La rénovation des modèles de notation qui concernent environ la moitié des encours de la banque constitue ainsi une avancée significative au plan de l'alignement avec les directives Bâle II.

Dans la même année, le Data Warehouse « risque » qui avait été mis en place initialement pour répondre aux besoins risk management concernant l'ensemble de l'entreprise, a été élargi au segment de la clientèle de détail. Il permet de produire différents reporting liés à la cartographie des risques et à son évolution. Cette approche va encore évoluer de manière significative dans le cadre de « Energies 2020 ».

Les systèmes de notation/scoring ainsi que le dispositif de gestion du risque pays motivé par les directives de Bank Al-Maghrib et du comité de Bâle constituent désormais le socle de l'approche de gestion des risques dédié à l'activité du Groupe. Désormais une attention particulière est accordée à la généralisation de cette approche aux filiales internationales, ceci au travers d'un transfert de connaissances et de partage des bonnes pratiques au sein du Groupe. Un plan 2016-2018 a été mis en place en relation avec la BDI pour couvrir les principales filiales du Groupe.

Au-delà du risque de crédit, une attention particulière est accordée à la maîtrise des risques de marché et opérationnels et à la généralisation du dispositif de gestion de ces risques aux filiales internationales.

La GGRG devient alors non plus uniquement un acteur « défensif » dans le cadre du dispositif de maîtrise du risque (coût), mais un outil dans la conquête de nouveaux segments de clientèle.

2016 a été marquée également par une avancée significative au plan de la réorganisation régionale de la gestion globale des risques et son pilotage. D'une part, les processus décisionnels et dispositifs opérationnels ont été revisités et une opération pilote de régionalisation motivée par une simplification des circuits de décision et proximité avec la clientèle est imminente, d'autre part, une démarche globale de définition de l'appétit des risques a été initiée dans le cadre du programme de transformation « Energies 2020 ». La nouvelle approche de pilotage vise à articuler de manière harmonieuse les objectifs de développement commercial et les objectifs de maîtrise des risques. Ainsi, des orientations sectorielles sont en cours de formulation pour servir de base pour les arbitrages en termes de taux de pénétration des secteurs d'activité. Ceci devrait permettre à la banque de préserver sa position de leader en matière de distribution du crédit et de maîtrise du taux de contentialité.

Un premier déploiement au niveau de la PME, objet d'un intérêt tout particulier, montre que la démarche est prometteuse.

Banque universelle

Profil du Groupe

Avec 17 696 collaborateurs en 2016, le groupe Attijariwafa bank est présent dans 25 pays et compte 8,4 millions de clients. Il dispose du réseau de distribution le plus large au Maroc et le plus dense en Afrique avec 3 972 agences.

S'appuyant au quotidien sur les valeurs du leadership, de l'engagement, de la citoyenneté, de l'éthique et de la solidarité, Attijariwafa bank mobilise l'ensemble de ses ressources au service du continent africain.

Leader incontesté du secteur bancaire et financier au Maroc, Attijariwafa bank occupe la 1^{ère} place à l'échelle nationale, tant dans la collecte de l'épargne que dans le financement de l'économie.

Elle est aussi le 1^{er} acteur dans les métiers de la banque d'investissement et des activités de marché au Maroc.

Attijariwafa bank est également le premier groupe à l'échelle du Maghreb et de la région UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine) et un acteur de référence au sein de la CEMAC (Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale).

Premier réseau en Afrique avec

3 972 agences

Capital

2 035 272 260 MAD



Réseau, clients et effectifs

au 31 décembre 2016

25 pays

3 972 agences

3 194 agences au Maroc

228 agences au Maghreb

74 agences et bureaux de représentation en Europe, au Moyen-Orient et en Amérique

364 agences en Afrique de l'Ouest

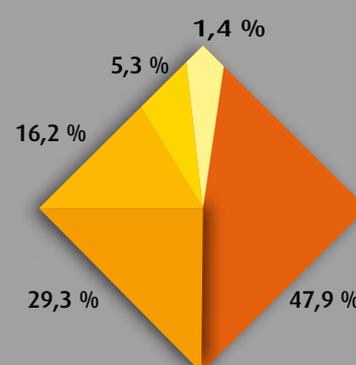
112 agences en Afrique Centrale

17 696 collaborateurs

8,4 millions de clients

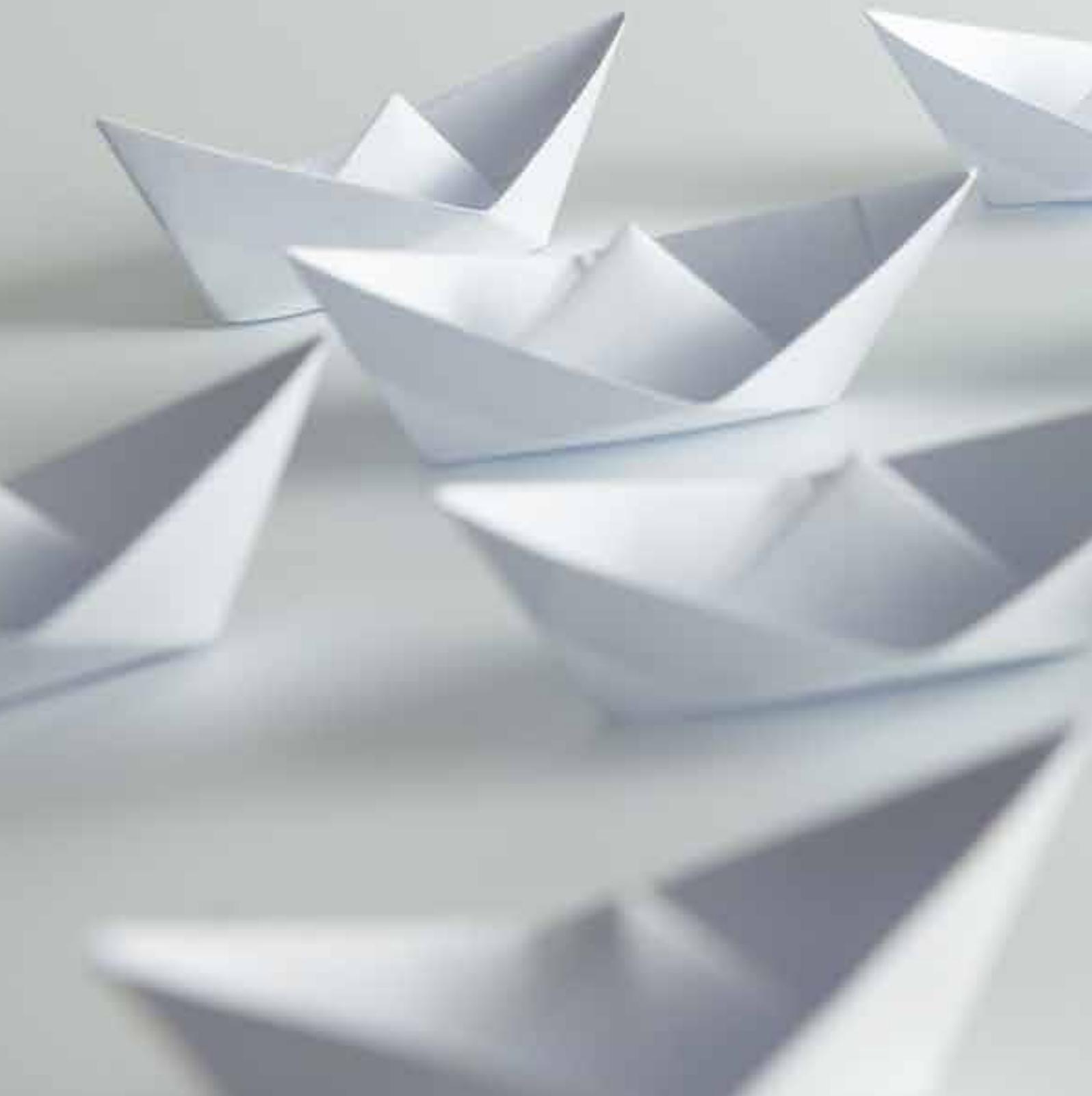
Actionnariat

au 31 décembre 2016



- Groupe SNI
- Institutionnels nationaux
- Santusa holding s.l. (Grupo Santander)
- Personnel de la banque
- Flottant et autres

« Ensemble, traçons notre cap » »



SmartUP
Attijariwafa bank open innovation



**ATTIJARIWAFABANK
SOUTIENT L'INNOVATION
ET LES TALENTS
PORTEURS DE PROJETS
EN AFRIQUE
ET EN EUROPE**



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Croire en vous



SmartUP
Attijariwafa bank open innovation



Alors que la transformation digitale est au coeur de sa stratégie, Attijariwafa bank développe un nouvel écosystème d'open innovation et lance son premier programme international, le « Smart Up », où innovation disruptive et co-création sont les maîtres mots.

En effet, la banque a organisé le plus grand hackathon fintech du monde, afin de dénicher les projets susceptibles de contribuer à réinventer la relation bancaire à l'ère digitale et transformer le Groupe avec succès.

En équipes, collaborateurs, étudiants, entrepreneurs, codeurs et développeurs ont eu 48 heures pour concevoir des solutions innovantes autour des thématiques : Know your customer (**connais ton consommateur**), know your banker (**connais ton banquier**), know your colleague (**connais ton collègue**).

C'est le premier Hackathon international organisé en simultané dans cinq villes internationales (Abidjan, Casablanca, Dakar, Paris, Tunis). Plus de 505 participants internes et 920 externes au Groupe ont présenté leurs candidatures. Le jury en a retenu 323 répartis sur les cinq pays.

Le **HACKATON** International en chiffres

1425
candidatures
internes
et externes

5
villes en simultané
Casablanca, Tunis,
Paris, Dakar, Abidjan

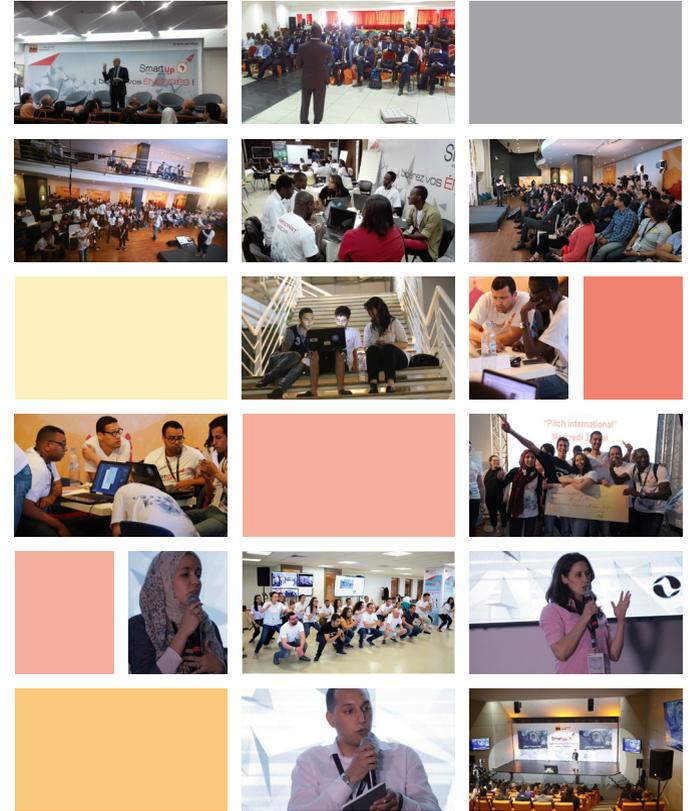
60
projets
selectionnés

323
participants au
Hackaton
Abidjan: **48**
Casablanca: **101**
Dakar: **55**
Paris: **34**
Tunis: **85**

211
idées
proposées

8
équipes
récompensées

Le « **Smart Up** » en images



Le 2 mai - Casablanca

C'est parti! Le coup d'envoi « Smart Up » est donné...

Plus de 200 collaborateurs venus de différentes entités à travers tout le Maroc se sont réunis au siège Moulay Youssef pour participer au premier atelier d'inspiration qui leur a été dédié. Objectif : découvrir la dimension du programme et connaître les expériences du panel de startups qui ont déjà franchis le pas de l'innovation.

Le 5 mai - Abidjan, Casablanca, Dakar, Paris et Tunis,

Inspirer et sensibiliser à l'innovation

Des centaines de Jeunes étudiants, entrepreneurs, et collaborateurs du Groupe se sont réunis dans chacune des villes, exprimant ainsi leur désir de participer au Smart Up. Ils participent ce jour à l'atelier d'inspiration et de sensibilisation organisé pour réunir des talents internes du Groupe et des membres de l'écosystème universitaire et entrepreneurial autour d'une vision commune et préparer le lancement du Hackaton.

19 mai - C'est le jour J

14h GMT : Grande influence des participants

Les candidats commencent à affluer sur les différentes localisations du Hackathon, ils soumettent leurs propositions d'idées dans un desk prévu à cet effet, les journalistes installent leur caméra.

Dans l'espace d'Art Actua à Casablanca, réaménagé pour l'occasion, le Président n'a pas manqué de prendre la parole pour s'adresser aux participants, et M. Boubker JAÏ a prononcé le mot d'ouverture. Il est relayé en direct sur les 4 autres villes, suivi de présentations de grandes multinationales Tech que les participants ont suivi avec grand intérêt.

16h GMT : Les premiers pitches

Les premiers pitches démarrent devant un jury composé de plusieurs directeurs d'entités de la banque.

En tout 211 idées ont été présentées, mais seulement 60 idées ont été retenues. C'est celles sur lesquelles les équipes pluridisciplinaires composées de collaborateurs et d'externes vont travailler durant le sprint de 48h.

21h GMT : Le Dîner est servi!

Ambiance conviviale et gourmandise, c'est l'occasion pour les équipes nouvellement constituées de faire connaissance...



...Pendant ce temps des techniciens transforment l'espace d'art du siège Moulay Youssef pour créer un espace vivant, ouvert, innovant et propice à la création : écran géant, une fusée géante, 5 panneaux géants représentant les 5 villes en compétition, une caméra 360°, et une caméra live streaming tourne non-stop. Des espaces gamings et un espace sommeil ont également été aménagés.

22h GMT :

La nuit est longue mais l'enthousiasme est au Rendez-vous

Les 100 participants marocains sont motivés. Ils se mettent autour des 20 tables des 20 projets Marocains, 20 mentors font le tour des tables... Quelques équipes jouent le jeu de la cohésion à travers le fameux challenge de la tour en spaghetti et Marshmallow.

22h30 GMT :

Dans le vif du sujet

Les choses sérieuses reprennent, le 1^{er} livrable est attendu à minuit. À Paris, Dakar, TUNIS, Abidjan ou Casablanca... c'est la même ferveur ! Développeur, marqueteur, infographiste, banquier... brainstorment, cogitent, échantent, redoublent d'inventivité mêlant humour et concentration... Les mentors eux, encadrent les échanges et poussent les potentiels de chacun, à sa limite. Et quand la cloche retentit c'est la fin d'une phase. Bref soulagement pour les équipes avant de repartir de plus belle pour une nouvelle séance de travail.

00h GMT :

Une petite pause s'impose

Le prochain livrable est attendu à 2h... Certains déploient leur sac de couchage dans les quelques coins prévus pour le sommeil. Les équipes se relaient toute la nuit pour respecter les deadlines imposées.



Le 20 mai à 7h GMT :

Séance d'aérobic en live

Le calme règne. certains dorment, d'autres travaillent en musique. Sur le grand écran de Live stream démarre une séance d'aérobic à Tunis. En moins de 2 minutes à Casablanca, à Paris, à Abidjan et à Dakar tout le monde s'y est mis avec énergie. Après avoir réveillé tout le monde, les 85 participants tunisiens se sont remis à travailler sur leurs 16 projets en lice.

11h GMT :

Co-création et entraide en marche

À Paris, le livrable de 18h nécessite des compétences en développement. Malgré la fatigue et la compétition, l'esprit de solidarité est de mise. Tous les développeurs des 5 villes participantes se sont mobilisés pour apporter leur aide aux 34 participants français.

21h GMT :

Danse et bonne humeur

Les signes de fatigues apparaissent... Les 55 participants sénégalais détendent l'atmosphère en invitant une troupe de musique locale. Tout le monde danse aux rythmes du Sénégal. Une grande émotion et un moment de partage à travers les écrans... Puis retour au travail, le prochain livrable est attendu à 2h.

4h GMT

Rien n'arrête les Ivoiriens

De fortes pluies et une coupure de courant ont forcé les 48 participants Ivoiriens à déplacer leur hackathon au siège de la SIB. Leur absence de l'écran est remarquée mais ils sont très vite retournés au travail pour finaliser leurs 8 projets à temps, le dernier livrable est attendu à 8h.

Le 31 mai à 11h GMT

48h de hackaton et 60 pitches plus tard...

Les délibérations sont longues. Les 16 équipes qualifiées présentent encore une fois leurs projets en visio-conférence devant un jury composé de directeurs généraux et directeurs de chacune des filiales participantes. 8 équipes se démarquent. Elles reçoivent des chèques allant de 15 000 à 50 000 DH et bénéficient aujourd'hui d'une période d'incubation de 5 semaines dans le « Lab d'innovation » créé par le groupe Attijariwafa bank à cette occasion. Elles bénéficieront également d'une immersion de 2 semaines au sein de l'un des meilleurs dispositifs d'accélération mondiaux, au cœur de la Silicon Valley aux États-Unis et d'un accompagnement entrepreneurial et technique jusqu'au lancement des startups.

And the winners is...



323 participants ont mis leurs neurones à rude épreuve pendant 48 heures pour présenter leur application et 8 équipes ont réussi à se démarquer.

À Casablanca :

Tawassol : Assistant bancaire virtuel.

Massroufy : Application de gestion de budget connecté au compte bancaire.

Wafabot : Robot d'assistance pour le client et le banquier.

À Tunis :

Namla : Application de gestion d'épargne. Engagement system.

ATTI.AI : Predictive customer.

À Abidjan :

E-THIK : Digitalisation du chèque.

À Dakar :

E-Cover : Application de la gestion de la relation client.

À Paris :

Myhomebank : Application qui centralise les accès à tous les comptes locaux et étrangers.

Le « Lab Innovation », by Attijariwafa bank

En plus de l'organisation du Hackathon, un laboratoire d'innovation « le lab Innovation » a été créé dans les différentes filiales du Groupe.

Il est axé sur trois éléments :

- **Know your customer (connais ton consommateur).**
- **know you banker (connais ton banquier).**
- **know your colleague (connais ton collègue).**

Les applications qui ont été conçues lors du Hackaton ont répondu à l'un de ces éléments ou aux trois d'un coup. Ce laboratoire a pour vocation d'accueillir les équipes gagnantes du Hackaton afin de les faire bénéficier d'une incubation de 5 semaines.

Lexique

Screendy : Start up marocaine qui a facilité la création d'applications mobiles, elle a été reconnue par MIT (massachusetts institute of technology) et a déjà développé des milliers d'applications.

Pitch : une courte présentation de quelques minutes durant laquelle l'on peut énoncer un discours ou projeter du contenu.

Mentor : des responsables du groupe Attijariwafa bank qui ont accepté de participer au programme et qui ont beaucoup aidé les équipes à réaliser leurs projets.

Hackathon : contraction du mot Hack et marathon, l'idée est de développer des solutions techniques sur une plage horaire sans s'arrêter.

Live streaming : une technologie qui permet grâce à une caméra connecté à internet de relayer en direct ce qui se passe dans un lieu éloigné.

SmartUP
Attijariwafa bank open innovation



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Croire en vous

ENERGIES 20//20



Gouvernance

Comité de Direction et de Coordination



1



2



3



4



5

1 Mohamed EL KETTANI

Président Directeur Général

2 Boubker JAI

Directeur Général Délégué - Pôle Banque de Financement et d'Investissement, de Marchés des Capitaux & Filiales Financières

3 Omar BOUNJOU

Directeur Général Délégué - Pôle Banque de Détail

4 Ismail DOURI

Directeur Général Délégué - Pôle Finances, Technologie et Opérations

5 Talal EL BELLAJ

Directeur Général Délégué - Gestion Globale des Risques Groupe

6 Wafaâ GUESSOUS

Directeur Général Adjoint - Logistique et Achats Groupe et Secrétaire du Conseil

7 Youssef ROUSSI

Directeur Général Adjoint - Banque de Financement et d'Investissement Groupe

8 Hassan BEDRAOUI

Directeur Général - Attijariwafa bank Europe

9 Hassan BERTAL

Directeur Général Adjoint - Direction de la Transformation

10 Mouawia ESSEKELLI

Directeur Général Adjoint - Banque Transactionnelle Groupe

11 Jamal AHIZOUNE

Directeur Général Adjoint - Banque de Détail à l'International

12 Saâd BENJELLOUN TOUMI

Directeur Général Adjoint - Région du Grand Casablanca

13 Saâd BENWAHOUD

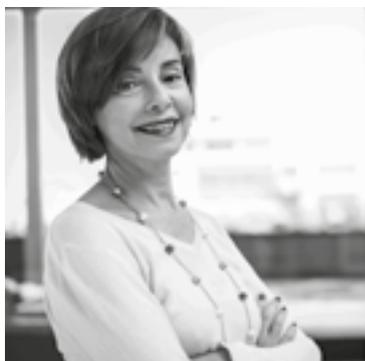
Directeur Général Adjoint - Région Nord-Ouest

14 Omar GHOMARI

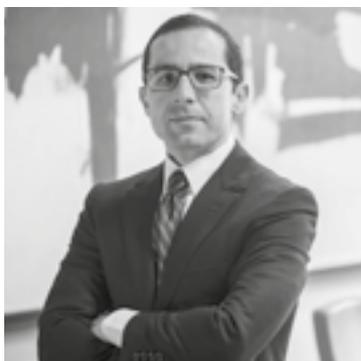
Directeur Général Adjoint - Sociétés de Financement spécialisées

15 Saïd SEBTI

Directeur Général Adjoint - Région Nord-Est



6



7



8



9



10



11



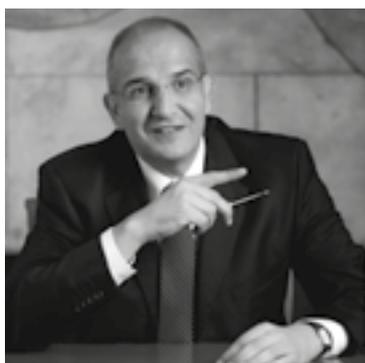
12



13



14



15

Gouvernance

Comité de Direction et de Coordination



16



17



18



19



20



21

16 Soumaya LRHEZZIUI

Directeur Exécutif - Systèmes d'Information Groupe

17 Mohamed SOUSSI

Directeur Exécutif - Capital Humain Groupe

18 Saloua BENMEHREZ

Directeur Exécutif - Communication Groupe

19 Rachid EL BOUZIDI

Directeur Exécutif - Support et Moyens
Pôle Banque de Détail

20 Malika EL YOUNSI

Directeur Exécutif - Conseil Juridique Groupe

21 Badr ALIOUA

Directeur Exécutif - Banque Privée

22 Ismail EL FILALI

Directeur Exécutif - Services et Traitements Groupe

23 Younes BELABED

Directeur Exécutif - Audit Général Groupe

24 Driss MAGHRAOUI

Directeur Exécutif - Marchés des Particuliers & Professionnels

25 Karim IDRISSE KAITOUNI

Directeur Exécutif - Marché de l'Entreprise

26 Rachid KETTANI

Directeur Exécutif - Finances Groupe

27 Mohamed BOUBRIK

Directeur Exécutif - Région Sud-Ouest

28 Fouad MAGHOUS

Directeur Exécutif - Région Sud



22



23



24



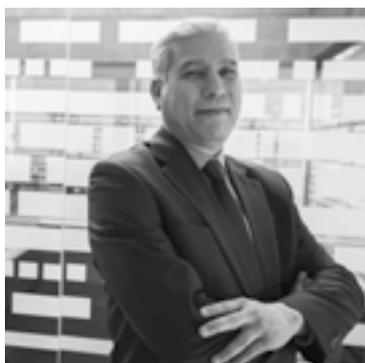
25



26



27



28

Gouvernance

Gouvernance d'entreprise

Dans le cadre de son dispositif de gouvernance, Attijarwafa bank a mis en place un ensemble de règles qui régissent le fonctionnement de son Conseil d'Administration.

Un règlement intérieur définit les missions et les modalités d'organisation et de tenue des réunions du Conseil d'Administration.

Une charte de l'administrateur regroupe les droits et obligations liés à la fonction d'Administrateur, notamment sur le plan de la confidentialité des informations, de la gestion d'intérêts et des opérations portant sur les valeurs de la banque. Constitué de 10 membres élus pour un mandat de 6 ans, le Conseil d'Administration s'est réuni 6 fois en 2016, avec un taux de participation de 80 %.

Le système de gouvernance respecte les principes généraux du gouvernement d'entreprise et compte 4 comités spécialisés issus du Conseil d'Administration :

Comités du Conseil d'Administration	Fonctions	Nombre de membres	Nombre de réunions et taux (en %) de participation en 2016
Comité d'Audit et des Comptes	Analyse les comptes du Groupe, examine le programme d'intervention des commissaires aux comptes et s'assure de l'efficacité du contrôle des risques et des services d'audit interne et externe	3 membres permanents	9 réunions (80%)
Comité des Grands Risques	Statue sur la politique globale des risques et valide les grands engagements du Groupe	3 membres permanents	6 réunions (100%)
Comité stratégique	Pilotage et surveillance du Groupe	4 membres permanents	6 réunions (95%)
Comité des Nominations et des Rémunérations	Soumet au Conseil les propositions relatives à la nomination et aux rémunérations des dirigeants du Groupe	4 membres	4 réunions (100%)



Différents comités de gestion, composés des responsables de la banque et/ou d'experts métiers, statuent dans tous les domaines d'activité avec différents niveaux de compétence selon le principe de collégialité des décisions du Groupe.

En amont de ce dispositif, le comité de Direction Générale dispose d'une vue synthétique des activités opérationnelles du Groupe. Il pilote les grands projets stratégiques et prépare les questions à soumettre au Conseil d'Administration.

Le Comité de Direction et de Coordination assure la gestion opérationnelle et administrative du Groupe au travers de réunions mensuelles, moments d'échange et de coordination autour des grands projets.

Le département des Relations Investisseurs définit le plan de communication financière et le soumet à la validation du Conseil d'Administration.

Gouvernance

Gouvernance d'entreprise

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateur	Echéance Mandat (*)
M. Mohamed EL KETTANI Président Directeur Général	Mandat actuel: 2014-2020
M. Antonio ESCAMEZ TORRES Vice-Président	Mandat actuel: 2012-2018
M. Mounir EL MAJIDI Administrateur - Représentant SIGER	Mandat actuel: 2015-2021
M. Hassan OURIAGLI Administrateur - Représentant SNI	Mandat actuel: 2011-2017
M. Abdelmjid TAZLAOUI Administrateur	Mandat actuel: 2015-2017
M. Aymane TAUD Administrateur	Mandat actuel: 2016-2022
M. Abed YACOUBI SOUSSANE Administrateur	Mandat actuel: 2011-2017
M. José REIG Administrateur	Mandat actuel: 2012-2018
M. Aldo OLCESE SANTONJA Administrateur indépendant	Mandat actuel: 2014-2020
M. Manuel VARELA Administrateur – Représentant Santander	Mandat actuel: 2014-2020

(*) Pour tous ces mandats, l'année correspond à celle de la tenue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice précédent.

COMITÉ D'AUDIT ET DES COMPTES

Membres	Fonction
Permanents	
M. Abed YACOUBI-SOUSSANE	Président
M. Abdelmjid TAZLAOUI	Administrateur
M. José REIG	Administrateur
Invités	
M. Talal EL BELLAJ	Directeur Général Délégué - Pôle Gestion Globale des Risques Groupe
M. Younes BELABED	Directeur Exécutif - Audit Général Groupe
M. Rachid KETTANI	Directeur Exécutif - Finances Groupe
Mme Bouchra BOUSSERGHINE	Responsable / Conformité Groupe

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS*

Membres	Fonction
M. Mounir EL MAJIDI	Administrateur - Représentant SIGER
M. Hassan OURIAGLI	Administrateur – Représentant SNI
M. Mohamed EL KETTANI	Président Directeur Général Attijariwafa bank
M. José REIG	Administrateur

* Trois sous comités émanant du Comité des Nominations et des Rémunérations avec des compositions différentes en fonction des prérogatives de chacun des trois sous-comités.

COMITÉ STRATÉGIQUE

Membres	Fonction
M. Abdelmjid TAZLAOUI	Administrateur
M. Hassan OURIAGLI	Administrateur – Représentant SNI
M. Mohamed EL KETTANI	Président Directeur Général Attijariwafa bank
M. José REIG	Administrateur

COMITÉ DES GRANDS RISQUES

Membres	Fonction
Permanents	
M. Mohamed EL KETTANI	Président Directeur Général - Attijariwafa bank
M. Hassan OURIAGLI	Administrateur - Représentant SNI
M. José REIG	Administrateur
Invités	
M. Ismail DOUIRI	Directeur Général Délégué- Pôle Finances, Technologie et Opérations
M. Talal EL BELLAJ	Directeur Général – Pôle Gestion Globale des Risques Groupe

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Membres permanents	Fonction
M. Mohamed EL KETTANI	Président Directeur Général - Attijariwafa bank
M. Boubker JAI	Directeur Général Délégué – Pôle Banque de Financement et Investissement, de Marchés des Capitaux et Filiales Financières
M. Omar BOUNJOU	Directeur Général Délégué – Pôle Banque de Détail
M. Ismail DOUIRI	Directeur Général Délégué – Pôle Finances, Technologie et Opérations
M. Talal EL BELLAJ	Directeur Général Délégué – Pôle Gestion Globale des Risques Groupe

Gouvernance

Gouvernance d'entreprise

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration :

- ▶ approuve les orientations stratégiques de la banque et de ses principales filiales et les examine dans leur ensemble au moins une fois par an,
- ▶ procède à la surveillance des activités et des risques à l'échelle du Groupe,
- ▶ examine et approuve les projets de budget annuel qui lui sont présentés par l'organe de Direction ainsi que les divers rapports légaux ou réglementaires,
- ▶ procède ou délègue à un ou des membres du Conseil, à un Comité spécialisé existant ou ad-hoc, aux évaluations et aux contrôles qu'il juge nécessaires par rapport aux dispositions réglementaires en vigueur dans les domaines dont il est responsable et notamment en matière :
 - de contrôle de la gestion de la banque,
 - de l'arrêté des comptes semestriels en présence des commissaires aux comptes,
 - de la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité.
- ▶ arrête le contenu du rapport de gestion à présenter à l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires,
- ▶ convoque les Assemblées d'Actionnaires, fixe leur ordre du jour, arrête les termes des résolutions à leur soumettre et ceux des rapports à leur présenter sur ces résolutions,
- ▶ ratifie, après leur approbation par le Comité des Grands Risques, les opérations de crédits, recouvrement et achats autorisées par le Comité des Grands Risques,
- ▶ ratifie, après leur validation par le Comité Stratégique, les projets de croissance externe ou d'investissement à caractère stratégique, ainsi que les pactes d'actionnaires,
- ▶ prend connaissance des principales modifications apportées à l'organigramme de la banque,
- ▶ définit le degré d'aversion aux risques et approuve la stratégie et la politique en matière de gestion des risques,
- ▶ s'assure de l'adéquation du capital interne au degré d'aversion aux risques et au profil de risque de la banque,
- ▶ appréhende la structure de l'actionariat et l'organisation du groupe, ainsi que les objectifs et activités de toutes ses entités importantes,
- ▶ veille à ce que la structure d'actionariat et l'organisation du Groupe ne présentent pas un degré de complexité susceptible d'entraver la surveillance et la maîtrise adéquate des risques encourus à l'échelle du Groupe,
- ▶ définit le cadre global de la gouvernance d'Attijariwafa bank, ses principes et ses valeurs, y compris le code de Déontologie favorisant l'intégrité et la remontée rapide des problèmes à des niveaux élevés de l'organisation et veille à sa diffusion,
- ▶ examine les rapports émis par les différents comités spécialisés,
- ▶ procède, au moins une fois par an, à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne,
- ▶ veille à ce que les transactions avec les parties liées, y compris les opérations intragroupe, soient identifiées, évaluées et soumises à des restrictions appropriées,
- ▶ autorise les conventions réglementées et informe les administrateurs et les commissaires aux comptes de la liste des conventions courantes conclues à des conditions normales (conventions libres),
- ▶ approuve une politique de rémunération compatible avec les objectifs à long terme d'Attijariwafa bank et visant à prévenir les conflits d'intérêts et à promouvoir une gestion efficace des risques, notamment pour des personnes dont les activités ont une incidence significative sur le profil de risque de la banque,
- ▶ met en place, le cas échéant, des plans adéquats pour le renouvellement de ses membres, ainsi que des principaux dirigeants de la banque,
- ▶ prend en considération, dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, les intérêts légitimes des actionnaires, des déposants et des autres parties prenantes,
- ▶ s'assure que la banque entretient des relations régulières avec les autorités de supervision.



Comité Stratégique

Les attributions du Comité Stratégique recouvrent :

- ▶ l'examen, avant leur approbation par le Conseil d'Administration :
 - du projet de politique générale du Groupe, ainsi que des orientations stratégiques retenues pour le développement des principales filiales,
 - des budgets qui en émanent,
- ▶ le suivi des réalisations du Groupe à travers sa production (dépôts, crédits, etc...), ses effectifs, ses ratios de productivité et de rentabilité, ses performances, ses parts de marché, etc...,
- ▶ l'approbation des modifications de l'organisation du Groupe,
- ▶ la validation, avant leur ratification par le Conseil d'Administration, des projets de croissance externe ou d'investissement à caractère stratégique, ainsi que des pactes d'actionnaires,
- ▶ l'examen des grands projets ou de toute autre question qui peut lui être soumise par le Président,
- ▶ le traitement à son niveau de toute autre question qu'il estime opportune et notamment celles relatives aux activités et résultats des principales filiales, aux travaux des différents comités et commissions internes, etc.

Comité d'Audit et des Comptes

Le Comité d'Audit et des Comptes a pour missions de :

- ▶ évaluer la manière d'établir et d'arrêter les comptes sociaux et consolidés, y compris la méthodologie de détermination des provisions, selon les principales catégories de risques,
- ▶ examiner l'adéquation des dispositifs et procédures de contrôle interne aux activités exercées et aux risques encourus,
- ▶ veiller à la qualité des procédures permettant d'assurer la conformité de l'activité du groupe avec les lois et règlements en vigueur au Maroc et à l'étranger,
- ▶ examiner, outre les comptes annuels, semestriels et trimestriels sociaux et consolidés, le rapport sur le contrôle interne relatif à la mesure et au suivi des risques ainsi que les rapports de Bank Al-Maghrib,
- ▶ formuler un avis sur la désignation ou le renouvellement des Commissaires aux Comptes et sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal,
- ▶ s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux Comptes,
- ▶ examiner le programme de travail des auditeurs externes et internes et des Commissaires aux Comptes et être destinataires de leurs rapports ou d'une synthèse périodique de ces rapports,
- ▶ veiller aux suites données aux rapports émis par les auditeurs externes, internes et par la Direction de la Supervision Bancaire de Bank Al-Maghrib,
- ▶ examiner la politique de maîtrise des risques et de suivi des engagements au vu notamment des notes préparées à cet effet par l'audit des risques et les Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'Audit et des Comptes entend, hors de la présence des mandataires sociaux, les Commissaires aux Comptes ainsi que les cadres responsables de l'établissement des comptes, du contrôle interne, du contrôle des risques et de la conformité. Le Comité d'Audit et des Comptes peut recourir à des experts extérieurs si besoin est.

Comité des Grands Risques

Le Comité des Grands Risques :

- ▶ autorise, avant leur ratification par le Conseil d'Administration, les grands engagements en matière de :
 - crédits,
 - abandons de créances,
 - acquisitions ou cessions d'immeubles,
 - achats.
- ▶ examine la politique générale des risques avant de la soumettre au Conseil d'Administration.

Comité des Nominations et des Rémunérations

Le Comité des Nominations et des Rémunérations propose au Conseil :

- ▶ la nomination du Président Directeur Général, des Directeurs Généraux, des membres du Comité de Direction et de Coordination, ainsi que des mandataires sociaux des principales filiales,
- ▶ Examine la rémunération globale du Président Directeur Général, des Directeurs Généraux, des membres du Comité de Direction et de Coordination, ainsi que des mandataires sociaux des principales filiales.

Stratégie

2016 a été une année particulière pour Attijariwafa bank. En effet, elle a été consacrée au lancement du plan stratégique du Groupe avec des objectifs ambitieux et des initiatives structurées et chiffrées à l'horizon 2020. Élaboré en 2015, le plan stratégique a été validé par le Conseil d'Administration en 2016, et baptisé « Energies 2020 ». Le Groupe a également saisi, cette année, une opportunité de croissance ciblée avec l'acquisition de Barclays Bank Egypt. Celle-ci lui permet l'ouverture sur les pays du Golfe et du Moyen-Orient, ainsi que de renforcer son réseau africain du Nord au Sud et de l'Est à l'Ouest.



L'année 2016 a été illustrée par l'arrivée de Attijariwafa bank en Égypte à travers l'acquisition de Barclays Bank Egypt, dont le nouveau nom est Attijariwafa bank Egypt. Cette opération s'inscrit dans la stratégie du Groupe qui vise à saisir des opportunités de croissance ciblée pour soutenir son développement à l'international.

En effet, le marché bancaire égyptien, marché conséquent avec 215 milliards de dollars d'actifs totaux (1 USD = 17,9 EGP) par rapport à 118 milliards de dollars au Maroc, est l'un des plus rentables du continent. Il présente des gisements de croissance tant dans la banque de détail (un faible taux de pénétration bancaire, des transferts des migrants essentiellement informels et/ou en cash, des réseaux d'agences beaucoup moins denses que ceux des pays comparables etc.), que dans la banque d'entreprise (moins de 10 % des entreprises utilisent un financement bancaire par rapport à 35% au Maroc).

À travers cette acquisition, le Groupe intègre à son réseau africain, déjà bien établi, un actif très rentable (RoA de 4,3% et RoE de 30,4% au premier trimestre 2017 contre respectivement 3,0% et 22,5% au premier trimestre 2016), portant des actifs de qualité (coût du risque de 0,8% au 31 décembre 2016), avec une position solide en Égypte (23^e sur 39 banques avec une marge de croissance importante - pdm de 0,8% au 31 décembre 2016), disposant d'un effectif de 1 500 employés et d'un réseau de 56 agences.

L'intégration de Attijariwafa bank Egypt au sein du Groupe a été précédée de l'élaboration d'un plan stratégique détaillé, construit conjointement par la filiale et la maison-mère, visant à :

- ▶ assurer le changement de marque dans les 6 premiers mois ;
- ▶ sécuriser la bascule de l'ensemble du patrimoine IT et des processus internes au cours des 12 premiers mois vers les systèmes et processus cibles du groupe Attijariwafa bank ;
- ▶ renforcer les axes stratégiques de développement s'appuyant sur les forces de Attijariwafa bank Egypt ainsi que sur celles du Groupe.

En 2016, le groupe Attijariwafa bank a également procédé au lancement de son plan stratégique de développement à l'horizon 2020. Ainsi, une Direction de la Transformation Groupe a été créée afin d'assurer la mise en œuvre du portefeuille des initiatives stratégiques de ce plan. Tous les métiers de la banque se sont donc engagés dans une vaste transformation pour répondre aux nouvelles attentes des clients, anticiper une révolution technologique et continuer d'accompagner l'économie.

C'est dans ce cadre que d'importants chantiers ont été lancés. Ils portent sur :

- ▶ une meilleure connaissance des clients afin d'affiner le modèle relationnel et l'orienter vers la satisfaction de leurs besoins spécifiques, l'amélioration de la qualité des conseils qui leur sont offerts, et l'enrichissement de l'offre digitale à leur disposition ;
- ▶ une politique volontariste visant à développer les segments de clientèle à fort potentiel, à capitaliser sur l'expérience et le savoir-faire acquis pour accélérer le développement des segments faiblement pénétrés et répondre aux besoins d'une plus large frange de la population ;
- ▶ une offre de produits et services destinée à l'accompagnement des besoins nouveaux de la clientèle entreprise notamment, les TPE ;
- ▶ une exécution plus rapide, sécurisée et flexible des opérations reposant sur l'optimisation des outils de traitement ;
- ▶ un accompagnement des stratégies sectorielles nationales par la montée en puissance de la banque dans la prise en charge des besoins financiers des secteurs de pointe au Maroc assurant la compétitivité des entreprises marocaines ;
- ▶ une poursuite des efforts du Groupe pour développer les revenus issus des paiements électroniques.

L'ensemble de ces initiatives ont été consolidées dans un portefeuille projet, dont la mise en œuvre a été confiée à la Direction de la Transformation, nouvellement créée à cet effet.



“ Nous transformer
de l'intérieur
pour affronter
l'avenir avec
sérénité, force
et optimisme.
”

Entretien

avec Hassan BERTAL

Direction de la Transformation

« Energies 2020 » est le nouveau plan de transformation du Groupe pour garantir la mise en œuvre de la stratégie 2016 – 2020. Pourquoi cette appellation et que traduit-elle ?

Dans le contexte économique actuel, toute entreprise doit définir son cap et doit tout mettre en œuvre pour mobiliser son énergie, afin d'honorer ses ambitions et sa vision d'avenir. Aujourd'hui, les nouveaux enjeux du marché et de la concurrence nécessitent des réponses adaptées et de nouveaux modes de fonctionnement. L'objectif étant de renforcer sa compétitivité.

Notre orientation stratégique a donc été pensée à partir de l'ensemble de ces éléments, et c'est ce qui a motivé la mise en œuvre du plan « Energies 2020 ». Ce plan est un levier de développement à travers lequel, nous souhaitons construire la banque de demain, en s'appuyant sur les forces vives et les ressources internes.

Nous avons fait le choix de le baptiser « Energies 2020 » par référence au potentiel que chacun de nous possède et peut mettre à contribution.

Notre Président l'a clairement exprimé : « Nos clients sont des énergies pour notre entreprise, nos partenaires nationaux et internationaux sont aussi des potentiels d'énergies. Il s'agit donc de faire fédérer et mobiliser l'ensemble de ces énergies, de faire exprimer ce potentiel de manière optimale, dans tous les domaines d'activités de la banque ».

Cela résume parfaitement la forte ambition de ce projet, ainsi que sa vision. Il a pour mission la transformation de la banque, pour qu'elle puisse affronter dans les meilleures conditions, les tendances du secteur bancaire en particulier, et les défis économiques de demain en général. Cette transformation accélérée va permettre à notre banque de passer d'une croissance « extensive » à une logique de croissance intensive.

Il faut savoir que le paysage de l'industrie bancaire dans lequel nous évoluons a considérablement changé depuis quelques années. Il est en perpétuelle mutation, et cela se vérifie au quotidien. Alors, pour maintenir notre position de leader, il nous a paru absolument indispensable de devoir nous transformer de l'intérieur pour affronter tous les défis avec sérénité, force et optimisme.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan stratégique, quelle organisation a été mise en place pour mener à bien ce plan de transformation ?

C'est en considérant que les capacités d'agilité, de flexibilité et d'innovation sont des enjeux majeurs et des avantages compétitifs décisifs, que nous avons introduit de nouvelles méthodes dans la mise en œuvre des projets importants, et que nous avons créé la Direction de la Transformation, une entité rattachée au Président, en charge du pilotage de l'ensemble des initiatives stratégiques et de la capacité d'exécution. Cette Direction a pour mission de piloter ce plan afin qu'il puisse être en parfaite synergie avec les différentes parties prenantes, et centraliser la communication des points d'avancement vers les objectifs fixés. Un des piliers majeurs de cette direction s'articule autour de la coordination et la conduite du changement, visant à coordonner l'ensemble des actions liées au plan « Energies 2020 ».

Ainsi, la Direction de la Transformation s'est installée dans un nouvel espace de travail exclusivement dédié à ses équipes, liées par une plateforme collaborative, moderne et conviviale, qui reflète l'esprit de rupture, d'innovation et de performance porté par « Energies 2020 ». Cette nouvelle configuration du poste de travail valorise la collaboration, le partage des outils d'informations et de communication.

Ce plan de transformation est porté par toute une organisation composée de sponsors, d'experts métiers et de « projects managers officers » (PMO). Pour chaque initiative de ce plan nous veillons scrupuleusement à ce qu'elle soit en adéquation avec l'ensemble des orientations stratégiques de la banque et les besoins du métier. Nous veillons également à construire le contexte dans lequel la capacité d'exécution se fera dans les meilleures conditions.

Pour conclure, et à l'évidence, parce que le capital humain est la première richesse de notre Groupe, tout ceci ne pourra pas se faire sans renforcer la mobilisation des équipes, au travers d'un plan de transformation RH, faisant partie intégrante de « Energies 2020 ».

Entretien

avec Mohamed SOUSSI

Direction du Capital Humain Groupe

Attijariwafa bank mise sur ses collaborateurs pour mener à bien le nouveau plan stratégique « Energies 2020 ». Quels sont les objectifs de ce nouveau plan en matière de ressources humaines ?

Nous sommes convaincus que les femmes et les hommes du Groupe sont notre source la plus précieuse. Ce sont eux qui ont fait le Groupe et continueront d'assurer son développement. Ils font notre fierté. Aussi, nous veillons en permanence à favoriser leur épanouissement.

Par exemple, le projet de la régionalisation de l'offre sociale de la banque: notre politique en matière d'avantages sociaux a été progressivement revue et nous sommes en mesure aujourd'hui d'offrir à nos collaborateurs une série de prestations en leur faveur et à celle de leur famille. Cette politique sociale va s'étendre progressivement jusqu'aux petites villes pour en faire bénéficier l'ensemble de nos collaborateurs.

Les ressources humaines constituent un pilier stratégique de l'organisation en général, ainsi la transformation concerne pleinement le Capital Humain, levier incontournable de notre plan stratégique « Energies 2020 ».

Cette mutation du Capital Humain Groupe a ainsi pour objectif de développer nos capacités d'exécution, d'instaurer la culture de la performance, de moderniser et digitaliser les processus RH et enfin, de développer l'équité et la transparence.

Ainsi, les projets développés au sein du Capital Humain Groupe visent à renforcer l'attractivité du Groupe, à intégrer, valoriser et fidéliser les talents à même d'accompagner les métiers dans la mise en œuvre du plan de développement stratégique de la banque.

L'engagement des collaborateurs est un facteur clé du succès de notre plan de développement stratégique. Il est favorisé par une évolution progressive de notre organisation vers une meilleure communication des enjeux stratégiques auprès de l'ensemble des collaborateurs, une valorisation de la contribution de l'individu, ainsi que de son développement, et un alignement sur le sens des initiatives et sur la portée de



cette vision. C'est ainsi que le Président Directeur Général du Groupe a été à la rencontre de l'ensemble des collaborateurs au travers de plusieurs réunions pour s'assurer de la compréhension des objectifs de ce plan et de sa portée à court et moyen terme, au regard des ambitions.

Quelles sont les initiatives phares menées au niveau des ressources humaines dans le cadre du plan « Energies 2020 » ?

Afin d'accompagner cette dynamique, une des initiatives lancées concernera le développement personnel et professionnel de chaque collaborateur, en cohérence avec les besoins actuels et prévisionnels du Groupe. Elle portera dans un premier temps sur la revue du référentiel des emplois et des compétences afin de donner une meilleure visibilité sur l'évolution des emplois et permettra dans un deuxième temps de clarifier et faciliter aux collaborateurs la compréhension des chemins de carrière au sein de la banque, mais aussi entre la banque et ses filiales.

L'évolution de carrière se fera ainsi aisément entre les postes opérationnels et les postes fonctionnels. Elle permettra également de clarifier les règles de la mobilité et de la rémunération.

La mise en place d'un nouveau système de la rémunération variable a pour but d'assurer un alignement stratégique de tous, sur les principaux leviers de notre plan de développement stratégique en s'appuyant sur trois valeurs de l'entreprise: la solidarité, la coopération et l'engagement. Chaque collaborateur bénéficiera ainsi, quel que soit son niveau de responsabilité,



“ L’engagement des collaborateurs est un facteur clé du succès de notre plan de développement stratégique. ”

d’indicateurs de performance mesurables, transparents et transverses. Ils se répartiront entre indicateurs communs à tous, des indicateurs communs aux collaborateurs d’une même direction et des indicateurs de performance individuelle.

Aussi, l’usage généralisé des outils de mobilité au quotidien permet d’être connecté en permanence, une tendance qui a transformé profondément les habitudes de travail.

Le développement d’outils de travail collaboratif et la mise en place des process RH à même d’accompagner cette évolution devient une priorité de notre Direction. Progressivement, les usages mobiles se déploient dans la gestion des ressources humaines, à commencer par le domaine du recrutement.

Cela concernera l’ensemble des domaines des ressources humaines, de la gestion administrative aux services sociaux, en passant par la gestion des talents. C’est ainsi que l’ensemble des collaborateurs aura un accès immédiat et instantané à l’ensemble des services des ressources humaines : congés, formations, bourse de l’emploi, logements de vacances, dossiers de remboursement médical, etc.

La Direction du Capital Humain Groupe s’achemine, dans son offre aux filiales, vers une organisation en mode travail à distance autour de services des ressources humaines partagés. C’est ainsi que la « shared services room » a été mise en place afin de mettre à la disposition des filiales locales et internationales, les outils de gestion des ressources humaines

modernes et mutualisés à même de renforcer l’efficacité de la fonction RH. Des plateaux agiles ont été également mis en place pour accompagner la digitalisation des processus RH.

Notre transformation des ressources humaines, consécutive à la mutation de notre environnement, nous a permis de revisiter notre offre de formation. La formation académique et spécifique sera dispensée sous forme d’« adaptive learning » mais aussi en présentiel.

Quel est l’impact de cette nouvelle transformation sur les métiers et sur l’employabilité du Groupe ?

Nous sommes face à une vague de digitalisation massive et nos métiers changent.

La relation client semble être plus que jamais au cœur des opportunités de développement commercial. Ce sont donc toutes ces mutations qui créent de nouveaux postes, notamment dans les nouvelles technologies, ainsi que de nouveaux métiers centrés autour du conseil clients, que nous pensons porteur d’avenir.

Le Capital Humain d’Attijariwafa bank est en transformation, à l’image de toute l’organisation, parce qu’il est un pilier indispensable à la stratégie du Groupe.

Les nouvelles orientations continuent à avoir comme vocation de concrétiser la place de la banque comme employeur de 1^{er} choix.

“ Les nouvelles technologies nous ouvrent de nouvelles portes, charge à nous de relever ces défis d'ouverture dans le cadre du schéma directeur, pour créer de la valeur à nos clients. ”



Entretien

avec Soumaya LRHEZZIOUI

Direction des Systèmes d'Information Groupe

La banque a engagé en 2016 son nouveau plan stratégique « Energies 2020 », quel est le lien avec le schéma directeur ?

La démarche du schéma directeur adoptée a consisté à cristalliser la stratégie métier, tout comme la démarche d'élaboration de la stratégie a pris en compte toutes les initiatives schéma directeur. Les deux démarches sont tout à fait convergentes et complémentaires. En effet, nous avons toujours travaillé la main dans la main avec les métiers, c'est pourquoi la convergence a été quasi naturelle. Plusieurs projets sont communs et les équipes qui collaborent à leur mise en œuvre sont pluridisciplinaires.

Pouvez-vous nous éclairer sur les motivations de ce schéma directeur ?

Notre banque a toujours procédé dans son développement par le biais d'un schéma directeur qui structure la démarche à moyen terme et qui assure l'alignement stratégique business et métier.

L'opportunité de mettre en place un nouveau schéma directeur intervient dans un contexte marqué par :

- ▶ la fin de la feuille de route du schéma directeur 2012 ;
- ▶ le patrimoine qui a changé d'envergure (multiplicité des architectures et des technologies, croissance des volumes de données et des interfaces, complexité, étendue,...) a également induit plusieurs préoccupations comme la maîtrise des coûts, la maîtrise technique, l'efficacité opérationnelle, la politique RH... ;
- ▶ l'accompagnement de l'expérience clients internes et externes qui deviennent de plus en plus exigeants (réactivité, autonomie, mobilité, multiplicité des choix d'accès, instantanéité des services, ...);
- ▶ l'évolution des tendances technologiques et digitales, et l'opportunité de l'intégrer comme un accélérateur de la création de valeur.

Le schéma directeur actuel est tombé à point nommé afin d'anticiper la mise en œuvre des fondations du plan stratégique « Energies 2020 » et disposer d'un SI agile transverse pour servir l'ensemble des métiers et des clients de la banque, en support du développement du business.

Quels sont les défis à relever ?

Les défis sont ceux de réussir la transformation interne des systèmes d'information groupe en continuant à servir la transformation de la banque. Ils relèvent de différentes natures :

- ▶ des défis managériaux et organisationnels pour réussir une transformation progressive tant sur le plan technologique que sur le plan RH ;

- ▶ des défis RH pour faire évoluer les ressources humaines en quantité et en compétences pour accompagner au mieux les évolutions futures, le recrutement de talents nouveaux (digitaux, data, architectes, renforcement des capacités de leadership ...) ;
- ▶ des défis d'innovation dans la mise à niveau de nos processus et l'acculturation des ressources pour créer la différenciation et réfléchir autrement sur les volets méthodes, solutions, approches client ;
- ▶ de nouvelles méthodes de travail et d'organisation telles que le mode Agile, l'intégration des processus de construction et de production pour assurer une migration progressive vers le Devops et ainsi, s'aligner sur les meilleures pratiques favorisant une agilité et une rapidité dans la mise en œuvre des nouvelles solutions ;
- ▶ de nouveaux business modèles pour le SIG permettant notamment un pilotage plus fin de la pertinence des investissements ;
- ▶ des défis d'architecture : (i) l'ouverture du SI sur l'extérieur par la mise en place d'une architecture s'appuyant sur des API permettant une modularité du SI et une ouverture sécurisée vers l'extérieur, qui va donner des options supplémentaires aux clients internes et externes pour composer des services adaptés à leurs besoins ; (ii) de nouvelles solutions et infrastructures Cloud Ready qui faciliteront l'accès au Cloud et la scalabilité du SI ; (iii) la mise en place d'un socle Data permettant de basculer vers un SI Data Centric et l'utilisation des capacités de Big Data et Analytics ;
- ▶ des défis de sécurité, l'objectif étant de positionner la feuille de route « Sécurité » qu'elle soit applicative, technique ou en matière de supervision, pour trouver le niveau d'équilibre entre l'ouverture et la protection efficace de notre SI.

Quid de la dimension Groupe ?

Depuis la fusion, le Groupe a fait le choix de la filialisation et de la spécialisation de certains métiers. Les SI en support de cette démarche ont très tôt adopté l'interconnexion des systèmes, basée sur une architecture globale, cohérente et robuste ce qui a permis de favoriser les synergies et l'agilité dans l'évolution des systèmes.

Les nouvelles technologies nous ouvrent de nouvelles portes, charge à nous de relever ces défis d'ouverture dans le cadre du schéma directeur pour créer de la valeur à nos clients tout en restant vigilant sur les aspects risques, sécurité et compliance. Le SI cible se veut un système d'information agile, moderne ouvert vers l'extérieur et qui met le client au centre par des systèmes adaptés prenant en compte le besoin et la singularité de chaque client qu'il soit retail, corporate ou institutionnel.

Attijariwafa bank

Performances

(+3,6 %)
PNB 19,7 MRDS de MAD

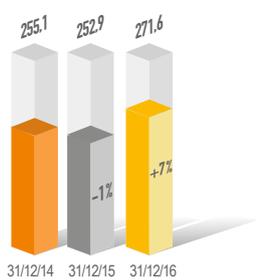
(+7,0 %)
REX 8,5 MRDS de MAD

(+6,7 %)
RN 5,7 MRDS de MAD

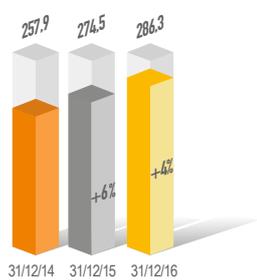
(+5,7 %)
RNPG 4,8 MRDS de MAD

3 972 agences

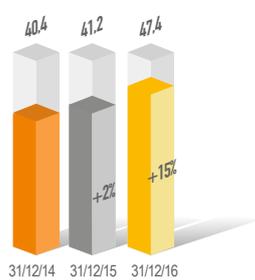
25 pays



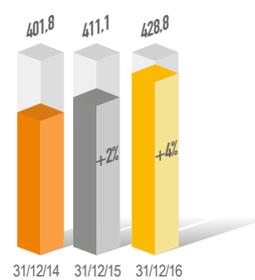
Total crédits clientèle
en MAD milliards



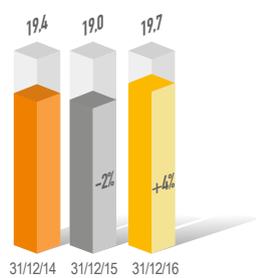
Total dépôts clientèle
en MAD milliards



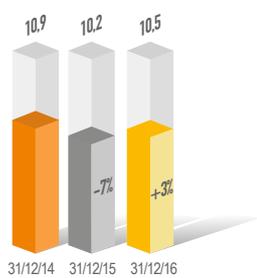
Fonds propres
en MAD milliards



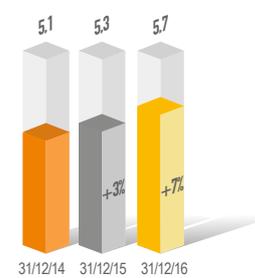
Total bilan
en MAD milliards



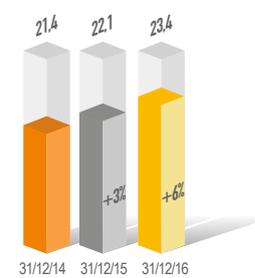
Produit net bancaire
en MAD milliards



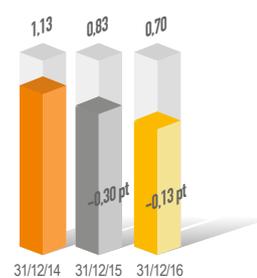
Résultat brut d'exploitation
en MAD milliards



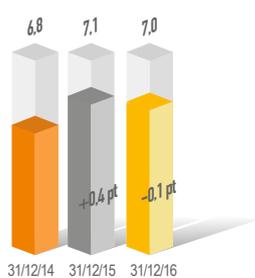
Résultat net
en MAD milliards



Bénéfice par action
en MAD



Coût du risque
en %

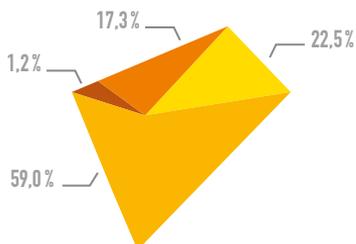


Taux de contentialité
en %

	déc-14	déc-15	déc-16
RoE	14,6%	14,8%	13,5%
RoA	1,3%	1,3%	1,3%
Ratio de solvabilité	12,6%	12,5%	13,3%
Tier 1	10,1%	10,1%	10,8%

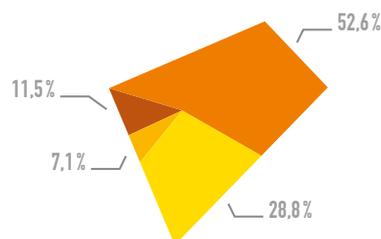
Structure du produit net bancaire consolidé au 31 décembre 2016

- Marge d'intérêt
- Marge sur commissions
- Résultat des activités de marché
- Résultat des autres activités



Contribution au produit net bancaire consolidé par activité au 31 décembre 2016

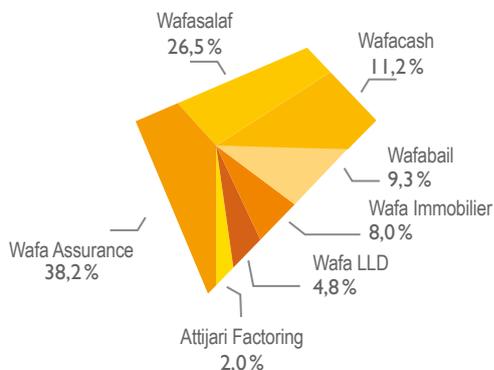
- Banque Maroc, Europe et Zone Offshore (BMET)
- Banque de Détail à l'International (BDI)
- Sociétés de Financement Spécialisées (SFS)
- Assurance



Zoom sur les Sociétés de Financement Spécialisées (SFS), l'Assurance et la Banque de Détail à l'International (BDI)

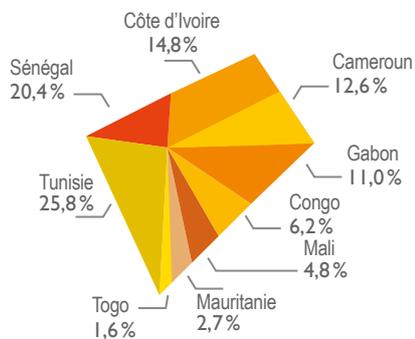
Ventilation du PNB des filiales marocaines au 31 décembre 2016

PNB des filiales marocaines : 3 759,9 millions de MAD
 PNB SFS : 2 324,4 millions de MAD
 PNB Assurance : 1 435,5 millions de MAD



Ventilation du PNB des filiales à l'international par pays au 31 décembre 2016

PNB BDI : 5 807,4 millions de MAD



Évolution des contributeurs au Résultat Net Part du Groupe

au 31 décembre 2016

	2014	2015	2016
Banque Maroc, Europe et zone Offshore	+11,8 %	-3,8 %	+1,0 %
Sociétés de Financement Spécialisées	+5,4 %	+12,0 %	+4,0 %
Assurance	+21,4 %	-3,9 %	+4,0 %
Banque de Détail à l'International	-21,5 %	+30,6 %	+26,0 %

Performances boursières

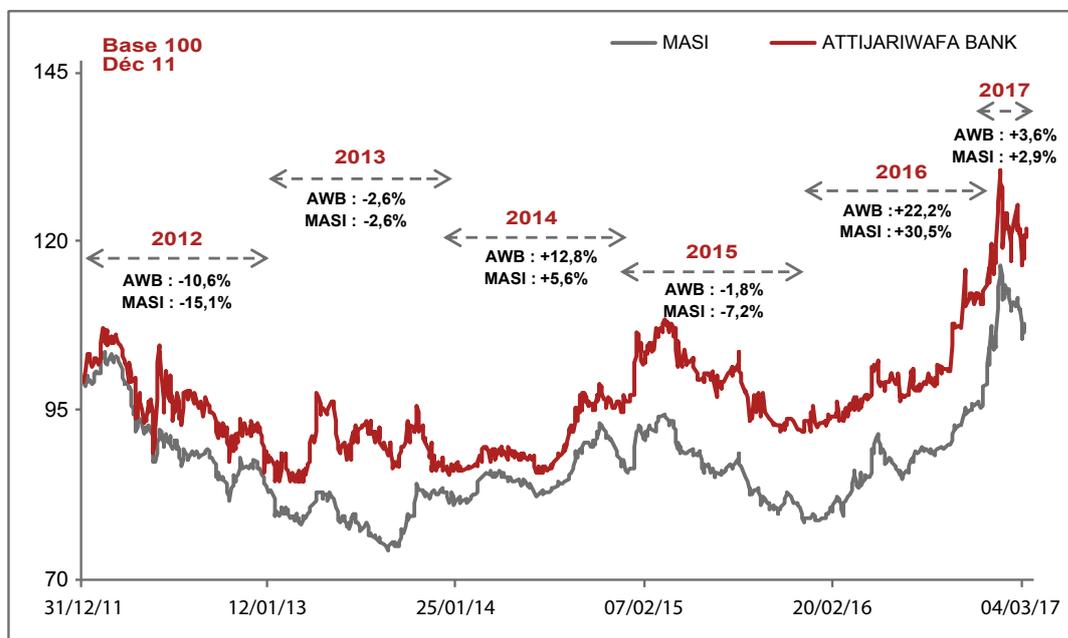
Au titre de l'année 2016, le marché boursier a réalisé une performance exceptionnelle. En effet, le MASI et le MADEX ont enregistré des gains respectifs de 31,6 % et de 30,5 %. Dans le même sillage, l'action Attijariwafa bank s'est inscrite dans une tendance haussière enregistrant une performance annuelle de 22,2 % contre 18,5 % pour le secteur bancaire.

Par ailleurs, le titre Attijariwafa bank a drainé un volume moyen quotidien de 25,8 millions de dirhams sur le Marché Central.

Attijariwafa bank traite avec un ratio de PER de 17,67x contre une moyenne de 18,9x pour le secteur bancaire.

Évolution du titre Attijariwafa bank vs MASI :

Du 31/12/2011 au 06/03/2017



- Première capitalisation du secteur bancaire et 2^{ème} du Royaume : 84,1 milliards de dirhams au 31 décembre 2016.
- Au 31 décembre 2016, l'action Attijariwafa bank réalise une performance de +22,2 % contre +30,5 % pour le MASI.
- Au 6 mars 2017, la performance year-to-date de l'action Attijariwafa bank s'établit à +3,6 % versus +2,9 % pour le MASI.

Tableau de bord de l'actionnaire

Année	2013	2014	2015	2016
Cours de clôture	305	344	338	413
Capitalisation boursière à la clôture (KDH)	62 075 804	70 013 366	68 771 850	84 056 758
Maximum de la période	345	349	382	420
Minimum de la période	300	303	325	327
Cours moyen pondéré (DH)	317,7	330,6	342,1	372,8
Volume moyen quotidien Marché Central (MDH)	26,0	22,8	28,2	25,8
Volume moyen quotidien Marché de Blocs (MDH)	0,0	1,1	6,2	0,0
Performance de l'action	-2,6%	12,8%	-1,8%	22,2%
Rendement des fonds propres	15,4%	14,6%	14,8%	13,5%
Dividendes	9,5	10	11	12
PER	14,99x	16,08x	15,28x	17,67x
Rendement des dividendes	3,11%	2,91%	3,26%	2,91%

Rating

Fitch Ratings	Août 2016
Long-term en devises	BB+
Short-term en devises	B
Long-term National	AA-(mar)
Perspective	stable

Standard & Poor's	Décembre 2016
Long-term	BB
Short-term	B
Perspective	stable

Capital Intelligence	Août 2016
Long-term	BBB-
Short-term	A3
Financial Strength	BBB
Perspective	stable

Récompenses



« Meilleure banque africaine de l'année » par Africa CEO Forum

Lors de la 5^{ème} édition du Africa CEO Forum, organisée par le Groupe Jeune Afrique, en partenariat avec la Banque Africaine de Développement (BAD), tenue les 20 et 21 mars 2017 à Genève, le groupe Attijariwafa bank a remporté pour la seconde fois le trophée prestigieux « Banque Africaine de l'année ». Cette édition a été lancée sous le thème : « Réinventer le business model africain ».

Cette distinction salue le rôle actif du Groupe dans le développement de l'économie nationale et africaine, à travers son engagement dans le domaine financier et entrepreneurial ainsi que son leadership en matière de bancarisation et d'inclusion financière.



Attijariwafa bank élue « Banque Africaine de l'année » aux trophées African banker

Le groupe Attijariwafa bank remporte le trophée très prisé de « Banque Africaine de l'année », lors des Trophées African Banker, organisés en marge des assemblées annuelles de la Banque Africaine de Développement (BAD). Les African Banker Awards récompense l'excellence des banques Africaines. Le Groupe s'est notamment démarqué par sa participation active au changement du paysage bancaire, à travers l'augmentation de son portefeuille clients, la proposition de solutions novatrices et l'amélioration de sa performance en matière d'inclusion financière.



Attijariwafa bank « Première banque francophone »

Attijariwafa bank décroche la première place du classement annuel du magazine « African Banker ». Ce classement consacre la banque la plus performante en matière de parts de marché, d'actifs, de fonds propres et de résultats d'exercice.

Ainsi, parmi les 8 banques marocaines qui ont réussi à se faire une place dans le top 15 des 100 premières banques dans les pays francophones, Attijawafa bank est de nouveau leader cette année.

Attijariwafa bank élue « Meilleure banque du Maroc en 2016 » par plusieurs magazines internationaux prestigieux

Cette année encore, Attijariwafa bank a été élue « Meilleure banque du Maroc en 2016 » par les magazines prestigieux internationaux Global Finance Magazine, The banker, Euromoney African Business et EMEA FINANCE.

Ces récompenses témoignent de l'engagement permanent du Groupe en faveur du développement économique et de l'entrepreneuriat ainsi que ses performances en matière de croissance et d'innovation, la solidité de ses résultats, l'évolution de sa capitalisation boursière, la puissance de ses filiales à l'international et sa contribution au financement de l'économie verte.

Attijariwafa bank « La banque marocaine la plus sûre »

Attijariwafa bank a été désignée, en 2016, comme « La banque marocaine la plus sûre », par le prestigieux magazine Global Finance, la référence internationale dans le domaine de l'actualité financière.

Cette distinction consacre les meilleures pratiques du Groupe, sa mise en conformité et l'évaluation remarquable de ses crédits à long terme par les agences internationales de notation Moody's, Standard & Poor's and Fitch Ratings.

Attijariwafa bank primée « Meilleur fournisseur de ForEx au Maroc »



Pour sa capacité à innover en matière de change, Attijariwafa bank a été primée « Meilleur Fournisseur For EX » par le prestigieux magazine Global Finance. Pionnière, Attijariwafa bank est la première banque marocaine à avoir introduit, en 2015, des opérations de change entre le dirham et la monnaie chinoise.

Attijariwafa bank « 1^{ère} banque marocaine » dans le top 100 de Forbes Middle-East

Avec des valeurs marchandes, des revenus, des profits et des actifs en constante évolution, Attijariwafa bank figure en tête des institutions financières marocaines dans le TOP 100 du classement des 2 000 entreprises les plus puissantes dans le monde arabe, réalisé par le magazine Forbes Middle East. La banque s'est positionnée à la 22^{ème} place du podium au niveau de la région.

Attijariwafa bank « Meilleure banque en Tunisie »

En 2016, Attijari bank décroche, pour la 3^{ème} année consécutive, le prix de la « Meilleure banque de Tunisie » lors des Bankers Awards, organisés par le célèbre magazine britannique The banker, à Londres.

La filiale tunisienne a été distinguée pour son modèle de gouvernance, pour sa stratégie d'expansion à l'international et son offre diversifiée de banque à distance.

Attijariwafa bank primée « Meilleure banque d'investissement au Maroc »

Attijariwafa bank s'est vue décernée le prix de la « Meilleure banque d'investissement au Maroc » par le magazine EMEA Finance.

Ce prix est une reconnaissance de taille pour le Groupe. Fort de son réseau africain et grâce à ses investissements constants dans les nouvelles technologies, il a su se positionner comme un acteur incontournable dans les métiers de la banque et de financement au Maroc et dans le continent.

Attijariwafa bank dans le top 10 des meilleures banques en Afrique, selon Jeune Afrique

Avec un total bilan de 41,4 milliards de dollars, Attijariwafa bank décroche la 7^{ème} place dans le classement exclusif des 200 premières banques africaines, publié dans le hors-série Spécial Finance de Jeune Afrique. Il est également classé N°1 en termes de réseau dans la zone CFA, avec 366 agences.

Cette enquête mesure le poids des grands groupes bancaires dans la zone Franc, à travers leur bilan financier et l'ensemble de leurs filiales bancaires. D'autres filiales du Groupe font également partie du classement. Il s'agit d'Attijari bank Tunisie, la filiale Sénégalaise CBAO et la SCB Cameroun.



Wafa Immobilier, première société certifiée ISO 9001.V15

Wafa Immobilier décroche le nouveau certificat Qualité ISO 9001 version 2015 pour l'ensemble de ses activités, déjà certifiées selon la norme ISO 9001 version 2008, attribué par le Bureau Veritas.

Elle est la première société de financement de la place à introduire de nouvelles exigences en matière d'information des clients et des partenaires ainsi que de gestion des risques. Cette certification permet à Wafa Immobilier, engagée dans une démarche de qualité totale, de bâtir une organisation encore plus fiable et d'augmenter la satisfaction de ses clients.

Wafa Immobilier décroche le « ESQR'S Quality Choice Prize 2016 »

Wafa Immobilier s'est vue décerner le prix « ESQR'S Quality Choice Prize 2016 » par European Society for Quality Recherche (ESQR).

Ce prix consacre le succès de Wafa Immobilier dans la gestion de la qualité et l'optimisation du potentiel de ses services grâce à des pratiques orientées qualité.



Wafasalaf remporte le trophée « Les Afriques 2016 »

Pour son engagement économique et sociétal envers l'ensemble de ses parties prenantes : clients, partenaires institutionnels et commerciaux, société civile, Wafasalaf a remporté le trophée « Les Afriques ».

Un prix décerné dans le cadre de la 4^{ème} édition du Salon Hub Africa, qui distingue les principaux acteurs dans le domaine de l'entrepreneuriat en Afrique.

Wafasalaf sacrée meilleure institution financière de l'année

Wafasalaf a été primée « Entreprise financière de l'année » en Afrique du Nord aux Global Business Awards 2016 organisés par le magazine The European.

Ce prix met à l'honneur l'excellence, les bonnes pratiques et l'innovation de la filiale du Groupe. Il consacre également l'investissement de Wafasalaf en faveur de la démocratisation du crédit à la consommation, de la modernisation des circuits financiers et du mieux-vivre des ménages marocains.

Wafacash remporte le prix « Best Money Transfer Services Morocco »

Wafacash s'est vu attribuer le prix « Best Money Transfer Services Morocco 2016 » par CFI.co. C'est la première fois au Maroc qu'un opérateur de transfert d'argent reçoit ce prix. Cette distinction récompense la qualité des services de Wafacash, mais aussi son rôle pionnier dans le domaine du transfert d'argent.



Wafa Gestion, « Meilleur gestionnaire d'actifs »

Leader de la gestion d'actifs au Maroc, Wafa Gestion a été élue, pour la seconde fois consécutive, meilleur gestionnaire d'actifs pour l'année 2016.

Une distinction attribuée par EMEA Finance magazine, faisant ainsi de Wafa Gestion le gestionnaire d'actifs N°1 au niveau du Royaume.

Wafa Gestion certifiée ISAE 3402 Type II

Wafa Gestion obtient la certification internationale ISAE 3402 Type II, attestant de l'efficacité de son dispositif de contrôle interne.

Cette certification vise à mesurer la pertinence et l'efficacité opérationnelle des contrôles mis en place, dans l'objectif d'offrir aux clients ainsi qu'aux auditeurs la garantie d'un environnement de travail sécurisé.

Attijari Intermédiation obtient le prix de la meilleure volumétrie 2016, par la fédération Arabe des Bourses



La société de bourse du Groupe « Attijari Intermédiation » a obtenu le prix du meilleur niveau de volumétrie de l'année 2016.

Ce prix a été décerné par la Fédération Arabe des Bourses (AFE), qui récompense chaque année le meilleur broker dans chacun de ses pays membres.

L'bankalik primée par L'African Cristal Festival



L'bankalik a décroché le Trophée « Saphire » lors de l'African Cristal Festival, qui récompense le meilleur de la création publicitaire créée et diffusée sur le continent africain.

L'bankalik a été primée pour la pertinence, l'originalité et l'exécution de l'idée créative ainsi que pour l'efficacité de sa stratégie média, son adéquation avec le contenu du message et sa cible (integrated campaign). L'bankalik a été également primée à Londres à l'occasion du Forum MasterCard Mena 2017.





01

TOUTE NOTRE ÉNERGIE POUR NOS CLIENTS

Reconnue pour la confiance qu'elle inspire à ses clients et animée d'un esprit de conquête qui la pousse à innover sans cesse, Attijariwafa bank intensifie sa dynamique d'innovation pour construire la banque relationnelle de demain.

La banque continue de répondre aux attentes d'une clientèle diversifiée. Elle met toute son énergie pour offrir aux particuliers et professionnels, ainsi qu'aux très petites, petites, moyennes et grandes entreprises une gamme complète de produits et services innovants, adaptée à leurs besoins et ce, dans l'ensemble des métiers de la banque, de la Finance et de l'Assurance.



Banque de Détail

Particuliers et Professionnels

Attentive aux mutations de la société, en phase avec ses préoccupations et en anticipant ses besoins, Attjariwafa bank a pour ambition d'être la banque relationnelle de référence, proche de ses clients, choisie pour la qualité de ses produits et services, et pour l'engagement de ses équipes. C'est dans cette dynamique que la Banque de Détail a poursuivi sa stratégie marketing construite sur l'innovation, la différenciation et la diversification. En effet, elle n'a cessé d'adapter son offre aux attentes de ses clients et de déployer les dispositifs de communication adéquats pour la faire connaître. En 2016, le Marché des Particuliers et Professionnels a ainsi consolidé son rythme de croissance.



La 1^{ère} banque 100 % digitale

Connectés en permanence, les jeunes marocains et les moins jeunes, sont aujourd'hui à la recherche d'un nouveau modèle de banque. Ils se montrent attachés à une relation bancaire faite de réactivité et d'innovation, plus simple et instantanée, ainsi qu'à des produits et des services bancaires, plus rapides et plus efficaces.

En créant une marque exclusivement conçue pour répondre aux attentes de cette cible, Attijariwafa bank a démontré sa capacité à se transformer au rythme des usages de ses clients et à réinventer sa relation avec eux. Une relation où la mobilité couplée à l'instantané deviennent synonymes de proximité.

Focus

ENERGIES 20/20

L'bankalik, 100 % mobile

L'bankalik est une nouvelle génération de produits et services bancaires 100 % digitaux. Grâce à cette nouvelle offre, le client peut ouvrir son compte quand il veut, où il veut, en quelques clics sur Internet. Il s'agit d'un compte avec une carte bancaire internationale de paiement sans contact, à partir de 0 DH seulement. Cette nouvelle offre donne accès à 3 formules de packs simples, claires et forfaitaires, ainsi qu'à une offre de crédit de consommation. Avec L'bankalik, le client bénéficie d'un service de conseil et d'assistance 5j/7 de 9h à 20h et peut interagir avec L'bankalik par e-mail ou par Facebook sur une plage horaire élargie. L'bankalik continue son évolution pour développer encore plus son offre digitale.

l'banca
LIK
par ATTIJARIWAFI BANK



Une campagne de communication originale

L'bankalik a su très vite s'imposer dans le paysage bancaire grâce à une campagne de communication ciblée et soutenue par un discours lisible et convaincant.

Le dispositif déployé a investi les différents supports média et hors média: TV, radio, presse, cinéma, IMAX, tramway etc. pour atteindre le plus grand nombre.

Le ton empreinté, joyeux, a été axé sur les émoticônes, code de communication largement utilisé dans le monde connecté.



Banque de Détail

Particuliers et Professionnels

« jeveuxuncredit.ma », le crédit conso en ligne



Pionnière en matière d'innovation digitale, Attijariwafa bank est allée plus loin en lançant une nouvelle interface bancaire qui permet aux clients d'effectuer, où qu'ils soient et à tout moment, une simulation et une demande de crédit à la consommation.

Grâce à son ergonomie, cette nouvelle plateforme facilite l'accès aux fonctionnalités et simplifie le parcours client.

Elle a pour objectif de fournir plus de proximité au client, une facilité d'accès qui lui permet de découvrir les avantages du digital et de se familiariser avec la banque en ligne

Les nouvelles formules « Solutions libérales »

Attijariwafa bank a créé une offre bancaire complète qui répond à tous les besoins professionnels et personnels des professions libérales. De la banque au quotidien au financement, les « Solutions Libérales » permettent aux professionnels de bénéficier d'une large gamme de produits et services spécifiques pour les accompagner tout au long de leur vie, avec à leur disposition des « Conseillers de relations » joignables à tout moment.



La nouvelle formule « Confort santé »



Pour être au plus près des besoins de ses clients, Attijariwafa bank a lancé « Confort Santé », un plan médical international exclusif. Développée en partenariat avec un spécialiste mondial de l'assurance santé, cette nouvelle formule offre aux clients de la banque une couverture complète en cas d'hospitalisation suite à une maladie ou un accident, au Maroc et à l'international.

La communication inédite au service de l'éducation financière



La participation d'Attijariwafa bank à l'édition 2016 du Forum de l'Étudiant Marocain a connu un franc succès. Partenaire fidèle de l'évènement, la banque a installé deux animations à la pointe de la technologie: la « Réalité Virtuelle »

et le « Photomaton Carrières », offrant ainsi aux visiteurs une expérience inédite dans l'objectif de mettre en avant ses deux offres phares dédiées aux jeunes, « la Carte Wajda Sans Contact », carte prépayée rechargeable, et « le Pack Ambition » dédié spécifiquement aux étudiants, âgés de 18 à 25 ans. Ce pack est une offre complète de produits et services bancaires, qui leur permet de profiter de nombreux avantages et de gérer leurs dépenses au quotidien.

Les campagnes de communication pour plus de proximité

Pour promouvoir ces multiples offres et renforcer la proximité avec ses clients, la banque a mené tout au long de l'année, des campagnes de communication grand public d'envergure incluant affichage, presse, web, TV, radio...

Plusieurs actions de proximité, hors médias, ont également été organisées pour établir et renforcer un lien direct avec le client et ce, à travers des actions de marketing direct: sms, mailing etc., mais aussi à travers des tournées régionales à l'adresse des collaborateurs pour les rassembler et les sensibiliser à l'importance des offres proposées.

175 497 nouveaux clients

59 006 nouveaux crédits à la consommation pour plus de 3,9 MRDS de MAD

11 628 nouveaux crédits logement pour plus de 2,4 MRDS de MAD

31 agences ouvertes, dont 2 Express bank et 6 Shopping bank

Banque de Détail

Banque Privée

Depuis plusieurs années, le groupe Attijariwafa bank a inscrit le développement de la Banque Privée dans ses priorités stratégiques, conscient de toute l'importance que revêt la satisfaction des attentes de cette prestigieuse clientèle.

En 2016, la banque a conforté sa position de leader sur le marché de la Banque Privée en renforçant son savoir-faire et une expertise inégalée en conseil de gestion du patrimoine.

Une meilleure organisation pour plus de satisfaction client

En 2016, la Banque Privée a renforcé son organisation en étoffant ses équipes grâce à un dispositif commercial complet assurant une plus large couverture nationale. Cette refonte assoit le rôle de la banque comme partenaire privilégié, accompagnant tous ses clients en synergie avec les autres entités et filiales du Groupe. La banque a ainsi toujours répondu, grâce à un haut niveau de service personnalisé, à l'ensemble des besoins de ses clients que ce soit en termes financier, fiscal ou juridique, proposant les solutions les plus adaptées en adéquation avec les plus hauts standards internationaux.

Une vision africaine

Affirmant sa dimension panafricaine, le groupe Attijariwafa bank a poursuivi en 2016 le développement de son activité de Banque Privée dans les plus importantes de ses implantations africaines. La Banque Privée a ainsi pu mettre en place pour ses clients subsahariens localement, tout un panel d'expertises et d'outils spécifiques leur permettant de gérer au mieux leur patrimoine, tout en s'adaptant aux particularités de chaque pays.

Les rendez-vous culturels



Durant toute l'année 2016, la Banque Privée a organisé pour ses clients de nombreux événements culturels, l'occasion pour elle de partager avec eux des moments intenses et de convivialité. On citera « Les Rendez-vous du Patrimoine » dont la thématique a porté, avant tout, sur la société et le patrimoine.

Le brillant penseur et économiste Jacques Attali a animé une conférence/débat avec pour thème « Prévoir le monde en 2030 », et à laquelle ont participé les plus prestigieuses relations du Groupe. D'autres rencontres avec des clients et des professionnels de renom ont aussi été organisées tout au long de l'année à travers l'ensemble des régions du Maroc. Elles avaient pour principaux thèmes : la fiscalité, les marchés financiers ou encore la planification patrimoniale. D'autres sujets et réflexions d'actualité ont émaillé ces diverses manifestations.

FOCUS

ENERGIES 20/20

Le Groupe vise les meilleurs standards du private banking. Ainsi, dans le cadre de son plan stratégique « Energies 2020 », la banque mène plusieurs réflexions afin d'atteindre cet objectif à savoir : la digitalisation de ses services, l'enrichissement de son offre par plusieurs solutions innovantes et une personnalisation plus poussée de l'action commerciale, pour être plus à l'écoute des besoins de ses clients.

Banque de Détail

Entreprises

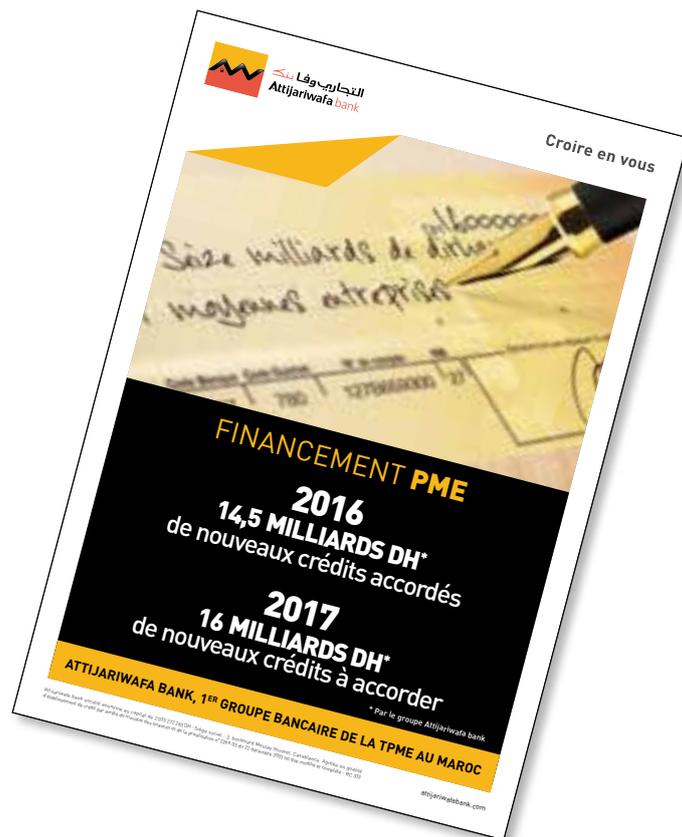
Les Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) sont une force économique indéniable, elles sont sources de création d'emploi et de valeur. Consciente du rôle essentiel de ces entreprises, Attijariwafa bank demeure fidèle à ses engagements et renforce chaque année son rôle historique d'accompagnateur sur les marchés des PME et TPE.

En 2016, La banque a poursuivi sa démarche volontariste afin de dynamiser et accompagner l'activité de ses clients entreprise, à travers la mise en place d'une approche sectorielle spécifique ainsi que des offres et des services toujours plus innovants, adaptés à leurs exigences. Ainsi, Attijariwafa bank consolide son leadership national sur ce segment de clientèle.

Aux côtés des PME

En s'appuyant sur 43 centres d'affaires et succursales entreprises, la banque a poursuivi sa progression à travers le financement et l'accompagnement fort pour répondre aux besoins des entreprises. L'année 2016 s'est clôturée sur des performances remarquables, notamment en termes d'encours crédit octroyés aux PME. Celui-ci a enregistré une croissance de 2,8 % par rapport à 2015, ce qui assoit solidement la position d'Attijariwafa bank en tant que partenaire des PME.

Plus de	2 250	nouveaux clients PME
	43	centres d'affaires et succursales entreprises
	+ 2,8 %	sur les encours crédits
	+ 5,9 %	sur les encours dépôts
	14,5	MRDS de MAD de crédits octroyés



En 2016, et pour la troisième année consécutive, Attijariwafa bank a renouvelé ses engagements de financement dédiés aux PME. À travers sa campagne baptisée « Engagement », le Groupe a continué à mobiliser tous les moyens nécessaires pour financer le cycle d'exploitation de ces structures et leurs projets d'investissement. La banque a octroyé 14,5 milliards de dirhams de crédits aux seules PME. En 2015, la campagne s'était conclue sur 12,7 milliards de dirhams de crédits octroyés.

Pour faciliter l'accès des TPME à de nouvelles sources de financement, Attijariwafa bank a lancé en partenariat avec Maroc PME, une nouvelle édition du programme Imtiaz visant à accompagner les entreprises à fort potentiel dans la concrétisation de leurs projets de développement. Ce faisant, Attijariwafa bank a consolidé sa position de leader sur ce programme avec 38 % de parts de marché.

Attijariwafa bank a également renforcé son soutien au Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020 à travers l'accompagnement des écosystèmes compétitifs. La banque a ainsi conçu une nouvelle offre spécifique destinée aux opérateurs du secteur automobile et a organisé plusieurs événements de business networking pour favoriser l'échange entre constructeurs, équipementiers et sous-traitants sur les opportunités d'affaires.

Et pour continuer à accompagner le plan Maroc Vert, la banque a lancé, à l'occasion de l'édition 2016 du Salon International de l'Agriculture (SIAM), une nouvelle offre de financement sur mesure déclinée par filière agricole, afin de contribuer de manière efficace au développement des TPE et PME du secteur.

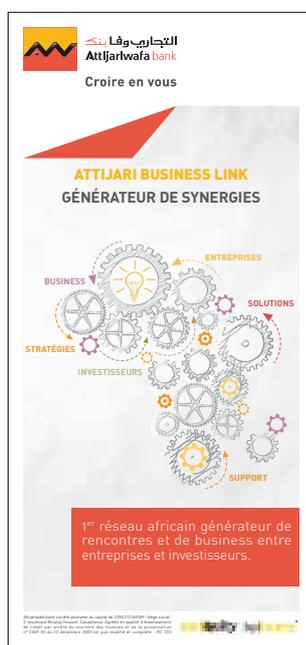
Une plateforme africaine génératrice de business

Par ailleurs, dans sa démarche d'innovation pour renforcer son dispositif d'accompagnement des PME, le Groupe a lancé, en partenariat avec Bpifrance, acteur majeur de développement des entreprises européennes, une nouvelle plateforme numérique, Attijari Business Link. Il s'agit du premier réseau africain générateur de rencontres et de business entre entreprises,

investisseurs et structures d'accompagnement. Cette initiative innovante s'inscrit dans le cadre du plan « Energies 2020 ».

Enfin pour fidéliser ses clients Entreprises, la banque a proposé une large gamme d'offres dédiées à leurs salariés. Des offres diversifiées, allant de la banque au quotidien, aux crédits immobiliers et à la consommation, à des tarifs préférentiels.

Ainsi, Plus de 250 nouveaux établissements ont signé des conventions avec Attijariwafa bank en 2016, ce qui porte le total des entreprises conventionnées à 1 800 entreprises.



Focus ENERGIES 20/20

Attijari Business link, le premier réseau Africain générateur de business

Attijari Business Link est une interface digitale qui a pour vocation d'être un canal de partenariats économiques et technologiques.

Ce service met à la disposition des clients une plateforme d'accompagnement unique intégrant une présentation digitale dernière génération de l'activité de l'entreprise et ses partenaires; un accès à un réseau international regroupant plus de 3 000 entreprises de différents secteurs, 700 investisseurs et 400 structures d'accompagnement ainsi qu'un dispositif d'animation exceptionnel comprenant différentes plateformes: contenus d'information, modules de formations, études et actualités, événements digitaux...

Au plus près des attentes des TPE

À travers une présence active sur le terrain, pour mieux connaître ses clients Très Petites Entreprises (TPE) et afin de leur offrir un service adapté à leurs besoins spécifiques, et avec le lancement de plusieurs initiatives innovatrices, Attijariwafa bank a renforcé son positionnement sur ce segment. Ainsi, le réseau des centres TPE dédié au développement d'une relation de proximité a atteint 117 centres en 2016, soit 7 centres de plus sur le territoire national.

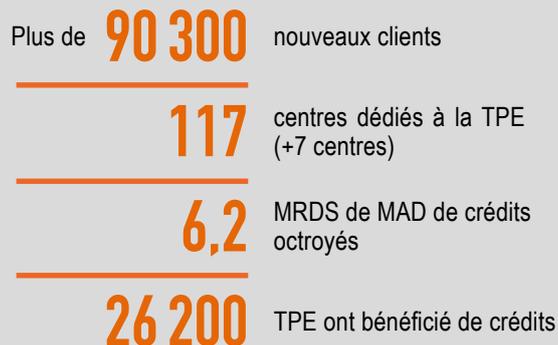
En parallèle de son offre « RASMALI », produit phare destiné aux TPE, la banque s'attache au quotidien à améliorer la qualité de sa relation avec les TPE en misant toujours sur la proximité. Afin de mieux connaître leurs besoins, de les conseiller avec pertinence sur le développement de leurs affaires et leur proposer des solutions adaptées, la banque a organisé une tournée régionale « Ana maâk ». Ainsi, des agences mobiles ont sillonné l'ensemble du Royaume, avec plus de 50 points d'arrêt, pour aller à la rencontre des TPE dans toutes les localités.

La banque a également enrichi ses actions de proximité régionales envers ces structures, à travers son cycle de rencontres « Les Rendez-vous de la TPE ». Inscrit sous le slogan « Pour un accompagnement efficace de nos TPE », l'objectif de ces rencontres est de leur présenter le dispositif global mis en place spécifiquement pour les accompagner dans leur croissance et leur développement.

Cette dynamique sur le Marché de la TPE a été également accompagnée par la concrétisation de plusieurs partenariats avec les chambres de commerce et d'artisanat et les fédérations professionnelles. L'objectif étant de donner accès aux TPE à un écosystème d'affaires, créateur d'opportunités.

La campagne « Engagement 2016 » pour le financement des TPE, a aussi connu, cette année encore, un franc succès avec 6,2 milliards de dirhams de crédits octroyés en faveur de 26 200 TPE.

La banque s'est attelée, par ailleurs, à promouvoir le nouveau statut de l'auto-entrepreneur, à travers une caravane de grande envergure, organisée en partenariat avec Maroc PME, dans le but de sensibiliser toutes les cibles éligibles aux avantages de ce statut et ce, dans plus de 35 zones urbaines et rurales du Royaume. Ainsi, cette campagne de sensibilisation a touché près de 5 000 auto-entrepreneurs potentiels.



Dar Al Moukawil, la première plateforme digitale d'accompagnement des TPE

Dar Al Moukawil est la première plateforme Web, dédiée à l'accompagnement des petites entreprises. L'objectif est de permettre à ces structures d'atteindre des paliers supérieurs de développement, d'élargir leurs perspectives et de les aider à s'ouvrir sur de nouvelles opportunités.

Dar Al Moukawil c'est :

- ▶ un service non financier offert gratuitement, accessible aux clients et non clients de la banque ;
- ▶ des informations pratiques et actualisées en permanence sur tous les sujets qui préoccupent les entrepreneurs ;
- ▶ un réseau de mises en relation en ligne avec des partenaires potentiels et des experts ;
- ▶ un accompagnement spécifique et sur-mesure, par des conseillers dédiés ;
- ▶ des cours en ligne sur toutes les démarches de création d'entreprises, à travers Dar Al Moukawil Academy.

Les services proposés sur daralmoukawil.com ne se limiteront pas qu'au Web. En effet, ils seront disponibles et relayés en 2017 dans les nouveaux centres Dar Al Moukawil pour offrir aux TPE un accompagnement spécifique et sur-mesure par des conseillers dédiés, dans un esprit de proximité, d'écoute et de conseil.



Attijariwafa bank Europe

Attijariwafa bank Europe poursuit la mise en œuvre de son propre plan stratégique « Afriway » pour devenir la banque leader du migrant banking en Europe et accompagner la mise en œuvre du plan de développement Europe-Afrique du Groupe, contribuant ainsi à son rayonnement régional. L'objectif étant de devenir la banque de référence sur le segment des migrants à l'international.

En 2016, elle s'est employée à accompagner les diasporas africaines dans leurs activités bancaires, à partir de leur pays de résidence, en mettant à leur disposition une panoplie de produits et services en accord avec leurs besoins, tout en assurant le relais avec leur banque dans le pays d'origine.



Outre les Marocains, Attijariwafa bank Europe a intégré dans son giron une clientèle originaire de Tunisie, Sénégal, Côte d'Ivoire et Mali, en projetant de s'étendre progressivement à l'ensemble des diasporas africaines, issues des pays d'implantation du Groupe.

Cette ouverture s'effectue de manière optimale, en capitalisant sur son expérience et son business model, initialement déployé à l'endroit des Marocains résidant à l'étranger.

D'autre part, Attijariwafa bank Europe œuvre à répondre aux besoins d'une clientèle entreprise désireuse d'investir en Afrique ou de commercer avec ce continent et ce, en s'appuyant sur la synergie avec la maison mère et ses filiales, au Maroc et dans les pays d'implantation du Groupe.

L'immigrant banking au service des africains résidant à l'étranger

Pour les Africains résidant en Europe, Attijariwafa bank propose des solutions de transfert d'argent, des produits d'épargne et d'assurance et les accompagne dans la gestion de leurs comptes bancaires au quotidien.

Sa démarche d'innovation et d'extension permanente de l'offre s'inscrit dans une volonté de toujours répondre à de nouveaux besoins et de tenir compte des habitudes de consommation des clients.

Ainsi, en adaptant son portefeuille de produits et services à l'ère du digital, elle a lancé deux nouveaux produits, Trans'Carte et E-attijari, qui répondent parfaitement à l'ambition d'être en adéquation avec l'évolution du marché et d'accompagner les nouvelles générations.

En scellant des partenariats avec des établissements de crédit, d'assistance, ou d'autres institutions, Attijariwafa bank Europe met à la disposition de ses clients une offre riche et attrayante. À titre d'exemple : des partenariats ont été signés, en France avec CACF, en Italie avec Agos, en Belgique avec Alpha Crédit et en Allemagne avec Crédit Plus, faisant bénéficier sa clientèle

de taux de crédit avantageux.

À noter également le renforcement du partenariat avec la banque Postale, en faveur des tunisiens résidant en Europe, qui leur permet de s'appuyer également sur le large réseau distributeur de la Banque Postale pour initier des opérations bancaires sur leurs comptes logés chez Attijari bank en Tunisie.

Enfin, de multiples produits ont été commercialisés en 2016 pour renforcer l'offre des prélèvements automatiques, de transferts, d'assistance, etc.

Un dispositif renforcé pour des actions de proximité ciblées

Attijariwafa bank nourrit régulièrement la proximité avec ses clients et saisit différentes occasions pour renforcer les liens avec sa cible. Diverses actions sont conduites tout au long de l'année à travers une présence dans les forums, salons, concerts, etc.

La banque organise également des événements spécifiques pour aller à la rencontre de la diaspora Africaine notamment l'évènement annuel phare « Attijari Tour », couvrant tous les pays de présence en Europe. Lors de cet évènement, Attijariwafa bank Europe, en compagnie de la maison mère et des filiales bancaires africaines, va à la rencontre des clients et prospects pour promouvoir les offres du Groupe et mettre en avant la synergie qui prévaut entre toutes les composantes du groupe Attijariwafa bank.

En outre, la banque au Maroc poursuit cette initiative avec la mise en place d'un dispositif d'accueil des marocains résidant à l'étranger pendant la période estivale. « L'Farha Bila Houdoud » est en effet devenu une véritable marque de campagne, réputée pour l'envergure du dispositif d'accueil et la qualité des prestations mises en place.

Des tarifs préférentiels sont spécialement négociés pour les MRE clients de la banque. Ainsi, sur présentation de la carte bancaire « Bila Houdoud » ou la carte prépayée « Wajda Bila Houdoud » les clients de Attijariwafa bank bénéficient de 10% de réduction dans l'ensemble des hypermarchés Marjane ainsi qu'une multitude d'avantages.

726 997 000 transferts en 2016

536 millions d'euros de dépôts

9,67 millions d'euros d'encours crédits



Une présence accrue pour accompagner au mieux les courants d'affaires vers le Maghreb et l'Afrique

Attijariwafa bank Europe est présente aux côtés d'exportateurs, de traders et d'investisseurs occidentaux ayant un courant d'affaires à destination du Maghreb ou de l'Afrique subsaharienne. Elle les accompagne en leur proposant des produits sécurisant leurs flux et les mettant en relation avec les clients de ses filiales afin de leur permettre de réaliser leur potentiel de vente.

De plus, la banque joue le rôle de correspondant bancaire sur sa zone de couverture, et gère les relations avec des banques africaines du Groupe et hors Groupe, ce qui lui permet d'être au fait des opérations dès leurs origines. Elle peut ainsi se positionner sur ces opérations en proposant leur confirmation aux banques ordonnatrices.

Le défi étant de relever et de maintenir le niveau de rentabilité d'Attijariwafa bank Europe, dans un contexte d'optimisation des fonds propres, par une nouvelle approche commerciale et de distribution de produits et services et hisser ainsi la filiale européenne au standard des grandes banques européennes.

Attijariwafa bank Europe au service de l'efficacité opérationnelle

Attijariwafa bank Europe a entrepris une transformation en interne, relative à son organisation, ses processus, ses outils et ses Systèmes d'Information, pour faire ainsi face aux exigences et aux mutations de son marché et répondre à son ambition d'optimiser sa performance et la sécurité de ses opérations.

Les aspects réglementaires sont également au centre de ses priorités. Ainsi la banque a engagé un chantier de mise à jour des données personnelles « Know Your Customer » (KYC) ainsi que celui de l'intermédiation, qui structure sa relation avec les filiales bancaires du Groupe.



Focus ENERGIES 20/20

Étant alignée parfaitement avec le plan stratégique du Groupe « Energies 2020 », Attijariwafa bank Europe a poursuivi la mise en oeuvre de sa stratégie Afriway, en engageant différents chantiers. Et ce, à travers une réorganisation du réseau Europe, en redimensionnant les efforts commerciaux autour du parcours client, sur la valeur client et en réinventant la relation à développer avec lui. À travers « Afriway », Attijariwafa bank Europe a également renforcé ses capacités d'exécution et de pilotage des projets ainsi que sa politique risques tout en redynamisant sa politique RH.



Banque Transactionnelle Groupe

En charge des activités de gestion des flux, la Banque Transactionnelle Groupe (BTG) accompagne les acteurs économiques dans leurs opérations financières au Maroc et à l'international.

En 2016, grâce au dynamisme des équipes commerciales sur le terrain et une approche ciblée du marché des Grandes Entreprises (GE), Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Très Petites Entreprises (TPE), ainsi qu'avec l'aide des filiales au Maroc et à l'international, la BTG a réalisé de bonnes performances dans ses deux principales activités ; le Cash Management et l'International. Elle a également conclu de nombreux partenariats avec des institutions internationales, afin d'enrichir son offre de produits et services partout dans le monde.

+ 29,6 % du PNB de l'activité Cash Management

+12 % du PNB de l'activité Trade Finance

+6 % de la production de l'activité de Trade Finance

Activités de Cash Management

Le PNB de l'activité Cash Management a progressé de 29,6 %. Cette hausse exceptionnelle a été possible grâce à plusieurs actions ciblées à destination de la clientèle Entreprise.

La banque a veillé à améliorer le taux d'équipement des entreprises en solutions innovantes et le suivi personnalisé de chacune d'elles, afin de mieux percevoir leurs attentes et leurs besoins en termes d'encaissement des paiements dématérialisés et d'optimisation de leur trésorerie.

Elle a également continué à développer et diversifier son offre multicanale à travers l'élargissement de l'offre de paiement de factures pour de nouvelles entités telles que des compagnies aériennes, l'Agence Nationale pour la Conservation Foncière, les régies de distribution d'eau et d'électricité. La banque a mis en place plusieurs canaux afin de leur permettre un encaissement de leur paiement via des services de e-banking, de GAB ou encore de mobile.

La BTG s'est employée à accompagner plusieurs administrations publiques dans la mise en place de leurs projets d'externalisation et de dématérialisation de leur encaissement, notamment la Direction Générale des Impôts dans le cadre du paiement via le web de différentes taxes (IR, IS et TVA), la Trésorerie Générale du Royaume, l'Agence Nationale de conservation foncière, du cadastre et de la cartographie.

L'année 2016 a vu aussi l'enrichissement de l'offre FAWATIR, permettant aux facturiers et créanciers de diversifier leur possibilité d'encaissement et offrir à leurs clients un plus grand choix pour le paiement de leurs factures, de leurs créances ou de leurs achats en espèce, dans le réseau de proximité affilié à la marque FAWATIR.



Activités à l'international

Dédiée principalement à l'accompagnement des grandes entreprises dans leurs besoins en solutions de gestion de trésorerie et de paiement à l'étranger, la BTG a réalisé de bonnes performances pour l'année 2016, malgré une conjoncture difficile, notamment due à la baisse des cours du pétrole et des phosphates.

L'activité des transferts de masse des migrants a enregistré une progression très importante grâce à la signature de plusieurs partenariats, au démarrage du corridor depuis le Qatar et l'animation rapprochée des partenaires historiques.

Résultats en progression continue

La banque a continué à enrichir ses offres produits en solutions innovantes et d'accompagner les multinationales dans leurs besoins en solutions de gestion des encaissements, décaissements et de trésorerie, ce qui n'a pas manqué de contribuer positivement au PNB généré par l'activité Trade Finance Maroc, en hausse de 12 % et une production en hausse de 6 %.

Dans le cadre des activités de Cash Management à l'international, la BTG a accentué ses efforts, cette année, dans l'accompagnement des filiales du Groupe, notamment à travers la mise en place d'une nouvelle organisation prenant en compte, distinctement, leurs activités.

Enfin, l'année 2016 a vu la poursuite du déploiement des plateformes de Trade Finance au sein des filiales du Groupe avec l'intégration de deux nouvelles entités : la Mauritanie et le Gabon.

Des « Trade day » pour créer des synergies intragroupe

En collaboration avec Attijariwafa bank Europe, la première édition des journées du trade « Trade Days » s'est déroulée à Paris. L'occasion de réunir l'ensemble des responsables des opérations internationales des filiales du Groupe pour l'élaboration d'une feuille de route en vue d'une meilleure interaction entre les entités. Le but étant de fluidifier autant que possible les échanges entre les équipes pour dynamiser le volet commercial et aussi d'identifier les opportunités du marché pour mieux y répondre.



Des partenariats stratégiques pour une offre internationale plus riche

Afin d'enrichir son offre de service partout dans le monde, la banque a conclu en 2016, plusieurs partenariats avec des institutions internationales. La banque a ainsi passé des accords avec les entités suivantes : JBIC (JAPAN Bank for International Cooperation), CAD FUND (China Africa Development Fund), African Guarantee Fund, COGEBANQE Rwanda, UBA Nigeria, EDC (Exportation et Développement Canada) et la Banque Nationale du Canada.

Attijari International bank, N° 1 des banques offshore

La banque Offshore d'Attijariwafa bank a connu un exercice 2016 marqué par de belles performances malgré la forte baisse des taux d'intérêt en Euro. La banque a ainsi occupé la première position de la place Offshore en parts de marché aussi bien pour les dépôts (55 %), le volume en flux trade (48 %) que les crédits d'investissement (44 %).

Banque de Financement et d'Investissement Groupe

Le rapprochement opéré entre la Banque des Marchés des Capitaux et la Banque de Financement et d'Investissement Groupe (BFIG) répond au schéma d'organisation des grands groupes financiers internationaux et contribue à faire émerger les différentes synergies métiers ainsi qu'à rapprocher les activités filialisées. L'année 2016 consolide la position de la BFIG qui devient, plus que jamais, le partenaire des Grandes Entreprises et le financier incontournable des grands projets tant au Maroc qu'en Afrique subsaharienne.



Malgré un ralentissement de l'activité économique dans tous les secteurs, Attijariwafa bank consolide sa position de leader auprès des grandes entreprises. Le Groupe a renforcé sa politique d'octroi des crédits en renforçant ses moyens d'analyses des risques, de conformité et de contrôle. Cela n'a pas empêché d'accompagner les projets d'envergure initiés par les grandes entreprises sous l'impulsion de l'investissement public.

Dans ce contexte, la banque a ainsi confirmé durant l'année 2016 son positionnement sur le marché de la grande entreprise, avec une évolution favorable de ses engagements de près de 8,1 milliards de MAD (+7,7%).

En effet, l'évolution des crédits a été principalement portée par les crédits à l'équipement avec une progression favorable de 5,9% ainsi que par les crédits par signature (+12,3%). La position sur les comptes courants est maintenue, avec une nette amélioration des comptes en devises (+5,0%).

1,7 MRD de MAD pour le financement de projets

2,5 MRDS de MAD d'opportunités en Afrique subsaharienne

4 milliards d'investissement pour le parc éolien d'Aftissat

En 2016, Attijariwafa bank a structuré et financé le projet éolien Aftissat de 200 MW situé à Boujdour, labellisé COP22, porté par la société Energie Eolienne du Maroc (EEM), filiale de Nareva holding.

Attijariwafa bank est ainsi Arrangeur mandaté et agent des sûretés de cette opération dont le montant de l'investissement s'élève à près de 4 milliards de dirhams et une dette se chiffrant à 3,2 milliards de dirhams. Ce projet rentre dans le cadre de la loi 13-09 des Énergies Renouvelables et porte sur le développement, le financement, la construction, l'exploitation et la maintenance d'un parc éolien d'une capacité de 201,6 MW ainsi que la construction d'une ligne électrique 400 kV de 250 km pour raccorder le parc éolien au poste ONEE de Laâyoune en passant par la ville de Boujdour.



+7,7% de parts de marché
+5,9% de crédits d'équipement
+12,3% de crédit par signature
+5% de compte en devises

Activités de Financements de projets

Les activités de financements et de banques d'affaires mettent l'accent sur l'organisation d'une démarche commerciale, favorisant l'implication des filiales de la Banque de Détail à l'International (BDI) dans leur développement.

En 2016, la concrétisation de plusieurs opérations majeures a porté sur un financement de projets qualifiés avoisinant le 1,7 milliard de dirhams et cela, dans différents secteurs structurants de l'économie, avec un montant des opportunités en Afrique subsaharienne se situant à près de 2,5 milliards de dirhams, dans le cadre de programmes nationaux de développement.

Le dynamisme de la BFIG est à la disposition du marché pour accompagner les grands projets structurants, et ceci en proposant constamment des solutions innovantes et adaptées aux besoins des clients.

Focus

ENERGIES 20/20

Le plan stratégique « Energies 2020 » intègre des initiatives stratégiques, visant la grande entreprise, en phase avec les standards internationaux. Celles-ci mettent l'accent sur le renforcement du modèle de Corporate Banking, la montée en charge du financement de projets en Afrique, ainsi que le développement des technologies nouvelles liées au digital.

1,15 MRD de MAD, montant de la première émission obligataire verte au Maroc

Capital Markets

Attijariwafa bank joue un rôle majeur dans les marchés des capitaux et demeure un partenaire de choix grâce à son expérience et son expertise sur les différents sous-jacents dont notamment les taux, les crédits, le change et les matières premières.

Ses activités couvrent une gamme complète de produits et de services relatifs au financement, à la couverture contre les risques de marché et à l'investissement.

Volume Obligataire	270 MRDS MAD
Volume Change (Spot, Terme, Swap de change)	724 MRDS MAD
Volume Dérivés de change Clientèle	40 MRDS MAD

À travers le Capital Market, Attijariwafa bank poursuit son développement et maintient des positions solides grâce à des expertises reconnues dans un environnement toujours plus contraignant. Elle a confirmé également son action en matière de développement durable à l'occasion de la COP22, par son engagement de développer le marché local des émissions greens bonds.

Elle est aussi tournée vers l'avenir, les opportunités et la croissance. Preuve en est, son adhésion au plan « Energies 2020 » à travers l'implémentation d'une dizaine d'initiatives ciblées, mêlant expertise et innovation et permettant de déployer l'offre la plus complète.

À travers une plateforme unifiée DAMI (Direction des Activités de Marché à l'International), les activités de marché des capitaux, dans les différents pays de présence de Groupe, ont continué leur développement commercial, en capitalisant sur la synergie Groupe afin de mieux servir les besoins de la clientèle locale.

Ainsi, en dépit d'un contexte macro-économique mitigé dans certaines régions en raison de la baisse du prix des matières premières, le Groupe a pu maintenir une croissance satisfaisante des revenus avoisinant les 18 %.

Wafa Gestion

En 2016, Wafa Gestion totalise un encours moyen sous gestion de 94 milliards de dirhams affichant une progression de 3,4 % par rapport à l'année précédente. Avec une part de marché de 27 %, la filiale de gestion d'actifs consolide sa position de leader sur le marché.

Plusieurs faits marquants ont émaillé l'année 2016 :

- Attribution par l'agence S&P Global Ratings de la note de qualité « AF » au fonds « WG Monétaire ».
- Confirmation par l'agence Fitch Ratings de la note Asset Manager nationale « Highest Standards (mar) » de Wafa Gestion. Cette note consacre les longues années d'expérience de Wafa Gestion, sa position de leader sur le marché marocain en termes d'encours sous gestion et d'offre produits, le haut niveau de qualification et la pérennité des équipes, les progrès continus apportés à l'environnement opérationnel et la rigueur des processus de gestion. « Highest Standards » est la meilleure note sur l'échelle de notation Fitch Ratings.
- Confirmation par l'agence Fitch Ratings de la note « AAmmf (mar) » aux fonds monétaires « Attijari Monétaire Jour » et « CDM Securite Plus » gérés par Wafa Gestion. Cette note, la meilleure sur l'échelle de notation Fitch Ratings, indique une capacité extrêmement forte de cet OPCVM à préserver le capital et à maintenir la liquidité en limitant les risques de crédit, de marché et de liquidité sur le marché marocain.

94 MRDS de MAD d'encours moyen sous gestion

+4,4 % d'évolution des encours

27 % de parts de marché sur les encours moyens

302,5 millions de MAD de chiffre d'affaires

+6,8 % d'évolution du chiffre d'affaires

Le Custody

Le Custody constitue l'interface commerciale entre la clientèle institutionnelle locale et étrangère sur la totalité des métiers de la banque. Le Custody assure un service personnalisé et de proximité permettant une gestion efficace et transparente. Il permet, grâce à une offre de services étoffée et diversifiée, d'assurer le bon dénouement des opérations sur titres pour tous les opérateurs. Il met à disposition son expertise développée sur tous les métiers, aussi bien au niveau local que sur les marchés internationaux, via un réseau de dépositaires dans plus de 60 marchés (OCDE, UMA, UEMOA, et CEMAC) optant pour une démarche proactive orientée client.

Le Custody est organisé autour de 6 unités segmentées selon un profil bien défini :

- ▶ Sociétés émettrices,
- ▶ Sociétés de gestion d'actif,
- ▶ Compagnies d'assurances et caisses de retraite,
- ▶ Titrisation,
- ▶ Institutionnels étrangers,
- ▶ Sociétés Anonymes non cotées.

Le Custody s'est hissé à 37 % de parts de marché, devenant sans conteste le leader dans les métiers de services titres aux investisseurs. Son actif de conservation est de 480 MRDS de MAD.

Le plan « Energies 2020 » intègre des initiatives stratégiques relatives au développement du custody, à travers un nouveau système d'information performant, une couverture plus large et une offre de produit diversifiée.

37 % parts de marché

480 MRDS de MAD d'actif de conservation

Attijari Intermédiation

L'activité d'Attijari Intermédiation s'articule autour de 3 principaux métiers : l'intermédiation boursière, le placement, l'analyse et la recherche.

Les réalisations et les performances de 2016 se traduisent par une part de 24,6 % des échanges sur le Marché Central Actions de la Bourse de Casablanca, et confirment, à fin 2016, sa position de leader incontesté de l'intermédiation boursière au Maroc. Profitant d'une amélioration du contexte de marché, Attijari Intermédiation a su renforcer son positionnement auprès des différentes catégories de clientèle institutionnelle locale et étrangère, mais aussi des clients privés.

Pour ce qui est de l'analyse et la recherche, et face à un intérêt croissant pour les placements en actions et une amélioration des fondamentaux du marché, l'équipe en charge a intensifié ses publications et ses rencontres clients. L'objectif étant d'éclairer les différentes catégories d'investisseurs dans leurs choix de placement et créer de la valeur à travers de nouvelles idées d'investissement.

En identifiant ses perspectives, en termes de rentabilité, Attijari Intermédiation réalise un chiffre d'affaires de 47 millions de dirhams contre 28,2 millions de dirhams en 2015. Pour sa part, son résultat net (hors opération de démutualisation du capital de la Bourse de Casablanca) se chiffre à 10,9 millions de dirhams en hausse de 44 % par rapport à 2015.

Plusieurs actions marquantes ont été réalisées durant l'année 2016.

- ▶ Au premier trimestre, Attijari Intermédiation a procédé à l'enregistrement de l'Offre Publique de Retrait Obligatoire de Centrale Danone pour un montant de 443,7 millions de dirhams.
- ▶ En avril le prix « Highest Traded Value » sur la Bourse de Casablanca a été décerné par l'Arab Federation of Exchanges à Attijari Intermédiation pour la troisième année consécutive.
- ▶ En mai, Attijari Intermédiation a procédé au placement des titres Attijariwafa bank cédés par le personnel et issus de l'augmentation de capital réservée aux salariés de 2012 pour 335,0 millions de dirhams.
- ▶ En juillet, Attijari Intermédiation a été le chef de file de l'OPV SODEP-MARSA MAROC pour un montant de 1,9 milliard de dirhams, une opération où ATI a réalisé une part de marché de 51 %.

Enfin, ATI a également traité sur le marché de blocs des transactions dans le cadre du rééquilibrage de l'actionnariat de LAFARGE HOLCIM MAROC pour 2,3 milliards de dirhams.

En août 2016, au terme d'un projet de 2 ans avec ses affiliés, la Bourse de Casablanca a déployé son nouveau système de cotation. Attijari Intermédiation a profité de ce projet pour refondre tout son système d'information par la mise en place d'une solution intégrée Front to Back Office.

24,6 % de parts de marché des échanges

47 millions de MAD de chiffre d'affaires

57,7 MRDS de MAD volume de transaction (marché central - Actions)

10,9 millions de MAD de résultat net

1 749 clients

* Sur le marché central action de la Bourse de Casablanca.

Attijari Invest

Attijari Invest est la filiale d'Attijariwafa bank dédiée au Private Equity. Sa vocation est d'offrir aux investisseurs des opportunités de placement dans des véhicules conjuguant une rentabilité financière élevée et une gestion optimale des risques. Elle est organisée autour de 2 axes : la gestion pour compte propre et la gestion pour compte de tiers. Son champ d'activité couvre les domaines de :

- ▶ la structuration (origination & montage) et la collecte de fonds auprès d'investisseurs nationaux ou internationaux, institutionnels ou privés, qualifiés ;
- ▶ la gestion effective de véhicules d'investissement opérant dans des secteurs aussi différents que l'immobilier, l'industrie, les services ou encore l'infrastructure.

Avec près de 5 milliards de dirhams d'engagements gérés et une douzaine de fonds en gestion directe ou indirecte, Attijari Invest est un opérateur clé du capital investissement au Maroc.

Les fonds gérés par Attijari Invest offrent aux entreprises investies, non seulement des solutions de financement spécifiques, mais également une assistance à l'instauration de schémas organisationnels et de gestion transparents et efficaces. Leur diversité, en termes de taille et de stratégie d'investissement, permet de répondre aux besoins de financement d'un grand nombre d'entreprises ou de porteurs de projets en quête d'un catalyseur de croissance.

Plusieurs actions marquantes ont été réalisées en 2016, preuve du dynamisme du développement et de la création de valeur ajoutée d'Attijari Invest, notamment les actions suivantes :

- ▶ le renchérissement de son portefeuille par de nouvelles participations industrielles ;
- ▶ le développement d'un Deal Flow important autour des PME-PMI à fort potentiel, opérant dans divers secteurs d'activité ;
- ▶ le monitoring et le suivi de la vingtaine de participations en portefeuille ;
- ▶ la structuration d'un Fonds Africain d'Efficacité Energétique (FAEE), initiée en marge de la COP22. Ce fond aura pour vocation la création de modèles économiques innovants basés sur l'économie d'énergie.

Les efforts seront axés, pour 2017, sur l'enrichissement du portefeuille de fonds gérés par Attijari Invest à travers la concrétisation des opportunités d'investissement déjà identifiées : le lancement effectif du fonds pour le FAEE, un élargissement de la ligne de métier d'Attijari Invest avec une offre de service innovante et à forte valeur ajoutée, une proposition d'une nouvelle classe d'actifs relative aux Organismes de Placement Collectif en Capital et enfin, le lancement de son développement en Afrique.

Le plan « Energies 2020 » sera aussi l'occasion pour Attijari Invest d'étudier des pistes de développement et d'accompagnement intragroupe en mettant son savoir-faire et son portefeuille de participation au service du Groupe.

Wafa bourse

Avec un positionnement résolument axé sur l'innovation et l'adaptabilité, Wafa bourse a su profiter des opportunités de 2016 pour accroître sa notoriété et son courant d'affaires. Ainsi Wafa bourse a mené avec succès le projet de migration vers le nouveau système de cotation de la Bourse de Casablanca (BVC). Avec son investissement dans le canal mobile, Wafa bourse gagne progressivement des parts de marché. L'application mobile a drainé près de 10 % du volume transactionnel enregistré, un an seulement après son lancement !

Sur le segment des transactions en ligne, Wafa Bourse a capté près de 43 % du volume réalisé, portant ainsi sa part de marché à 21 %* en chiffre d'affaires à fin septembre 2016. Enfin, le chiffre d'affaires de Wafa Bourse avoisine les 7 millions de dirhams, enregistrant une évolution de 50 % par rapport à l'exercice précédent.



Attijari Titrisation

Depuis l'obtention de son agrément en janvier 2015, Attijari Titrisation offre aux entreprises des solutions de financement innovantes et s'attache à proposer des produits Premium aux investisseurs, associant qualité, liquidité et simplicité.

Ainsi, l'année 2016 a vu la maturation de projets d'envergure dont les produits seront offerts sur le marché dès 2017.

* Sur la base des derniers chiffres publiés par l'AMMC au 30 septembre 2016.

Attijari Finances Corp

Attijari Finances Corp. confirme son positionnement de leader national et régional des métiers du Corporate Finance grâce à son expertise dans le conseil en fusion-acquisition et dans les activités de marché primaire des actions (Equity Capital Market) et de la dette privée (Debt Capital Market).

Intervenant régulièrement dans des opérations stratégiques auprès de grands groupes nationaux et internationaux, Attijari Finances Corp. met au profit de ses clients une expertise globale et intégrée en leur apportant conseil et assistance dans le cadre de leurs projets.

Avec une équipe pluridisciplinaire, déployée sur les bureaux de Casablanca, Tunis (Attijari Finances Tunisie) et Dakar (Attijari Finances Sénégal), Attijari Finances Corp. bénéficie d'une notoriété et d'une expertise reconnues à l'échelle internationale et régionale et joue un rôle actif dans l'accompagnement de l'investissement Sud-Sud ainsi que dans l'émergence de marchés financiers locaux dynamiques.

Au titre de l'exercice 2016, la banque d'affaires a ainsi consolidé son leadership dans le conseil en fusion-acquisition à l'échelle locale et régionale et a permis la réussite avec succès des opérations stratégiques suivante :

Fusion-Acquisition

- ▶ Conseil de Attijariwafa bank dans le cadre de l'acquisition de l'intégralité du capital de Barclays Egypt.
- ▶ Conseil de MAMDA-MCMA et de la CIMR dans le cadre d'une opération stratégique relative à un holding de participation.
- ▶ Conseil d'un consortium d'investisseurs dans le cadre de la cession de Intelcia Group au profit de Altice.
- ▶ Conseil de Induver dans le cadre de la cession à AGC de 45 % du capital de la société et la création d'une JV dédiée au secteur de l'automobile.
- ▶ Conseil de Eramet-Comilog dans la cession d'une participation majoritaire dans Somivab.

Infrastructure

- ▶ Conseil de SOREC dans le cadre de la structuration et de la recherche de gestionnaires du Parc de Expositions d'El Jadida.
- ▶ Conseil de MASEN dans le cadre de l'appel d'offres Noor PVI pour la sélection d'un développeur de 3 projets solaires (Ouarzazate, Laâyoune et Boujdour) pour un total de 170 MW.
- ▶ Conseil de l'ONCF dans le cadre de l'appel d'offre

concernant la fourniture d'énergie électrique d'origine éolienne pour une consommation globale de 260 GWH.

- ▶ Conseil de l'AMDLP dans le cadre de la définition de sa stratégie d'action et l'élaboration de son contrat-programme avec l'État pour la période 2016-2020.

Opérations de marché

Sur ce volet, la banque conseil a renforcé en 2016 sa présence sur le marché Actions (Equity Capital Market) et celui de la dette privée (Debt Capital Market) en dénouant avec succès les opérations suivantes :

Equity Capital Market

- ▶ Conseil de la DEPP dans le cadre de l'introduction en bourse de la SODEP (« Marsa Maroc ») par voie de cession de 40 % du capital pour un montant de 1,93 milliard de dirhams.
- ▶ Conseil de l'État Ivoirien dans le cadre de l'Introduction en bourse de la Société Ivoirienne de Banque (SIB) pour un montant de 26,2 milliards de FCFA.
- ▶ Conseil de Lafarge Ciments dans le cadre de son augmentation de capital au titre de la fusion-absorption de Holcim Maroc S.A. pour un montant de 9,1 milliards de dirhams.
- ▶ Conseil de Lafarge Holcim Maroc dans le cadre de son augmentation de capital au titre de la fusion-absorption de Lafarge Cementos pour un montant de 2,36 milliards de dirhams.
- ▶ Conseil de Centrale Danone dans le cadre de son Offre Publique de Retrait Obligatoire (OPRO) pour un montant de 468,0 millions de dirhams.
- ▶ Conseil de Cosumar dans le cadre de son augmentation de capital par fusion-absorption de Sucafor pour un montant de 133,0 millions de dirhams.
- ▶ Conseil de Auto Hall dans le cadre de son augmentation de capital par conversion optionnelle des dividendes exceptionnels pour un montant de 120,3 millions de dirhams.

Debt Capital Market

- ▶ Conseil de MASEN dans le cadre de sa première émission d'obligations vertes « green bonds » garantie par l'État d'un montant de 1,15 milliard de dirhams.
- ▶ Conseil d'Attijariwafa bank dans le cadre de l'émission d'un emprunt obligataire subordonné d'un montant de 1,0 milliard de dirhams.
- ▶ Conseil d'Attijariwafa bank dans le cadre de l'émission d'un emprunt obligataire subordonné perpétuel d'un montant de 500 millions de dirhams.

Banque de Détail à l'International

Véritable interface entre les filiales africaines et les différents métiers et entités du Groupe, la Banque de Détail à l'International (BDI) assure la supervision et l'accompagnement des filiales dans leur mise à niveau au regard des différents standards d'organisation, des systèmes d'information, de gestion et de gouvernance, en vigueur au niveau du Groupe.

Elle contribue également à l'amélioration des performances commerciales des filiales africaines, en les aidant au développement de nouveaux produits.

Ainsi, la BDI est un partenaire pour les opérateurs économiques désireux de se lancer dans des initiatives africaines.

Enfin, la Banque de Détail à l'International initie et met en œuvre des partenariats commerciaux et stratégiques entre les filiales africaines et les acteurs des secteurs public, privé ou institutionnel, des pays d'implantation.

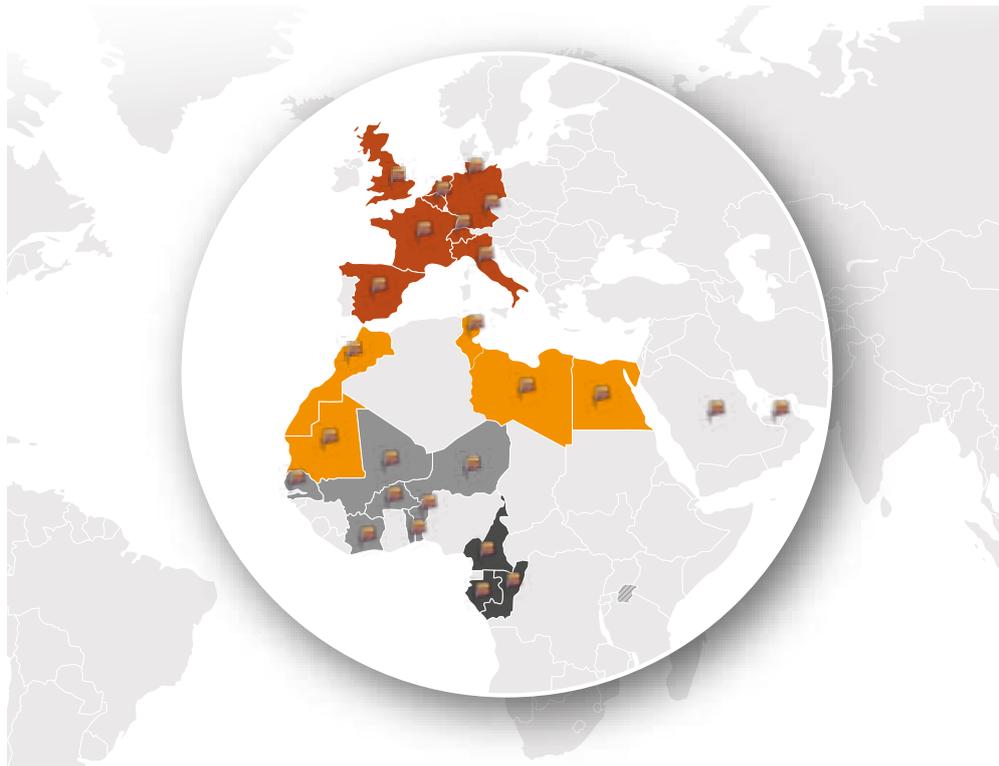
14 pays

578 agences

5777 collaborateurs

2,1 millions de clients

PAYS DE PRÉSENCE



1. Allemagne
2. Belgique
3. Bénin
4. Burkina Faso
5. Cameroun
6. Congo
7. Côte d'Ivoire
8. Espagne
9. Égypte
10. France
11. Gabon
12. Guinée Bissau
13. Italie
14. Mali
15. Maroc
16. Mauritanie
17. Niger
18. Pays-Bas
19. Sénégal
20. Togo
21. Tunisie

Bureaux de représentation :

22. Arabie Saoudite
23. Dubaï
24. Libye
25. Royaume-Uni
26. Suisse

Rayonnement du Groupe à international

En 2016, la banque a poursuivi son développement à l'international à travers la signature du contrat d'acquisition de Barclays Bank Egypt auprès de la Barclays Bank PLC, et le démarrage du processus d'acquisition réglementaire et du closing de la transaction, signé le 3 mai 2017. La banque a également conclu un protocole d'accord pour l'acquisition de la Cogebanque au Rwanda et s'est attelée au déroulement de la due diligence complémentaire.

Elle a aussi enregistré de nettes avancées sur le processus en cours de demande d'agrément bancaire au Tchad et a entamé la préparation préliminaire de l'installation d'une nouvelle filiale à N'Djamena. Enfin, La banque a signé plusieurs conventions de coopération et de partenariat avec plusieurs institutions bancaires de référence en Éthiopie, au Ghana, en Zambie et à Madagascar.

Organisation de la BDI

Pour remplir toutes ces missions, la BDI s'appuie sur deux pôles d'activités complémentaires : le Pôle Développement et le Pôle Finance, Projets et Supports

Pôle Développement

- **Coverage et développement des grands comptes :** grâce à la prise en charge commerciale, au suivi d'un portefeuille clients entreprises international et régional, et à une approche multimétier dans différents pays, supportée par une équipe dédiée, la BDI contribue au développement des courants d'affaires, en accompagnant les différentes entités dans leurs projets et en améliorant les relations commerciales avec la clientèle corporate.
- **Supervision et soutien des activités :** son rôle consiste à optimiser la distribution, l'animation, l'offre produits et le pilotage des activités commerciales en s'appuyant sur les bonnes pratiques du Groupe.

Grâce aussi à la synergie entre les différentes entités du Groupe (à travers les différents métiers, les filiales spécialisées et les filiales BDI), le pôle développement assure un meilleur soutien et une meilleure supervision, tout en prenant en compte la spécificité de chaque pays d'implantation.

- **Suivi des deals et des partenariats :** le pôle joue le rôle de conseiller auprès des opérateurs économiques, de toute nationalité, désireux de s'implanter ou de développer leur courant d'affaires dans les pays où est présent le Groupe. De plus, il assure le suivi et l'initiation de conventions de coopération et de partenariat commerciales impliquant le Groupe, les filiales BDI et des organismes publics ou institutionnels. Le pôle développement contribue aux travaux d'acquisition et d'intégration des nouvelles entités du Groupe en Afrique.
- **Développement de produits :** en relation avec le pôle Finance, Projets et Supports, il assure la conception de nouveaux produits bancaires en direction de ses clients pour mieux répondre à leurs besoins et leurs attentes.

Pôle Finance, Projets et Supports

- **Supervision financière :** il pilote, suit les réalisations financières des filiales et les assiste de la construction des plans à moyen terme au processus budgétaire et au compte rendu financier.
- **Assistance à la conduite de projet :** il joue un rôle d'accompagnateur auprès des filiales pour les assister dans leurs projets et les aide à l'élaboration des processus clés et aux développements des performances commerciales.
- **Contrôle et Gouvernance :** à travers les entités locales de contrôle et d'audit du Groupe, le pôle évalue les risques opérationnels et veille à la mise à niveau continue des instances de gouvernance.
- **Acquisition de nouvelles filiales à l'international :** le pôle contribue aux différentes démarches d'acquisition de nouvelles filiales du Groupe à l'international.

AFRIQUE DU NORD – TUNISIE

Attijari bank Tunisie

Leader en 2016 sur le marché du commerce extérieur tunisien, Attijari bank a connu une croissance continue, tant au niveau de la collecte de l'épargne, que de la distribution des crédits avec des parts de marché respectives de 11 % et de 9 %.

11 % de parts de marché pour les dépôts

9 % de parts de marché pour les crédits

203 agences

Portée par la dynamique de développement maghrébine et africaine du Groupe, Attijari bank en Tunisie a renforcé cette année sa participation à la conférence internationale de l'Investissement « Tunisia 2020 », en proposant aux participants son expérience et son expertise dans des domaines divers : infrastructure portuaire, transport et logistique, énergie, infrastructure urbaine, télécoms,... et ce, sur différents sites en Tunisie, en Afrique et à l'international.

Elle a également signé un accord de partenariat majeur avec Tunisian Africa Business Council (TABC) afin d'accompagner les hommes d'affaires tunisiens dans leur conquête des marchés en Afrique. Cet accord leur apporte également assistance et conseil et leur permet de bénéficier de l'aide logistique mise à leur disposition sur place par le réseau d'Attijari bank Tunisie.

La banque s'est également attelée en 2016 au lancement de la Banque Transactionnelle en Tunisie. L'objectif étant de développer des produits spécifiques de gestion des flux, de gestion de trésorerie et de reporting



en faveur de la clientèle entreprise. Sur le plan commercial, on retiendra en 2016, que la banque a élaboré une série d'actions qui couvrent l'ensemble des segments de ses clients.

D'abord, le lancement du nouveau Pack « Attijari Affaires », une offre dédiée aux professionnels et aux microsociétés.

En outre, un fond commun de placement en valeurs mobilières « NETINVEST Potentiel » a été mis en place d'un montant de 20 millions de TND, dédié au renforcement des investissements et fonds propres des entreprises.

Ensuite, elle a lancé le « Pack Stud'In », une offre dédiée aux jeunes étudiants tunisiens.

Enfin, une offre destinée aux Tunisiens Sans Frontières (TSF) a également été conçue, appelée Bledi.

Une autre offre de transfert EUR/EUR vers Attijari bank a été lancée pour mieux répondre à leurs besoins de transfert d'argent en devises.

La banque a également poursuivi l'enrichissement de l'offre de banque à distance en lançant l'application « Attijari Mobile Tunisie » qui offre les principales fonctionnalités de « Attijari Real Time » : consultation des soldes, commande de chéquier, virements,...

Attijari bank Tunisie est une banque de détail qui coiffe désormais les marchés des professionnels, des jeunes, des Tunisiens Sans Frontières. C'est aussi une banque d'investissements et enfin, une banque qui veille à s'adapter aux nouvelles tendances du marché notamment à travers une transformation digitale.

AFRIQUE DU NORD – MAURITANIE

Attijari bank Mauritanie

Attijari bank Mauritanie a continué l'expansion de son réseau d'agences, renforçant sa politique de proximité avec l'ensemble des catégories socioprofessionnelles mauritaniennes. Avec 6 nouvelles ouvertures en 2016, le nombre d'agences sur le territoire est désormais de 24.

12 % de parts de marché pour les dépôts
11 % de parts de marché pour les crédits
24 agences



Plusieurs actions ont été menées pour dynamiser les actions commerciales:

- ▶ commercialisation d'un nouveau produit; le « PACK MOURIH », proposant des conditions bancaires avantageuses aux fonctionnaires de l'État;
- ▶ participation au financement de divers projets d'investissements privés et publics;
- ▶ démarrage de l'activité de la Banque de Financement Islamique (BFI);
- ▶ signature d'une convention entre Attijari bank Mauritanie et l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ) entrant dans le cadre du programme « KHOUTWA » pour la promotion de l'emploi des jeunes.

20 % de parts de marché pour les dépôts
19 % de parts de marché pour les crédits
107 agences

AFRIQUE DE L'OUEST – SÉNÉGAL

CBAO et Crédit du Sénégal

Avec 99 agences CBAO et 8 agences Crédit du Sénégal, le Groupe a acquis une part de marché crédit de 20 % dans le pays. CBAO et Crédit du Sénégal ont poursuivi leur plan de développement commercial, consolidant ainsi le rang de premier groupe bancaire de la place.

Le plan de transformation Excellence 2017

La CBAO a poursuivi le déploiement de son plan de transformation « Excellence 2017 », en lançant 30 chantiers ayant pour objectif la refonte des process, du modèle de distribution, de la politique de recrutement, etc. Un vaste plan de segmentation de la clientèle vise la mise à niveau globale de la filiale en termes d'efficacité opérationnelle, commerciale et en matière de gestion de risques.

Les nouveaux produits

En 2016, la CBAO a lancé une gamme complète de crédits immobiliers:

« CBAO mon Toit » et « CBAO mon Terrain ». La banque a également enrichi sa palette d'offres avec « Jabbalé », qui permet à sa clientèle de bénéficier d'un découvert. La banque s'est également attelée à développer son offre digitale en lançant l'application CBAO Mobile.

Par ailleurs, l'année 2016 a vu le lancement de la gestion de l'activité transfert d'argent et gestion sous mandat rémunérée grâce au service Wafacash West Africa.

La formation des collaborateurs

La banque a engagé également un programme de formation visant l'instauration de l'excellence opérationnelle et une meilleure

maîtrise du risque opérationnel dans l'objectif d'améliorer la qualité de service et la gestion des risques. Ainsi, près de 850 collaborateurs ont bénéficié de formations destinées à les accompagner au mieux dans l'atteinte de leurs objectifs de performances.

Le séminaire dédié aux PME

À l'initiative du Club Afrique Développement, la banque a organisé cette année avec le Crédit du Sénégal, un séminaire sous le thème: « PSE, quelles opportunités pour les PME ». Cette manifestation, avait pour but de faciliter les échanges régionaux et dynamiser la coopération Sud-Sud.

LES SUCCURSALES - BURKINA FASO, NIGER ET BÉNIN

La CBAO Burkina Faso a lancé les actions de son ambitieux plan stratégique de développement 2016-2020. Il est prévu d'adopter une nouvelle organisation commerciale plus adaptée aux contraintes du marché et plus dynamique, de renforcer l'offre produits et services ainsi que d'acquérir une meilleure

maîtrise des risques et des process. CBAO Bénin a démarré son activité en 2016 en proposant à une clientèle de particuliers et corporates toute une gamme de produits et services adaptés. Ainsi, bénéficiant de l'appui financier et opérationnel de la maison mère à Dakar, la succursale s'est positionnée sur le marché bancaire

bénois à travers le financement de plusieurs projets locaux. Grâce à la présence du Groupe dans ces trois pays via la CBAO, la banque continue son vaste programme de développement bancaire sur le continent africain.

11 % de parts de marché pour les dépôts
10 % de parts de marché pour les crédits
83 agences

Afrique de l'Ouest – MALI Banque Internationale pour le Mali (BIM)

La Banque Internationale pour le Mali (BIM) représente le premier réseau bancaire du Mali avec 83 agences. Elle est également la première banque des Maliens résidant à l'étranger.



L'année 2016 a été marquée par une série d'actions en direction de la diaspora malienne, notamment la signature d'une convention avec Attijariwafa bank Europe portant sur la commercialisation des produits et services de la BIM auprès de la diaspora malienne.

La BIM a également accompagné le Ministère des Maliens de l'Extérieur aux États-Unis, pour la réalisation du projet de construction de la cité de la diaspora malienne de New York à Tabakoro, puis en France pour le produit « Tounkarante Mali »,

plateforme facilitant les achats en ligne et les transferts d'argent à destination du Mali.

Par ailleurs, La banque a lancé une nouvelle carte Visa prépayée dénommée « Carte Teliya » et a participé à la 2^e édition du salon des banques et PME de l'Union Monétaire Ouest Afrique (UEMOA) qui s'est tenu à Bamako.

De plus, dans l'optique de consolider ses performances, la BIM a poursuivi son plan de développement commercial et de mise à niveau de ses processus opérationnels.

6 % de parts de marché pour les dépôts
6 % de parts de marché pour les crédits
11 agences

AFRIQUE DE L'OUEST – TOGO BIA TOGO

La BIA Togo a œuvré, durant toute l'année 2016, à l'augmentation de son réseau d'agences et au développement de son parc monétique. La mise en œuvre du plan de transformation stratégique s'est également poursuivie avec le lancement du programme de formation interne du personnel. Des actions ont été entreprises

afin de mieux maîtriser les risques opérationnels, de faciliter la vulgarisation du Plan Comptable Bancaire (PCB) révisé par la BCEAO et de préparer le dispositif prudentiel (Bâle II/III) attendu pour 2017. Enfin, l'année a été aussi ponctuée par plusieurs actions de sponsoring et de communication externe visant à asseoir la notoriété de la banque.

9 % de parts de marché pour les dépôts
11 % de parts de marché pour les crédits
54 agences

AFRIQUE DE L'OUEST - CÔTE D'IVOIRE

Société Ivoirienne de Banque (SIB)

Plusieurs faits notables ont jalonné l'année 2016. En octobre, la SIB a été introduite en bourse à travers une OPV portant sur 20 % de son capital. Cette opération a été particulièrement bien accueillie par les marchés financiers comme en témoigne les indicateurs illustrés, d'une part, par l'engouement suscité par l'OPV qui a été largement sursouscrite, et d'autre part, par l'évolution favorable du cours de

l'action depuis son introduction.

En outre, les activités de la banque ont enregistré une performance au-dessus de la moyenne de celles des marchés, eu égard à la participation de la banque à diverses campagnes (café, cacao...) et projets importants en Côte d'Ivoire.

2016 a été marquée par le démarrage des activités de la plateforme « crédit à la consommation » en partenariat avec la filiale spécialisée Wafasalaf. Cette plateforme permet d'améliorer les délais de traitement des demandes de crédits, de faciliter le lancement de nouveaux produits et enfin, d'optimiser les processus pour traiter tous les aspects du crédit à la consommation.

2016 a connu également le lancement d'une campagne institutionnelle mettant en avant l'ambition de la SIB à créer continuellement de la valeur ajoutée et ce, à travers différents messages tels que « Créateur de développement », « Créateur d'avenir » et « Créateur de bonheur ».



AFRIQUE CENTRALE – GABON

Union Gabonaise de Banque (UGB)

17 % de parts de marché pour les dépôts

19 % de parts de marché pour les crédits

21 agences

Se hissant cette année au 2^{ème} rang des banques du pays, l'UGB consolide au fil des ans son positionnement et son modèle de banque universelle dans le paysage bancaire gabonais. En nette progression, les parts de marché se sont élevées, cette année, à 17 % pour la collecte des dépôts et à 19 % pour la distribution des crédits.

En 2016, l'activité de la UGB a été riche de plusieurs réalisations importantes :

- ▶ le conseil et l'arrangement d'un emprunt obligataire au profit de l'État (émission initiale de 52,5 millions d'euros, souscrite à 63 millions d'euros, soit 120 %);
- ▶ la mise en place d'un financement de 11,8 millions d'euros, au profit de l'État pour des travaux routiers;
- ▶ la mise en place d'un prêt de 6,5 millions d'euros, au profit de Gabon Special Economic Zone (GSEZ);
- ▶ la montée en force de l'offre Crédit-Bail, avec la mise en place d'une plateforme dédiée;
- ▶ l'Arrangement d'un prêt consorcié pour Gabon Telecom de 25,5 millions d'euros, (UGB) chef de file avec une part de 8,5 millions d'euros;
- ▶ la signature d'une convention avec « Junior Achievement » pour accompagner les jeunes entrepreneurs.

AFRIQUE CENTRALE – CONGO

Crédit du Congo (CDC)

13% de parts de marché pour les dépôts

12% de parts de marché pour les crédits

19 agences

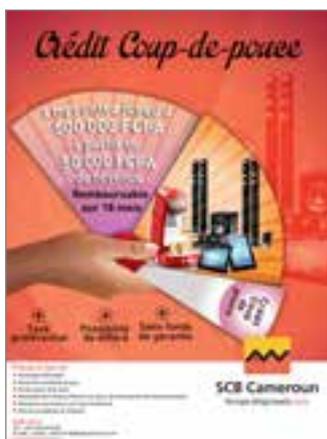
Avec 12 % de parts de marché de crédits et 13 % de dépôts, Crédit du Congo s'est hissé à la 2^{ème} position sur le plan national.

L'année 2016 a été marquée par la participation du CDC dans le capital de la filiale ASCA (Attijari Securities Central Africa).

La filiale Congolaise a bénéficié également de prestations de services d'investissements, grâce à une nouvelle entité PSI (Prestation de Service d'Investissements) assurant les

fonctions d'intermédiation, de tenue de compte, de gestionnaire d'actifs et de conseiller en placement pour les filiales africaines du groupe Attijariwafa bank.

Enfin, l'année 2016 a également permis la signature de la convention sur le mécanisme de financement des entreprises locales avec la Société Financière International (IFI) et la société Total Congo, avec une enveloppe à hauteur de 3,3 millions d'euros.



AFRIQUE CENTRALE – CAMEROUN

Société Commerciale de Banque Cameroun (SCB Cameroun)

En initiant de nouveaux projets, en se concentrant sur les activités porteuses et en développant le segment des clients entreprises, la SCB Cameroun témoigne de sa volonté de voir plus grand et d'être dans le sillon du Groupe.

En 2016, SCB Cameroun a lancé le projet Confirming afin d'étoffer son catalogue de services. Elle a conduit le projet de bascule de la plateforme monétique vers le développement de nouveaux produits : Cartes et Cash Management.

La SCB a également renforcé son engagement dans la filière Cacao, deuxième source de devises du pays après le pétrole, à travers l'octroi d'un financement dédié à la construction d'une nouvelle usine de transformation de cette matière première.

Les entreprises ne sont pas en reste et sont concernées par le développement de la SCB Cameroun. La filiale a poursuivi leur accompagnement, en participant au financement de leurs activités et de leurs projets d'investissement.

SCB Cameroun a également signé un protocole de partenariat avec la fédération ECAM, destiné à l'accompagnement des PME.

Enfin, à l'occasion du Forum International « Investir au Cameroun », tenu en mai 2016 sous la présidence du Chef de l'État du Cameroun S.E.M. Paul BIYA, le groupe Attijariwafa bank a signé une convention de partenariat avec l'Agence de Promotion de l'Investissement (API), destinée à promouvoir l'investissement et à l'accompagnement des entreprises au Cameroun.



Sociétés de Financement Spécialisées et Assurance

En développant une offre parabancaire complète ainsi que des expertises spécifiques, les Sociétés de Financement Spécialisées (SFS) et les sociétés d'assurance s'inscrivent totalement dans la dynamique de développement du Groupe. En 2016, ces lignes de métiers ont maintenu leur position de leader sur leur marché.

Wafa Immobilier

Depuis sa création, Wafa Immobilier s'est érigée en véritable spécialiste de l'immobilier. Elle intervient sur plusieurs phases de projets immobiliers: acquisition, construction, aménagement, promotion immobilière.

Wafa Immobilier se positionne aujourd'hui comme un acteur majeur du marché à travers une démarche de proximité et une orientation citoyenne.



وفا إيموبليي
Wafa Immobilier

Pour mieux répondre aux besoins de ses clients, Wafa Immobilier s'attache à connaître parfaitement le marché de l'immobilier grâce à une collaboration étroite avec les différents acteurs du secteur, administrations, associations professionnelles du bâtiment, promoteurs immobiliers, notaires, architectes, etc. Ainsi, la nature et la valeur des biens sont appréciées à leur juste valeur, garantissant une transparence totale sur les actions entreprises et instaurant une grande relation de confiance avec les clients.

Activité en nette progression

En 2016, Wafa Immobilier conforte son positionnement de spécialiste du financement du crédit logement et de la promotion immobilière avec un cumul de production de 4,12 milliards de dirhams contre 3,27 milliards de dirhams en 2015, soit 26 % d'évolution, un gain de près de 31 points de parts de marché en 2016, une évolution du crédit acquéreur de 2,65 milliards de dirhams par rapport au 31 décembre 2015, soit 6,2 % d'évolution.

La promotion immobilière a également enregistré une bonne performance en termes d'autorisation soit 5,35 milliards de dirhams en 2016 contre 2,83 milliards de dirhams en 2015, soit 89 % d'évolution. Les débloquages ont enregistré, quant à eux, une évolution de 14 % passant de 2,41 milliards de dirhams en 2015 à 2,75 milliards de dirhams en 2016.

Cette évolution de la production a impacté positivement le résultat net et le produit net brut de Wafa Immobilier qui ont enregistré respectivement une progression de 4,35 % et de 6 % par rapport à 2015. S'appuyant sur une démarche commerciale agressive, Wafa Immobilier a traité cette année 167 000 dossiers de crédit acquéreur, soit une évolution de 6 % par rapport à l'année écoulée.

Enfin, L'année 2016 a connu une évolution exceptionnelle du réseau direct Wafa Immobilier avec toujours plus de proximité. Elle a été caractérisée par l'ouverture de trois nouvelles agences: Marrakech Mhamid, Casablanca Sidi Moumen et Mohamedia El Alia. Ainsi, le réseau Wafa Immobilier compte désormais 54 agences.

Wafa Immobilier, première société de financement certifiée ISO 9001 version 2015

Wafa Immobilier, a reçu le nouveau certificat Qualité ISO 9001 version 2015 pour l'ensemble de ses activités déjà certifiées selon la norme ISO 9001 version 2008. Cette nouvelle norme ISO 9001 version 2015, revisitée pour s'adapter aux évolutions de l'économie mondiale, introduit de nouvelles exigences en matière d'information des clients et des partenaires ainsi qu'en matière de gestion des risques. Cette nouvelle certification permet à Wafa Immobilier, qui s'est résolument engagée dans une démarche de qualité totale, de bâtir une organisation encore plus fiable pour ses clients et augmenter ainsi leur satisfaction.

Wafa Immobilier primée à Berlin

En reconnaissance de son engagement envers la qualité de services, de l'excellence de ses produits et de son leadership, Wafa Immobilier s'est vu décerner le prix « ESQR's Quality Choice Price 2016 » à Berlin, en présence de nombreuses personnalités du monde des affaires et des diplomates de 52 pays.



Wafa Immobilier couvert de diamants à Genève

La Business International Direction a attribué en septembre 2016 à Genève, le prix « International Diamond Star For Quality Award » à Wafa Immobilier.

167 000 dossiers de crédit traités

+6 % d'évolution d'encours acquéreurs

3 nouvelles agences ouvertes

53 agences



Ce prix d'excellence récompense Wafa Immobilier pour les efforts consentis dans son engagement à la qualité et l'amélioration continue de ses procédures managériales pour satisfaire ses clients et partenaires.

Wafa Immobilier est primée sur la base des critères suivants : éthique, intégrité, confiance, formation, travail d'équipe, leadership, reconnaissance et communication.

Une nouvelle campagne institutionnelle

« **Engagé à vos côtés pour un meilleur accès au logement** » est la nouvelle signature de la campagne institutionnelle, lancée fin 2016. Résolument tournée vers l'avenir, cette signature marque l'engagement de Wafa Immobilier à être plus proche de ses clients et de les accompagner dans chacune de leur démarche pour leurs projets immobiliers. Elle s'accompagne dans les faits par une meilleure organisation des équipes sur le terrain afin d'être toujours à l'écoute des désirs de ses clients. Par cette démarche, Wafa Immobilier démontre sa volonté, depuis plus de 25 ans, d'œuvrer au développement d'un Maroc moderne. Par ailleurs, pour relayer sa communication auprès d'un large public, Wafa Immobilier a renforcé sa participation à de nombreux événements immobiliers notamment le Carrefour National du Logement organisé par la Fondation Mohammed VI pour l'Enseignement.

Waf@immo.com, la nouvelle plateforme de crédit en ligne

Poursuivant sa stratégie de digitalisation, Wafa Immobilier a lancé, en décembre 2016, une nouvelle version de sa plateforme en ligne de demande de crédit. Cette version comprend de nombreuses améliorations notamment la possibilité pour l'internaute de constituer son dossier de crédit en ligne, de bénéficier d'un traitement rapide de sa demande avec un accord de principe sous 48 h, de pouvoir suivre son dossier depuis la demande jusqu'à la signature du contrat, etc.

Une nouvelle vision pour le système d'information EKIP

Wafa Immobilier est la première société à adopter une vision à 360° de son système d'information EKIP. Cette vision permet de gérer l'ensemble des aspects d'un dossier en prenant en compte chacune de ses composantes pour permettre d'apporter la meilleure réponse possible. C'est une aide à la décision précieuse qui profite au client et contribue à faire de Wafa Immobilier un acteur de référence du secteur.

Wafasalaf

Wafasalaf poursuit son ambition de maintenir durablement sa position de meneur de marché et d'acteur socialement engagé, fortement impliqué dans la dynamisation de l'économie du pays.

En 2016, Wafasalaf réalise des performances au meilleur niveau en termes de croissance et de rentabilité, tout en inscrivant l'expansion de ses activités dans une démarche d'acteur responsable engagé, dans le développement économique et social, la structuration du cadre réglementaire et le soutien du mieux-vivre des ménages.



32,1 %	de parts de marché
334	millions de MAD de résultat net consolidé
4,9	MRDS de MAD de production nette
12,2	MRDS de MAD d'encours brut

« Act for the best », la transformation en marche

En 2015, Wafasalaf avait consolidé et amplifié ses orientations par l'élaboration du Plan Moyen Terme 2020. En 2016, afin de répondre au mieux à l'évolution de son environnement, ce plan est baptisé « Act for Best ».

Il marque la phase de mise en œuvre des initiatives stratégiques de la filiale, qui s'articule autour de trois axes : faire du digital un levier d'amélioration de la valeur et de l'expérience client, diversifier ses activités et conquérir de nouveaux territoires et enfin, faire du capital humain et de l'innovation les piliers du développement stratégique.

FOCUS

ENERGIES 20/20

Fruit d'une démarche collective et 100 % interne, le Plan à Moyen Terme 2020 intitulé « Act for Best » est la réponse de Wafasalaf à l'évolution de son environnement.

Afin de maintenir durablement sa position de faiseur de marché, le Plan Moyen Terme 2020 permet à Wafasalaf d'activer trois axes de transformation : mettre le digital au cœur de ses process pour améliorer la valeur et l'expérience client, repenser ses modèles de distribution et d'acceptation pour les adapter à son environnement et diversifier ses activités par la conquête de nouveaux territoires.

Ce plan s'inscrit dans les objectifs de « Energies 2020 ».

Un « Observatoire de la consommation » à l'écoute des ménages

Partie prenante du développement économique du pays et de l'aspiration des marocains à une meilleure qualité de vie, Wafasalaf a lancé l'observatoire de la consommation. Au-delà de la simple mesure statistique de la consommation des ménages, ce nouvel observatoire se donne pour mission de :

- fournir des informations et des repères et de révéler des tendances à travers ses indicateurs annuels pour mieux connaître les modes, aspirations, priorités, motivations et intentions de consommation des Marocains,
- proposer des analyses et des commentaires sur ces données, effectués par le comité scientifique de l'observatoire.

Cette initiative novatrice permettra à Wafasalaf ainsi qu'à ses partenaires d'améliorer leurs offres de biens et services, afin de mieux répondre aux attentes de leurs clients.

Salaf Mourih, le report des mensualités de crédit

Faisant suite à l'enquête de satisfaction sur le crédit à la consommation, menée auprès des consommateurs marocains, par l'observatoire de la consommation, Wafasalaf a lancé plusieurs chantiers d'amélioration de la relation client dont l'allègement des processus du service après-vente et la mise en place de nouveaux services tel que le produit Salaf Mourih. Il s'agit d'un service de report des mensualités de crédit.

Cette nouvelle formule vient compléter la gamme de produits de wafasalaf. Elle est aussi un moyen de fidéliser la clientèle en lui accordant plus de souplesse.



Une nouvelle campagne pour renforcer la crédibilité des engagements

Pour renforcer la confiance de ses clients et les fidéliser, Wafasalaf a lancé une nouvelle campagne de communication intitulée « crédibilisation des engagements ».

Celle-ci vient soutenir les engagements de réactivité, de transparence et de conseil que Wafasalaf avait déjà pris envers ses clients, à travers les campagnes « Engagement » lancées en 2015 et 2014.

Wafasalaf, partenaire fidèle du salon Auto Expo 2016



Wafasalaf, toujours dynamique sur le marché du crédit à la consommation, et dans son ambition d'affirmer sa proximité avec ses clients et partenaires, a marqué sa 10^{ème} participation au Salon Auto Expo 2016.

Rendez-vous devenu incontournable aussi bien pour le consommateur que pour les marques automobile, le salon Auto Expo représente pour Wafasalaf une occasion d'augmenter sa production dans le secteur de l'automobile. Cette année, le salon a accueilli plus de 200 000 visiteurs, soit une moyenne journalière de 15 000 personnes.

Wafacash



Wafacash est spécialisée dans les métiers de finance de proximité. À travers une palette de produits et de services diversifiés, elle permet de renforcer l'inclusion financière de personnes à faible revenu et contribue à démocratiser les services financiers. Sur le marché marocain, Wafacash est leader dans les transferts d'argent à l'international, co-leader dans les transferts nationaux et s'appuie sur le plus vaste réseau de distribution du Royaume.

1 611 agences au Maroc

3 pays d'implantation :
Maroc, Sénégal & Cameroun

Plus de **700** collaborateurs

L'année 2016 a été marquée par une croissance significative de l'activité de Wafacash, celle des revenus et de la rentabilité, renforçant sa position sur le marché. Pour faire face à tous les défis à venir et les mutations constantes du marché, Wafacash a initié un cycle de planification stratégique appelé ORBITE 2020.

Des performances remarquables

Grâce à un réseau toujours plus étoffé pour améliorer la proximité, des offres et des services toujours plus adaptés et des enquêtes de satisfaction régulièrement menées, Wafacash a enregistré cette année une croissance à deux chiffres. Ainsi, l'activité de transfert n'a cessé de progresser avec un nombre de transactions, en évolution constante : 26 millions de transactions enregistrées contre 22,7 millions de transactions en 2015. L'activité commerciale a été marquée par l'amélioration du rythme d'acquisition de la clientèle hissab Bikhir avec une progression de 13 % par rapport à l'année précédente. En termes d'indicateurs financiers, le produit net bancaire de Wafacash a évolué de 12 % pour s'établir à 382,4 millions de dirhams et le résultat net a progressé de 10 %, pour atteindre 135,7 millions de dirhams.

L'innovation au service de l'inclusion bancaire

En tant qu'établissement de paiement, l'innovation est un élément important de la stratégie de développement de Wafacash. À travers la digitalisation, Wafacash veut contribuer à l'inclusion financière des personnes à faible revenu. Dans ce but, elle a mis en place une nouvelle solution de paiement complétant son offre déjà existante. Cette solution est à même de répondre aux attentes des populations et du régulateur en matière d'optimisation de la circulation du cash et de la bancarisation. De plus, plusieurs initiatives sont régulièrement mises en place pour contribuer au développement socio-économique du Royaume afin d'améliorer les conditions de vie de la population la plus démunie et lutter contre la pauvreté.



Des partenariats stratégiques au service du client

Wafacash a signé une convention de prestations de services avec la société Mea Finances pour la distribution de ses produits et services à travers le réseau de cette dernière connu sous le nom « Canal M » et comptant 254 agences. Ainsi, le réseau de Wafacash comprend désormais 89 nouvelles agences Canal M.

Par ailleurs, Wafacash a également signé un partenariat avec Orange, pour l'encaissement des règlements des achats via sa « e-boutique » et le paiement des « e-Factures » effectuées sur le site web de Orange. Les internautes qui choisissent le paiement en espèces, peuvent se rendre à l'agence Wafacash de leur choix pour payer leurs achats effectués sur le site web de Orange. Un troisième partenariat a été conclu avec la DGI et la TGR pour l'encaissement respectivement de la vignette et des créances publiques (IS, IR, TVA, Taxes...) à travers la plateforme Binga.

D'autres contrats ont été signés avec de nouveaux opérateurs de transfert internationaux Money Trans, World Remit, Pay Top pour le Web to Cash et enfin Small World.

Les nouvelles filiales africaines « Wafacash Africa »

En 2016, la banque a développé des filiales spécialisées en Afrique. Elle a ainsi donné le coup d'envoi à Wafacash West Africa au Sénégal. Attijariwafa bank a par ailleurs obtenu l'agrément pour la filiale Wafacash Central Africa au Cameroun.

Toujours plus proche des Marocains du monde

Pour être toujours plus proche des marocains du monde, Wafacash a renforcé sa participation aux événements internationaux organisés au profit des Marocains Résidant à l'étranger. Ainsi, Wafacash avec Moneygram étaient présents

au CITEK, le 1^{er} rendez-vous business et commercial du Maroc au Canada. Elle a également participé activement à l'organisation du NZAHA 2016, en proposant un barbecue géant aux résidents marocains du Québec avec concerts, animations et jeux pour enfants. Et enfin, Western Union a accompagné Wafacash aux UAE à travers sa participation au SMAP de Dubaï.

25 ans d'existence et une nouvelle campagne institutionnelle

Pour célébrer son 25^e anniversaire, Wafacash a lancé sa nouvelle campagne institutionnelle. Un nouveau territoire de communication qui met l'accent sur un symbole fort de la marocanité, de la tradition, des festivités, mais aussi de la modernité : « Le Tarbouche aux couleurs de Wafacash ». Plusieurs campagnes et événements se sont déroulés sous la même thématique, tout au long de l'année, à de multiples occasions : campagne Ramadan et MRE avec Western Union, Campagne Aïd El Fitr avec Cash Express et Western Union et enfin la campagne Achoura avec Moneygram.



Focus

ENERGIES 20/20

En parfaite adéquation avec le plan stratégique du Groupe « Energies 2020 » et en coordination avec la banque, Wafacash a mis en oeuvre son plan ORBITE 2020. Ce plan a pour ambition de sécuriser les moteurs de croissance de Wafacash, d'accélérer la diversification de son activité, d'identifier de nouveaux relais de croissance, de positionner Wafacash sur les évolutions à long terme et d'accélérer le développement de ses activités en Afrique Subsaharienne. Le plan ORBITE 2020 permettra à Wafacash de renforcer ses fondamentaux. L'un des axes principaux d'ORBITE 2020 est de dynamiser l'offre « Hissab Bikhir », l'offre de bancarisation des populations du segment « Low Income Banking ».

Wafabail



Au fil de ses 40 années d'existence, et dans un environnement très concurrentiel, Wafabail a consolidé sa place de leader du marché du crédit-bail au Maroc. En 2016, Wafabail a poursuivi sa politique d'amélioration de ses process et notamment la qualité de ses services pour mieux répondre aux attentes de ses clients. Parallèlement, et conformément à la stratégie de la maison mère, Wafabail a achevé son programme de déploiement de l'activité leasing dans l'ensemble des filiales de la banque.



Wafabail a conforté sa position de leader du crédit-bail au Maroc, en 2016, avec une part de marché qui s'est hissée à 26,8 % en 2016. De plus, avec 5002 contrats de financement, la compagnie a répondu au tiers des investissements en leasing, réalisés au Maroc. Ainsi, son taux de captation du marché a atteint 33,9 %.

Une nouvelle campagne pour 40 ans de service et d'innovation

En 2016, Wafabail a fêté cette année ses 40 ans. Un anniversaire qui a été célébré dans toutes les régions du Maroc avec ses clients, ses partenaires et les équipes du réseau Attijariwafa bank. À cette occasion, Wafabail a lancé son nouveau film institutionnel qui retrace son histoire et l'évolution de son expertise.

Une transformation numérique pour des services plus performants

En 2016, la filiale a finalisé le déploiement de son outil d'aide à la vente, baptisé « e-Bail ». Indispensable soutien de la rentabilité des réseaux commerciaux, il permet un gain considérable en efficacité commerciale (réduction des délais, suivi...).

26,8 % de parts de marché
5 002 contrats de financement
11,5 MRDS de MAD d'encours

Par ailleurs, Wafabail a également achevé la mise en place de son plan de continuité d'activité et son plan de secours informatique. Ces derniers lui permettent de préserver ses activités essentielles en cas de sinistre et se conformer à la réglementation en vigueur.

Le crédit-bail dans toutes les filiales africaines

Wafabail a bouclé son vaste programme de déploiement de l'activité leasing dans les filiales subsahariennes du Groupe. En cohérence avec les objectifs annoncés en 2015, la filiale a généralisé l'activité à l'ensemble des filiales de la banque et a œuvré à la stabilisation des process, afin de répondre à une demande croissante sur le marché africain.

Une présence importante au salon Auto-Expo 2016

Fidèle à sa stratégie d'accompagnement et de proximité envers ses clients et partenaires, Wafabail a participé, pour la 5^{ème} fois, au Salon Auto Expo dans sa 10^{ème} édition. À cette occasion, Wafabail a proposé des solutions de financement innovantes en leasing packagées ou sur mesure pour accompagner ses clients et prospects. Cela s'est traduit par un nombre record de financement de véhicules.

Wafa LLD



Wafa LLD

Forte de ses 15 ans d'expérience et de son parc de 5 000 véhicules, Wafa LLD, filiale du groupe Attijariwafa bank, occupe une place de leader dans le secteur des Locations Longues Durées au Maroc. En 2016, Wafa LLD s'est ouverte au marché des véhicules d'occasion et a lancé son plan de développement pour soutenir la stratégie globale du Groupe.

En 2016, et conformément à la stratégie tracée par la banque, Wafa LLD a axé ses efforts sur le renforcement de ses relations avec ses clients, en développant de nouvelles synergies avec la Grande Entreprise et en étant toujours à l'écoute des besoins de ses clients pour mieux les accompagner dans la gestion de leur flotte automobile. Wafa LLD entend également affiner la sélection de ses clients dans une optique de rentabilité et d'optimisation afin de s'inscrire, avec eux, dans une logique gagnant-gagnant.

De nouveaux services orientés satisfaction client

Wafa LLD a mis en place une structure dédiée aux traitements des réclamations clients. L'accent a été mis sur l'accueil et la rapidité de traitement de chaque demande de manière à augmenter la satisfaction client et participer à sa fidélisation. Par ailleurs, et toujours dans un souci de répondre au mieux aux attentes de ses clients, Wafa LLD a achevé, en 2016, l'installation de GPS sur tous les véhicules de remplacement afin d'optimiser la gestion et la localisation de chaque véhicule.

Faits marquants du secteur

En 2016, le marché de l'automobile au Maroc a enregistré des ventes record. Ce ne sont pas moins de 163 000 véhicules vendus durant l'année contre 132 003 pour 2015. Soit une progression de 23,57 %.

	Cumul 2016	Part de marché
	23 363	16,35 %
	18 320	12,82 %
	16 442	11,51 %
	10 896	7,63 %
	10 736	7,51 %



4 903 véhicules en possession

943 véhicules cédés soit une progression de 15 %

+6 % d'évolution du chiffre d'affaires

+8 % d'évolution du résultat d'exploitation

71,48 % taux de fidélisation clients

Wafa LLD s'ouvre à la vente de véhicules d'occasion

C'est au cœur de la zone industrielle d'Ain Sebaâ à Casablanca que Wafa LLD a choisi d'implanter son premier show-room dédié à la revente de véhicules d'occasion. Le choix du site n'est pas fortuit. Cette zone industrielle, en pleine expansion, est en train de devenir l'axe de l'automobile de la capitale économique. Cette implantation permettra à Wafa LLD d'être plus proche des différents fournisseurs eux-mêmes concentrés dans cette zone. Cela facilitera aussi l'entretien des voitures réservées à la location mais aussi à la vente de voitures d'occasion.

Wafa-VO.ma désormais accessible sur smartphone

Premier site de vente de véhicules d'occasion, Wafa-VO.ma propose plus de 1500 véhicules à la vente. Riche en nombreuses fonctionnalités, le site propose à ses visiteurs de nombreux services tels que les ventes aux enchères, les appels d'offre... Ainsi, il est mis en ligne les annonces, les caractéristiques techniques des véhicules, les résultats d'expertises, les conditions générales de vente, etc.

Le décryptage des soumissions se fait à la suite d'une procédure de validation sécurisée. Le soumissionnaire adjudicataire est alors directement informé par notification en ligne.

Des perspectives de développement ambitieuses

Wafa LLD a lancé son nouveau plan de développement pour la période 2017-2020, en phase avec le plan stratégique du Groupe « Energies 2020 ». À travers ce nouveau plan de développement, Wafa LLD a pour objectifs de renforcer sa relation avec ses clients, développer une synergie avec l'entité Grandes Entreprises de la banque et de réduire ses charges pour une meilleure optimisation des coûts. Wafa LLD prévoit également de mettre en place un plan de formation pour les ressources humaines, d'optimiser le coût de l'expertise pour les véhicules d'occasion et de mettre à niveau des véhicules d'occasion en vente. Et enfin, pour son développement à l'international, la filiale compte lancer la LLD en Tunisie et démarrer des études de faisabilité de la LLD en Afrique subsaharienne, notamment en Côte d'Ivoire et au Sénégal.



Wafa Courtage



Wafa Courtage

Cabinet de courtage spécialisé en intermédiation et conseil en assurance toutes branches, Wafacourtage maintient son excellent rythme de croissance en 2016, confortant ainsi sa position parmi les meilleures performances du marché.

Avec des commissions en forte progression soit plus de 46 % par rapport à l'année précédente, Wafa Courtage a enregistré, en 2016, l'une des meilleures performances du marché. Une progression attribuable à la diversification de son offre et à l'accroissement des contrats souscrits ainsi qu'aux primes émises, enregistrant une évolution de 23 % par rapport à 2015, pour un montant de 278 millions de MAD.

Une offre de produits diversifiée

Grâce à une large gamme de produits, Wafa Courtage propose des solutions spécifiques et conformes aux attentes de ses clients, capitalisant sur Wafa Assurance pour négocier aussi bien la tarification que les prestations garanties, au mieux des intérêts des clients communs aux deux filiales. Le client est placé au cœur de la stratégie de Wafa Courtage. Ainsi, tous les moyens humains et techniques sont mis en œuvre pour lui proposer des solutions les mieux adaptées à ses besoins.

Zoom sur un produit innovant

Pour accompagner la TPE, Wafa Courtage a lancé « Rasmali Mahali », une assurance à deux prestations Incendie et Dégâts des eaux. Celle-ci offre une solution sur mesure avec un tarif et un plafond selon l'option choisie. Rasmali Mahali a rencontré un réel succès auprès des TPE, peu couvertes en assurances. Une campagne basée sur de réels témoignages de clients sinistrés a été réalisée et mise en ligne sur le site daralmoukawil.com afin de promouvoir la rapidité du service, les clients sinistrés étant indemnisés en moins de 48 heures.

Une très forte synergie avec les filiales du Groupe

Wafacourtage s'est dotée d'un service après vente pour optimiser la gestion des sinistres et améliorer la qualité des prestations.

Les filiales de la banque contribuent à hauteur de 70 % à la production de Wafacourtage.

À ce titre, plusieurs projets sont en cours de finalisation/déploiement en direction des filiales, essentiellement les sociétés de financement spécialisées.

+46 % sur les commissions

278 millions de MAD de chiffre d'affaires

Attijari Factoring



Attijariwafa bank

FACTORING

Malgré un marché marqué par une profonde mutation du risque entreprise, Attijari Factoring a réussi à maintenir et à renforcer sa position de leader sur le marché et ce, grâce à son offre diversifiée de produits spécialisés à forte valeur ajoutée.

Le leadership maintenu pour la 5^{ème} année consécutive

Grâce au développement de produits spécialisés à forte valeur ajoutée, Attijari factoring a maintenu, pour la 5^{ème} année consécutive sa position de leader avec 68,42 % de parts de marché, sur un marché en forte mutation.

+6%

d'évolution de l'activité Factoring domestique

+23%

d'évolution de l'activité Confirming

L'activité dynamisée par l'accompagnement des TPME

La croissance d'Attijari Factoring provient également des bonnes performances enregistrées dans le cadre de l'accompagnement des TPE et PME, initié par le Groupe. Ainsi, Attijari Factoring a fortement augmenté ses encours à destination de ces structures, soit respectivement +23 % et +19 %.

L'activité conforming en forte progression

En 2016, Attijari Factoring a également vu sa production confirming progresser de +23 %, contribuant ainsi, largement, au financement des TPE et PME et alimentant toute la chaîne de production.



Dar Assafaa



S'appuyant sur un savoir-faire spécifique dans les services financiers alternatifs, Dar Assafaa, filiale à 100 % du groupe Attijariwafa bank, compte actuellement plus de 6 000 clients et un réseau de 17 agences.

En 2017, Attijariwafa bank a obtenu auprès de Bank Al-Maghrib l'agrément pour créer une banque participative sous le nom de Bank Assafa.

La conquête de nouveaux clients

En 2016, Dar Assafaa s'est attelée à la conquête de nouveaux clients ainsi qu'à leur fidélisation. Elle compte plus de 6 000 clients soit une augmentation de 70 % par rapport à 2015. Dar Assafaa a également étendu progressivement son réseau pour couvrir les principales localités du Maroc en ouvrant 6 nouvelles agences commerciales. Ainsi, son réseau compte 17 agences.

Le développement de la banque participative

Dar Assafaa n'a cessé d'afficher une volonté marquée de développer son activité afin d'offrir à sa clientèle des produits et des services participatifs. De plus, en 2017, le groupe Attijariwafa bank a obtenu auprès de Bank Al-Maghrib l'agrément qui l'autorise à créer une banque participative, conformément à la réglementation en vigueur. Cette nouvelle banque est lancée sous le nom « Bank Assafa ».

1,6

MRD de MAD d'encours crédits

167

millions de MAD d'encours dépôts collectés pour le compte d'Attijariwafa bank

17

agences



Wafa IMA Assistance



Wafa IMA Assistance est une compagnie d'assurance spécialisée dans l'assistance. Elle vient en aide à ses assurés partout dans le monde 24 h/24 et 7 J/7. Ses principaux domaines d'intervention sont l'assistance automobile, l'assistance médicale et l'assistance obsèques. En 2016, Wafa IMA Assistance a étendu son offre destinée aux diasporas africaines et a développé sa proximité avec les Marocains résidant à l'étranger.

Une identité visuelle modernisée pour fêter les 5 ans d'existence

Pour célébrer ses 5 années d'existence, Wafa IMA Assistance a procédé à la refonte de son logo. Plus moderne et plus en adéquation avec l'identité du Groupe, la nouvelle identité visuelle de Wafa IMA Assistance se veut tournée vers la modernité et l'expression des valeurs d'assistance. La filiale a également fêté ses 5 ans avec tous ses collaborateurs, en les réunissant dans le cadre d'une convention, organisée à El Jadida.

« Afrik Assistance sans frontière », destinée désormais aux diasporas africaines

En collaboration avec IMA Assistance, Wafa IMA Assistance et Attijariwafa bank Europe ont lancé le 1^{er} contrat d'assistance rapatriement « Afrik Assistance sans frontière », dédié aux diasporas Sénégalaises, Maliennes et Ivoiriennes résidant en Europe.

Une offre promotionnelle « Injad International » dédiée aux femmes

À l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, Attijariwafa bank et Wafa IMA Assistance ont lancé une offre promotionnelle sur le produit phare d'assistance « Injad International » à destination des clientes de la banque.

Croire en vous

التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

Offre Spéciale Femme
Assurance Voyage

Du 1^{er} au 31 mars, profitez d'une remise de 50% pour toute souscription d'un contrat Injad International, et participez à une tombola pour gagner un séjour pour 2 personnes à Paris.

05 22 58 88 88

Attijariwafa bank, société soumise au régime de droit de l'Union Européenne, Siège social: 2, Boulevard Mohamed VI, Casablanca. RC: 303. Wafa IMA Assistance, société soumise au régime de droit de l'Union Européenne, Siège social: Casablanca. Wafa IMA Assistance, société soumise au régime de droit de l'Union Européenne, Siège social: Casablanca. RC: 11935 - IF: 01068742 - Approuvé, n° 1395/11 du 13 mai 2011. Business Center: 05 22 58 88 88



209 millions de MAD de primes émises

+18% d'évolution des primes émises

Une plus grande proximité avec les Marocains résidant à l'étranger

Pour être toujours plus proche des Marocains résidant à l'étranger, Wafa IMA Assistance a misé cette année sur les jeunes MRE en leur proposant un tarif spécifique et a contribué activement à la campagne d'été, l'Farha Bila Houdoud, afin de mieux faire connaître ses offres.

Lancement de « Wafa Maroc » auprès des intermédiaires

C'est auprès de 300 intermédiaires d'assurance que Wafa IMA Assistance a déployé son nouveau produit « Wafa Maroc ». Cette offre propose une assistance médicale pour toute la famille à un prix accessible.

De nouvelles offres d'assistance pour les grands comptes et le secteur automobiles

L'année 2016 a vu l'offre de Wafa IMA Assistance s'étoffer de nouveaux produits exclusifs, à destination des entreprises, des acteurs du secteur automobile et des établissements scolaires.



Focus

ENERGIES 20/20

Wafa IMA a lancé un plan de développement triennal pour la période 2017-2019. Ce plan, en adéquation avec le plan stratégique du Groupe, repose sur plusieurs axes notamment le renforcement du réseau de distribution et son animation et met l'accent sur la multiplication des efforts marketing et de communication.

Inscrivant son action dans le maintien de valeurs d'éthiques, de respect, d'engagement et de qualité de service, Wafa Assurance, leader du secteur des assurances au Maroc, a lancé son nouveau plan de développement OUFUQ 2018, en phase avec la stratégie globale du Groupe « Energies 2020 ». Wafa Assurance ambitionne ainsi d'élargir davantage ses offres de couverture, d'accompagner activement les différents projets économiques du pays et, plus particulièrement, de continuer à contribuer à la modernisation de l'industrie de l'assurance au Maroc.

Une année d'activité intense



Wafa Assurance s'est imposée comme un acteur de référence en plaçant ses clients au cœur de ses préoccupations. Elle propose aux entreprises et aux particuliers des solutions complètes et innovantes pour leur assurer une protection optimale.

À fin 2016, le chiffre d'affaires a atteint 7,3 milliards de dirhams, en très forte augmentation, soit 14,2 % de plus qu'en 2015. Ce résultat remarquable, malgré un environnement concurrentiel intense, est essentiellement dû au marché des particuliers et professionnels. La compagnie a réalisé ainsi un bénéfice

net de 841 millions de dirhams au titre de l'exercice 2016, en progression de 5,2 %. Ces réalisations sont en ligne avec les objectifs du Plan Stratégique Oufouq 2018, aussi bien pour les activités au Maroc qu'à l'international.

Le nouveau plan stratégique « OUFUQ 2018 »

Wafa Assurance a adopté un nouveau plan stratégique « Oufouq » pour la période 2016-2018 avec l'ambition de développer son leadership sur le marché marocain et d'accélérer son développement à l'international.

Sur la branche automobile, le nouveau plan vise à accélérer la croissance de Wafa Assurance, tout en cultivant sa différence par la qualité de ses services. À ce titre Wafa Assurance continue d'étendre son réseau d'agents. Cette année le nombre de points de vente a été porté à 298. Wafa Assurance vise également à diversifier davantage les sources de revenus de son réseau d'agents en dehors de l'automobile, et notamment sur le segment des TPE.

En bancassurance, Wafa Assurance consolide son leadership en synergie avec Attijariwafa bank, en continuant à

affiner son modèle d'animation commerciale et en lançant de nouveaux produits innovants adaptés aux besoins de la clientèle de la banque. La qualité du modèle de bancassurance de Wafa Assurance lui a d'ailleurs permis d'être retenue comme partenaire exclusif d'Al Barid Bank dans le développement des activités d'assurance et d'assistance.

Sur le segment des risques d'entreprises, le plan stratégique vise une consolidation et une rentabilisation des portefeuilles existants tout en continuant de répondre efficacement aux attentes de la clientèle. Wafa Assurance continue ainsi à renforcer sa présence auprès de ses clients et courtiers partenaires et à approfondir les synergies avec Attijariwafa bank.

Enfin à l'international, l'enjeu pour Wafa Assurance est désormais d'accélérer la montée en charge des activités de ses filiales, en zone CIMA (Conférence Inter-africaine des Marchés d'Assurances), à la fois en matière d'organisation mais aussi en saisissant des opportunités de croissance externe, dans un contexte réglementaire local marqué par de nouvelles exigences en matière de capital minimum. Par ailleurs, Wafa Assurance explore des opportunités d'acquisition en dehors de l'Afrique francophone.

Une nouvelle signature de marque « simple et efficace »

Wafa assurance a adopté en 2016 une nouvelle signature de marque « C'est simple d'être efficace », qui constituera le fil conducteur de son discours institutionnel.

Simplicité et efficacité, deux mots pour exprimer l'ambition de Wafa Assurance et son dévouement auprès de ses assurés, de ses collaborateurs et de ses partenaires.

Par ailleurs, en mars 2016, Wafa Assurance a reçu le premier prix de la meilleure création publicitaire pour le secteur des assurances.

Ce prix, attribué par PUBLICITOR, spécialiste de la veille publicitaire au Maroc, a été décerné pour le service « TA3WID SARI3 », service d'indemnisation ultrarapide de l'assurance automobile.



Des produits innovants

La gamme de Wafa Assurance s'est enrichie cette année de produits innovants et exclusifs :

- ▶ « **Rasmali Mahali** » : une assurance dommages simple pour la clientèle des TPE contenant 2 garanties avec un tarif et un plafond uniques selon l'option choisie. Le point fort de ce produit réside dans la démarche innovante de gestion des sinistres qui prône la rapidité.
- ▶ « **Confort santé** » : une assurance garantissant aux assurés une couverture de leurs dépenses d'hospitalisation suite à une maladie ou un accident aussi bien au Maroc qu'à l'étranger.
- ▶ « **Sihat Hbabi bila Houdoud** » : ce nouveau produit permet de faire bénéficier les MRE, clients de la banque, leurs familles et leurs proches restés au Maroc d'une prise en charge à 100 % des frais relatifs à une hospitalisation, une intervention chirurgicale ou un accident survenu au Maroc.

La 2^e édition des Trophées de la prévention

Cette année, pas moins de 60 entreprises ont répondu présent pour cette 2^{ème} édition des Trophées de la Prévention organisée par Wafa Assurance. Avec 6 gagnantes, 3 grandes entreprises et 3 PME/PMI, Wafa Assurance a souhaité récompenser toutes les sociétés, clientes ou non, qui ont à cœur d'œuvrer pour la prévention en mettant en place de vraies politiques de risque.

À travers ces trophées, Wafa Assurance contribue à forger une culture de la prévention au Maroc. Elle encourage aussi le partage d'expérience entre assureurs et assurés favorisant ainsi un dialogue plus constructif. L'objectif étant de mieux identifier les risques pour mieux y faire face et optimiser leur traitement.

Un partenaire privilégié de la 3^e édition du salon « Preventica »

Wafa Assurance a été, cette année encore, partenaire du 3^{ème} salon « Preventica », salon de référence pour la Santé et la Sécurité au travail, qui s'est tenu à Casablanca en mars 2016. Désireuse de toujours mettre la prévention au devant de toute action, la compagnie ne pouvait pas manquer cette occasion de diffuser davantage sa culture de prévoyance aussi bien au Maroc qu'en Afrique subsaharienne.

615 collaborateurs

7 314 millions de MAD de chiffre d'affaires

+18,1 % d'évolution du chiffre d'affaires pour la branche vie entreprises

+5,2 % de résultat net

Un nouveau référentiel d'emploi et de compétences

Wafa Assurance poursuit son investissement dans les hommes et les femmes qui composent sa force en établissant un nouveau schéma directeur capital humain. Celui-ci s'appuie sur l'élaboration d'un référentiel d'emploi et de compétences ainsi que la refonte du dispositif d'évaluation individuelle des compétences et des performances.

En matière de formation, en 2016, 404 collaborateurs ont bénéficié d'au moins une action de formation, soit 1 860 J/H. L'effectif de la compagnie s'est enrichi de 118 collaborateurs, dont 80 % en CDI, pour atteindre 615 collaborateurs à fin décembre 2016.

De nouvelles filiales en Côte d'Ivoire et au Cameroun

En 2016, Wafa Assurance a lancé l'activité de ses filiales vie et non vie en Côte d'Ivoire et au Cameroun.

La phase de démarrage au Cameroun a été soutenue par les équipes du Groupe, qui y ont dispensé des formations intensives tout au long de l'année 2016.

Et pour accompagner la nouvelle activité de la filiale au Cameroun, une campagne marketing a été lancée pour promouvoir trois produits phares de la compagnie : un produit d'épargne « Âge d'Or Retraite », un produit d'épargne éducation « Plan Éducation » et un contrat de placement « Capital Plus ».

En 2017, SCB Cameroun compte étendre son portefeuille produits en l'enrichissant avec de nouvelles offres adaptées aux besoins de ses clients.







02

TOUTE NOTRE ÉNERGIE POUR L'AFRIQUE

Forte d'une stratégie intra-africaine d'envergure et sous l'impulsion de son actionnaire de référence la SNI, Attijariwafa bank confirme sa volonté de contribuer à la dynamique économique africaine et la coopération Sud-Sud et Nord-Sud.

Ainsi, en organisant annuellement le Forum International Afrique Développement, en créant le Club Afrique Développement et en étant à la recherche continue de partenariats stratégiques, le Groupe s'est engagé fermement à accompagner les opérateurs économiques du continent et à soutenir les plans nationaux de développement des pays africains.

Club Afrique Développement

Le Club Afrique Développement se donne comme ambition de fédérer la communauté des affaires, les dirigeants, les représentants publics afin de dynamiser de manière pragmatique les investissements à l'échelle du continent.

Ainsi, il est un espace de mise en relation et d'échange dédié aux opérateurs économiques désireux de prospérer dans le continent, par le développement de courants d'affaires ou/et des investissements dans cette région du monde.

C'est aussi une plateforme donnant accès à des informations, formations, services et expertises à dessein de favoriser la concrétisation des projets d'entrepreneurs, des grands projets structurants des Etats, ainsi que la coopération Sud-Sud et Nord-Sud.

Le Club Afrique Développement offre de nombreux avantages à ses adhérents tels que :

- ▶ la mise en relation en favorisant les rencontres entre opérateurs économiques;
- ▶ la mise à disposition d'information à forte valeur ajoutée;
- ▶ l'accompagnement personnalisé des investisseurs dans les territoires de présence du groupe Attijariwafa bank;
- ▶ l'organisation d'évènements afin de débattre des problématiques concrètes des chefs d'entreprise en Afrique;
- ▶ l'organisation de missions B to B.

Le Club Afrique Développement est représenté en Afrique du Nord, dans les régions CEMAC et UEMOA. Le Club entend ainsi contribuer au développement de cet état d'esprit de coopérateurs et investir ses moyens au service de l'Afrique qui avance.

L'offre du Club s'articule autour des services suivants :

INFORMATION

- ▶ Appels d'offres africains : la plateforme agrège des appels d'offres publics et privés, émis par les opérateurs économiques et gouvernementaux de 13 pays africains et qui s'étendra progressivement à d'autres pays.
- ▶ Études économiques et veilles sectorielles : périodiquement, l'équipe du Club met à disposition de ses membres des publications à forte valeur ajoutée. Ces publications sont disponibles sur le site du Club.
- ▶ Informations sur les pays africains comprenant des fiches pays détaillant notamment les informations réglementaires, les démarches d'investissement, des annuaires locaux, les foires et salons,...

ÉVÉNEMENTS

Le Forum International Afrique Développement, de périodicité annuelle, est l'évènement phare du Club. Il regroupe les opérateurs économiques et décideurs durant deux journées où se déroulent de débats, des échanges et des rendez-vous B to B programmés entre les opérateurs. D'autres événements sont organisés tout au long de l'année tels que :

- ▶ Conférences économiques : organisées à fréquence régulière, les conférences économiques sont un lieu de débat sur des thématiques d'actualité économique et sociale.
- ▶ Forums internationaux avec lesquels le Groupe est partenaire : le Club convie ses membres aux principaux forums économiques internationaux.
- ▶ Des petits déjeuners thématiques sont organisés dans les différents pays de présence du Club afin de débattre de sujets d'actualité.

ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Accompagnement personnalisé des investisseurs africains et internationaux dans leurs démarches de prospection et de mise en oeuvre de leurs projets dans les pays de présence d'Attijariwafa bank.

FORMATION DES DIRIGEANTS

Les membres du Club ont la possibilité de suivre des sessions de formation de haut niveau portant sur des thématiques de management et de leadership. Ces formations présentielle sont conçues « sur-mesure » avec la collaboration des grandes écoles telles que HEC, INSEAD, ESSEC, ESCP EUROPE...

Des modules « e-learning » sont aussi mis à disposition via la plateforme digitale du Club.

MISE EN RELATION

- ▶ À la demande des membres du Club, des missions B to B sur-mesure sont organisées pour offrir aux adhérents un accompagnement personnalisé.
- ▶ Missions B to B pays/sectorielles : périodiquement, le Club convie ses membres à des missions B to B vers des pays cibles et sur des secteurs porteurs.
- ▶ Market place internationale : à travers un partenariat étroit avec BPI France, Santander Trade Club, le Club Afrique Développement offre à ses membres l'accès à une market place mondiale regroupant 30 000 opérateurs internationaux à la recherche d'opportunités de partenariat d'ordres commercial, technologique ou financier.
- ▶ Communauté digitale : chaque membre du Club a accès à une plateforme en ligne qui lui permet de rester en lien avec l'ensemble de la communauté d'adhérents au Club.
- ▶ Le Club Afrique Développement met en relation ses adhérents avec le réseau des partenaires internationaux avec lesquels le groupe Attijariwafa bank a signé des accords stratégiques tels que Bank Of China, China Development Bank, China Eximbank, OPIC et US Eximbank.

Activités du CAD en 2016

Lancement du Club Afrique Développement en Afrique



Inspiré de la vision éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, pour une Afrique solidaire et agissante, et sous l'impulsion de son actionnaire de référence la SNI, le groupe Attijariwafa bank inaugure une nouvelle étape dans le renforcement de son dispositif d'accompagnement des opérateurs économiques africains en lançant à partir de 2016 le Club Afrique Développement dans les pays suivants : Côte d'Ivoire, Cameroun, Gabon, Sénégal, Tunisie et Congo.

Cycle des Rencontres du Club Afrique Développement

Le Club Afrique Développement s'est fixé comme objectif de fédérer la communauté des affaires, les dirigeants, les représentants publics afin de dynamiser de manière pragmatique les investissements à l'échelle du continent et entre les pays africains.

Abidjan (juillet 2016)

Le Club Afrique Développement et la Société Ivoirienne de Banque ont organisé en juillet 2016, une conférence autour du thème « Commerce intra-africain : leviers d'accélération de l'intégration régionale », animée par Monsieur Jean Louis Billon, Ministre du Commerce de la République de Côte d'Ivoire aux côtés de Madame Moono Mupotola, Directrice de l'intégration régionale à la Banque Africaine de Développement.

Devant un parterre de chefs d'entreprises, de représentants du monde économique et des médias, les intervenants ont adressé les enjeux d'une problématique fondamentale pour le continent, en l'occurrence la création d'emplois.

Dakar (octobre 2016)

Le Club Afrique Développement, en collaboration avec CBAO-Attijari Sénégal et le Crédit du Sénégal (CDS), a organisé une conférence-débat, le 4 octobre à Dakar.

La rencontre a réuni les opérateurs économiques et décideurs sénégalais autour du thème « Plan Sénégal Émergent : quelles opportunités pour les PME ? ».

Cette conférence a été animée, entre autres, par Alioune Sarr, Ministre Sénégalais du Commerce, du Secteur Informel, de la Consommation, de la Promotion des produits locaux et des PME, Baidy Agne, Président du CNP (Conseil national du patronat) et Ibrahima Wade, Directeur Général du Bureau opérationnel de suivi du Plan Sénégal Émergent (BOS/PSE).

Libreville (novembre 2016)

Le Club Afrique Développement (CAD) et l'Union Gabonaise de Banque (UGB) ont organisé à Libreville, en novembre 2016, une conférence sur le thème : « Investissements et développement du commerce extérieur au Gabon », en présence de Mme Madeleine BERRE, Ministre Gabonais de la Promotion des Investissements Privés, du Commerce, du Tourisme et de l'Industrie.

Cette rencontre a réuni de nombreux chefs d'entreprises, décideurs économiques et hommes de média et a donné à tous l'occasion d'échanger en profondeur sur les sujets liés à la promotion des investissements au Gabon, qui constituent un des enjeux majeurs du Plan Stratégique Gabon Émergent (PSGE). M. YAAQUBI Abdelaziz, Administrateur Directeur Général de l'Union Gabonaise de Banque a rappelé que l'UGB joue pleinement son rôle de banque citoyenne en créant des opportunités de développement économique.

À l'issue de la plénière, des rencontres bilatérales ont été organisées entre opérateurs économiques du Gabon et ceux d'autres pays ayant rallié Libreville pour la circonstance.



M. M

In Pres
of Chir

PARTENARIAT ENTRE
ET LE GROUPE ATTUARIAIRE

Christian Ad
Guesst A
named El
Directeur Général

BE
IN YOU



Forum International Afrique Développement

Initié par le groupe Attijariwafa bank sous l'impulsion de son actionnaire de référence, la SNI, et organisé par le Club Afrique Développement, le 5^{ème} Forum International Afrique Développement s'est déroulé du 16 au 17 mars 2017 à Casablanca. Placé sous le Haut Patronage de Sa Majesté le Roi Mohamed VI que Dieu L'assiste, cette édition s'est intéressée aux questions de l'inclusion financière et des opportunités d'investissements en Afrique abordées sous la thématique « Les nouveaux modèles de croissance inclusive en Afrique ».





L'Afrique est l'une des régions dont la croissance est la plus rapide et la plus constante au monde mais les inégalités sociales y subsistent.

Les taux élevés de croissance économique enregistrés en Afrique au cours de ces vingt dernières années ont fortement contribué à réduire la pauvreté dans le continent mais des inégalités d'accès aux ressources économiques et aux opportunités se reflètent dans les revenus, le sous-emploi des jeunes, l'accès au logement, etc. La pauvreté touche majoritairement les jeunes de 15 à 24 ans, soit 72 % de la population. Sur le volet de l'inclusion financière, 350 millions de personnes dans le continent n'ont pas accès aux services bancaires.

À ce titre, la 5^e édition du Forum International Afrique Développement a été dédiée à la thématique de l'inclusion financière.

La cérémonie d'ouverture

La cérémonie d'ouverture s'est déroulée en présence de près de 2 000 opérateurs économiques et institutionnels venant de 30 pays d'Afrique. Dans son allocution d'ouverture, Monsieur Mohamed EL KETTANI, Président Directeur Général du groupe Attijariwafa bank, a déclaré : *« Nous avons souhaité placer notre 5^{ème} Forum International Afrique Développement sous le signe de la croissance inclusive, car seule l'inclusion véritable est le garant de la pérennité et de la sécurité de notre Continent ».*

Cette édition a été marquée par la présence du Président du Burkina Faso, Monsieur le Président Roch Marc Christian KABORE, en tant qu'invité d'honneur. Dans son allocution d'ouverture, le Président du Burkina Faso a exprimé son émotion d'être présent à ce Forum et a insisté sur les défis qui attendent le continent. *« Nous devons faire des choix stratégiques judicieux. Le rôle du secteur privé est crucial dans cette entreprise commune et le choix de cette thématique témoigne de la pertinence du Forum et de l'importance du rôle du secteur privé... ».*

La cérémonie d'ouverture a donné le coup d'envoi de deux journées durant lesquelles plus de 2 000 convives ont

pu assister à des panels animés par des experts et des opérateurs de renom et où plusieurs rencontres d'affaires ont eu lieu entre décideurs et investisseurs économiques.

Les rendez-vous d'affaires

Ce sont plus de 2 000 entreprises provenant de 30 pays du Continent qui ont pu se rencontrer dans l'espace dédié aux rencontres B to B et pas moins 4 000 rendez-vous d'affaires ont été concrétisés. Parmi les secteurs qui ont compté le plus de demandes de partenariat, on peut citer la construction de bâtiments et le développement urbain, l'agriculture et l'agro-industrie, l'énergie, les industries alimentaires, les services financiers, le commerce de gros et le négoce.

Les plénières de discussion

Des panels animés par des experts économiques de renom et des décideurs politiques de premier plan ont été amenés à plancher sur des problématiques concrètes liées aux modèles de croissance en Afrique.

Plénière 1 : « Le rôle des acteurs économiques dans la création de valeur partagée en Afrique ».

Plénière 2 : « Urbanisation, accélération de l'inclusion sociale ».

Plénière 3 : « Comment accélérer l'inclusion financière ? ».

Le marché de l'Investissement

Lors de cette édition le marché de l'investissement a mis à l'honneur 8 pays.

Les délégations officielles de ces pays : Burkina Faso, Madagascar, Rwanda, République du Congo, Tunisie, Côte d'Ivoire et Sénégal ont été invitées à présenter les plans nationaux de développement et les banques d'investissement. Parallèlement à ces interventions, plusieurs projets structurants ont été présentés ainsi que des sessions d'initiatives destinées à décrire les actions lancées par des acteurs économiques marocains et internationaux en faveur des entreprises africaines.



La cérémonie de clôture

Lors de la cérémonie de clôture, le Président Directeur Général Mohamed EL KETTANI s'est employé à synthétiser les recommandations des 3 plénières qui constituent une véritable feuille de route.

Ainsi, pour répondre à la problématique africaine relative à l'urbanisation et l'inclusion financière, les intervenants et les experts ont préconisé fortement de:

- ▶ renforcer l'attractivité des pays africains pour attirer des investissements créateurs de valeurs et de richesses. Le partenariat public privé pourrait constituer une piste sérieuse pour améliorer les infrastructures et les plateformes d'accueil de l'investissement;
- ▶ développer davantage le concept d'investissement durable à travers la promotion du partage des valeurs dans le cadre de la politique d'incitation à l'investissement. Une approche qui élargira les bénéfices des investissements pour toucher à la fois la création d'emplois et le bien-être des populations africaines;
- ▶ éviter de se contenter du traitement fiscal pour que l'informel intègre les circuits légaux. Des exemples africains, notamment le modèle rwandais, favorise une intégration en douceur axée sur la conception de services dédiés à l'activité informelle indépendamment des incitations fiscales;
- ▶ favoriser le partenariat public privé pour la mise en place de mécanismes de financement adéquats inclusifs;
- ▶ développer des mécanismes de financements dédiés à l'agriculture en Afrique;
- ▶ élargir et déployer des mécanismes de financement, à l'instar du micro-crédit, pour encourager les initiatives privées à grande échelle;



- ▶ adopter le concept de la gouvernance partagée en impliquant le secteur privé dans la conduite des politiques de développement ;
- ▶ adopter une vision partagée par tous grâce à une large consultation au moment de l'élaboration des modèles de développement.

Le bilan des deux journées ainsi que les résultats des travaux détaillés seront retranscrits dans un Livre Blanc destiné aux décideurs publics et gouvernementaux, à l'instar des éditions précédentes de ce Forum International Afrique Développement.

Les Trophées de la Coopération Sud-Sud

Les trophées de la Coopération Sud-Sud sont l'occasion de récompenser les entreprises ou les entrepreneurs œuvrant à l'amélioration des conditions économiques du continent africain.

Pour cette 5^e édition, les Trophées de la Coopération Sud-Sud ont été décernés à 3 entreprises ayant contribué à développer les échanges et les investissements intra-africains.

Le premier prix « Platinum » a été décerné à LILA, société tunisienne de production et de commercialisation d'articles hygiéniques.

Le 2^e prix « Gold » a été décerné à HPS, société marocaine spécialisée dans l'édition des solutions de paiement électronique dédiées aux institutions financières, présente dans 85 pays dans le monde.

Le 3^e prix « Silver », est revenu à SANIA, société ivoirienne, acteur majeur de l'industrie agricole en Afrique de l'Ouest, intervenant dans l'hévéa, la canne à sucre et le palmier à huile.

Le jury a décerné un « prix spécial » à CORIS BANK, banque ouest-africaine pour ses efforts dans la promotion de l'accès au financement des TPE et PME de la zone UEMOA.

Le jury des « Trophées de la Coopération Sud-Sud » de l'édition 2017 du Forum était présidé par Madame Miriam Bensalah Chaqroun, Présidente de la CGEM.



Les Trophées des Jeunes Entrepreneurs

Organisée en marge de cette 5^e édition du Forum International Afrique Développement, la 3^{ème} édition des « Trophées du Jeune Entrepreneur » a tenu toutes ses promesses en matière de projets innovants. L'ajout d'une nouvelle catégorie; « Développement durable », a été l'occasion pour les participants, venant de tous les horizons du continent africain, de rivaliser d'ingéniosité. Ils ont pu défendre leurs nombreux projets dans les domaines du social ou de la protection de l'environnement.

Pour Attijariwafa bank, les « Trophées des Jeunes Entrepreneurs » sont l'occasion de renouveler son engagement auprès des entreprises africaines, et de récompenser le dynamisme et l'ambition des jeunes entrepreneurs du continent. La catégorie « Innovation » vise à récompenser une start-up, un entrepreneur ou un porteur de projet proposant une réelle avancée technologique. La catégorie « Entrepreneurat social » récompense un projet social fort tandis que la catégorie « Développement durable » s'attache à primer un entrepreneur, une start-up green tech ou un porteur de projet proposant un projet environnemental innovant.

Pour cette 3^{ème} édition, 60 dossiers étaient en compétition: 22 dans la catégorie « Innovation », 17 pour le trophée de l'entrepreneuriat social et 21 dans la catégorie « Développement durable ».

Le Jury, présidé par M Hassan OURIAGLI, a récompensé 3 projets :

« **Le Prix de l'innovation** » a été remporté par M. Francis Yapobi (Côte d'Ivoire), concepteur de la plateforme « AIRSHOP SYSTEMES », une marketplace mettant directement en relation les voyageurs et les boutiques duty free, aussi bien au terminal de l'aéroport qu'à bord des avions.

« **Le Prix de l'entrepreneuriat social** » a quant à lui, été décerné à Mme Houda Rouissi (Maroc) pour son projet « GUERMELLO », consistant dans la mise en place d'une micro-franchise de distribution des produits du terroir (fruits secs à coque torréfiée et fruits à chair) à travers tout le Royaume en partenariat avec les coopératives. Dans cette même catégorie, le Jury a eu un coup de cœur pour le projet « SOLARPARK » de M. Évariste Trésor Akoumian (Côte d'Ivoire) développeur du « Cartable Solaire ». Ce dernier est doté d'une Lampe LED permettant aux élèves africains de faire leurs devoirs le soir dans les zones non électrifiées.

« **Le Prix du développement durable** » a été attribué à M. Kamal Kaina (Maroc) développeur de « KHDAR Invest ». Son innovation permet la captation de l'énergie cinétique du poids d'un véhicule et sa transformation en électricité.

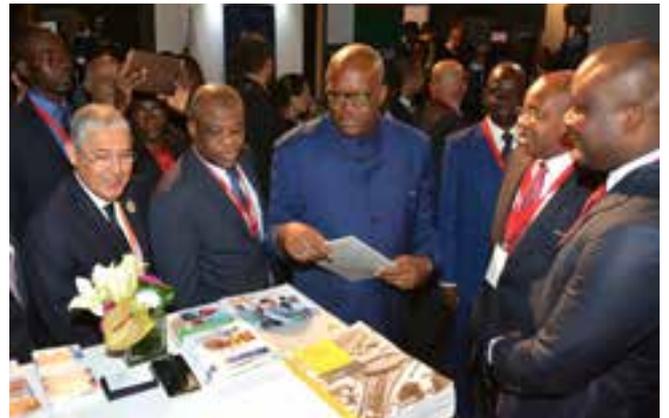
L'exposition « Chaïbia et Hossein Tallal, une œuvre en miroir »

Conscient du rôle important que joue la culture dans le développement en tant que secteur incontournable de la cohésion sociale et du progrès économique des Etats, le groupe Attijariwafa bank a organisé, à travers sa Fondation, un programme culturel en marge du Forum International Afrique Développement.

Il s'agit d'une animation culturelle aux couleurs de l'Afrique comprenant :

- une découverte libre du parcours artistique « Présence africaines dans la Collection Attijariwafa bank », dans les principaux espaces de circulation du Forum ;
Le groupe Attijariwafa bank partage avec les invités du FIAD 2017 sa collection d'œuvres d'artistes marocains et subsahariens, fruit de son investissement dans le génie africain, de prospections et de commendes artistiques depuis 30 ans.

- la poursuite de l'exposition « Chaïbia et Hossein Tallal, une oeuvre en miroir » à l'espace d'art Actua. Pour la première fois au Maroc ces deux artistes, mère et fils, sont réunis dans un jeu de miroir où se mêlent une affection mutuelle sans bornes et une vocation artistique passionnée.



Accords et partenariats

Attijariwafa bank a mis en place une politique de partenariats stratégiques affirmée et volontariste. La banque s'attache à nouer, en permanence, des liens forts avec des organismes privés et publics. Basés sur les transferts des compétences, la mutualisation de ressources et des expertises ou encore sur le co-développement, ces partenariats permettent à la banque d'unir ses forces à celles de ses partenaires, pour accélérer la réalisation de ses axes stratégiques, en favorisant l'inclusion bancaire, en encourageant à l'entrepreneuriat ou en soutenant financièrement de grands projets d'infrastructure au Maroc et en Afrique.

Attijariwafa bank, partenaire de confiance au service de l'économie nationale

La volonté d'agir en faveur de l'économie nationale d'Attijariwafa bank ne cesse de se renouveler. La banque soutient avec ferveur les grands programmes gouvernementaux. Ainsi, en 2016, le banque a été choisie comme partenaire de confiance pour l'accompagnement du nouveau programme de développement de l'auto-entrepreneuriat « Auto Emploi », initié par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique.

Attijariwafa bank et Barid Al Maghrib : un accord historique en faveur de l'auto-entrepreneur

Janvier 2016 - Attijariwafa bank et Barid Al-Maghrib ont signé une convention de partenariat portant sur la délégation de l'inscription au registre national de l'auto-entrepreneur. L'organisme gestionnaire du registre national de l'auto-entrepreneur donne au groupe Attijariwafa bank accès à sa plateforme pour procéder aux inscriptions des auto-entrepreneurs au niveau de son réseau d'agences bancaires et son réseau Wafacash.



Partenariat Attijariwafa bank et CNSS: un bilan positif et des perspectives de développement

Mai 2016 - Le Président Directeur Général d'Attijariwafa bank M.Mohamed El Kettani et M.Saïd Ahmidouch, Directeur Général de la CNSS, ont tenu une réunion pour échanger autour du partenariat entre les deux établissements et des perspectives de développement des relations entre les deux institutions. À l'ordre du jour de cette réunion également, les moyens d'accompagnement de la CNSS dans l'ensemble de ses projets de dématérialisation, de ses encaissements et de ses décaissements. En effet, Attijariwafa bank est la première banque dans le traitement des encaissements de la CNSS, avec une part de 28 %.



Attijariwafa bank, partenaire économique de référence en Afrique

Fort de ses positions solides au Maroc, Attijariwafa bank conforte son rôle d'acteur incontournable dans la dynamique économique de l'Afrique. Les visites régulières de travail et d'amitié de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI dans le continent ont été l'occasion pour Attijariwafa bank de renforcer ses relations avec les pays concernés.

De nombreux accords bilatéraux de partenariat économique public-privé et privé-privé, ont été conclus cette année. Ils viennent s'ajouter à la centaine de conventions liant le Royaume du Maroc aux pays frères en Afrique.

Signature d'un mémorandum d'entente entre le groupe Attijariwafa bank et la Société Islamique Internationale de Financement du Commerce (ITFC)

Février 2016 - Conclu en marge de la 4^{ème} édition du Forum International Afrique Développement, ce mémorandum porte sur le développement d'un partenariat global, et à long terme, dans le domaine du financement conjoint du commerce extérieur au Maroc et dans les autres pays de présence en Afrique et ce, en conformité avec les principes de la charia.

Accord de coopération entre Attijariwafa bank, African Guarantee Fund, AGF (Fonds Africain de Garantie) et la banque rwandaise Cogébanque

Octobre 2016 - Cet accord a pour objectif de contribuer au développement économique du RWANDA, en favorisant les investissements, les échanges commerciaux et l'inclusion bancaire conformément aux missions et objectifs respectifs d'African Guarantee Fund, de Cogébanque et d'Attijariwafa bank. Il a été conclu lors d'une cérémonie de signature de conventions bilatérales et multilatérales sous la présidence et en présence de Sa Majesté Le Roi et de Son Excellence M. Paul KAGAME, Président de la République du Rwanda.

Signature d'un protocole d'Accord entre Attijariwafa bank et Commercial Bank of Ethiopia

Novembre 2016 - Conclu à Addis Abeba en marge de la Visite d'État en Éthiopie de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, ce protocole d'accord est axé sur le développement d'une relation économique mutuelle et fructueuse et le renforcement des échanges commerciaux et des investissements entre le Maroc et l'Éthiopie. Il a été signé dans le cadre du programme des accords non bilatéraux de coopération commerciale entre les opérateurs privés des deux pays.

Signature d'un mémorandum d'entente entre Attijariwafa bank et United Bank for Africa (UBA).

Décembre 2016 - Les deux institutions ont, dans le cadre de la visite officielle effectuée par Sa Majesté le Roi Mohammed VI au Nigéria, scellé un mémorandum d'entente en vue d'établir un cadre de coopération multiforme.

Il porte essentiellement sur le financement des investissements conjoints et croisés, le commerce extérieur, le financement des projets (project finance) et l'organisation de missions d'hommes d'affaires. L'objectif étant de donner une nouvelle impulsion aux échanges commerciaux et aux investissements entre le Maroc et le Nigéria ainsi que les pays de présence des deux groupes bancaires.

Attijariwafa bank, partenaire international de premier plan

Le Groupe consolide son ancrage à l'international et poursuit la diversification de son offre ainsi que sa conquête de nouveaux marchés, en concluant de nouveaux partenariats et en s'appuyant sur ses relations étroites et de long terme avec les grandes institutions internationales et ce, au profit de toutes ses filiales bancaires africaines.

Signature d'une convention entre Attijariwafa bank et la Banque Publique d'Investissement de France (BPI France)

Février 2016 - Conclue en marge du Forum International Afrique Développement, cette convention porte sur la création d'une communauté digitale d'affaires en faveur des clients de la banque et son intégration au sein de la plateforme de mise en relation EUROQUITY de BPI France. Par ce biais, les membres de la communauté digitale du Groupe auront la possibilité d'interagir et d'échanger des opportunités d'affaires avec plus de

17 000 entreprises françaises clientes de BPI France et de ses autres partenaires, KfW en Allemagne et SOWALFIN en Belgique.

Signature d'une convention internationale entre Attijariwafa bank et Banco Santander.

Février 2016 - Cette convention internationale a pour objectif d'intégrer le Desk International Attijariwafa bank au réseau des Desks Internationaux de Banco Santander. Elle vise également à faciliter l'introduction d'Attijariwafa bank auprès des banques membres du réseau International Desk, à travers des séminaires, des actions commerciales, des réunions avec les clients et des plans d'affaires. Ainsi, les clients internationaux des deux banques auront accès à l'ensemble des Desks internationaux.

De son côté, Attijariwafa bank a mis en place une équipe dédiée, polyglotte et dotée d'une solide expérience afin d'exécuter le modèle Groupe du réseau international Desk du Banco Santander.



À l'occasion de la visite officielle du Roi Mohammed VI en Chine, la signature de 6 conventions bilatérales et mémorandums

Mai 2016 - Attijariwafa bank a signé 6 conventions et mémorandums à portée stratégique avec des organismes publics et groupes privés chinois et marocains.

En concluant ces 6 accords, le Groupe conforte sa position de banque leader dans l'accompagnement des entreprises publiques et privées et dans la promotion et le développement des investissements et des échanges transfrontaliers.



Attijariwafa bank signe deux accords de partenariat avec EDC (Exportation et Développement Canada) et la Banque Nationale du Canada



Mai 2016 - Les deux accords ont été signés, en marge de l'inauguration du bureau de représentation du groupe Attijariwafa bank à Montréal. Le premier accord, conclu avec EDC, vise à développer une coopération forte et multiforme, afin de permettre aux entreprises de développer et sécuriser leurs flux commerciaux et financiers entre le Canada et les pays de présence du groupe Attijariwafabank et en Afrique spécifiquement. Le second, signé avec la Banque Nationale du Canada (BNC), vient enrichir l'offre de services bancaires destinés aux diasporas africaines vivant au Canada ainsi qu'aux entreprises canadiennes et africaines présentes dans tous les pays d'implantation du Groupe.





03

TOUTE NOTRE ÉNERGIE POUR L'INNOVATION

Convaincu que l'innovation est devenue aujourd'hui un levier majeur pour poursuivre ses ambitions grandissantes aussi bien sur le marché local qu'à l'international, le Groupe Attijariwafa bank a inscrit le digital au cœur de sa stratégie de développement.

Ainsi, le Groupe a bâti un écosystème innovant qui repose sur trois piliers fondamentaux: la maîtrise des technologies de pointe, la performance des systèmes informatiques et l'évolution de la gouvernance opérationnelle.

Banque Multicanal

La banque multicanal offre des services dématérialisés à travers le web, le mobile, le Centre de Relation Client (CRC) et le Libre Service Bancaire (LSB). Ces canaux viennent en complément des services en agence et s'appuient sur des technologies de pointe répondant à des standards élevés de sécurité. La Banque Multicanal révolutionne les relations entre clients et conseillers, démocratise les services bancaires en permettant aux particuliers, comme aux entreprises de bénéficier d'un grand panel de services à toute heure et en toute liberté.

Le Centre de Relation Client en progression continue

Organisé en 3 pôles, le CRC a pour mission de gérer les appels entrants et sortants, l'interactivité par messagerie et le recouvrement à l'amiable. Le CRC lance également des campagnes d'appels à visée commerciale et gère la réactivation des comptes débiteurs ainsi que la messagerie des e-conseillers de la banque. En 2016, les volumes d'appel entrant et sortant du CRC n'ont cessé d'augmenter par rapport à 2015, 6 % pour les appels entrants et 56 % pour les appels sortants.



L'offre e-banking de plus en plus étoffée

Attijariwafa bank a enrichi son offre digitale en proposant de nouvelles prestations à ses clients telles que la géolocalisation des agences/GAB au niveau

d'Attijari Mobile, de nouveaux facturiers pour le paiement de factures via Attijarinet et Attijari Mobile et la réception instantanée des codes d'accès Attijarinet par SMS ou par e-mail.

La banque a également lancé la dématérialisation du relevé bancaire. Les clients ont aujourd'hui la possibilité de consulter leur relevé de compte en ligne. Attijariwafa bank supprime ainsi, de plus en plus, les envois papier par voie postale, conformément à sa politique RSE.

Une cellule dédiée aux clients haut de gamme

Afin de prendre en charge rapidement les demandes de la clientèle privée, la banque a mis en place une ligne dédiée à cette clientèle. Celle-ci prend en charge les demandes et l'acheminement des réclamations pour une qualité de service optimale.

Des espaces multicanaux accessibles à tous

Même si Internet et les réseaux se sont démocratisés, certaines personnes n'ont pas encore d'accès aux services en ligne. Dans cette optique, la banque a intégré des espaces multicanaux sécurisés, dans des succursales et agences offrant aux usagers les services suivants :

- ▶ un accès à l'espace 7 j/7 de 7 h à 21 h avec des horaires adaptés en fonction de la région et du mois de ramadan ;
- ▶ des moniteurs sur place, munis d'une tablette, pour accompagner les clients dans leurs opérations, pendant les horaires d'ouverture de l'agence ;



- ▶ un GAB dédié aux dépôts et aux opérations de Change ;
- ▶ un téléphone mural en liaison directe avec le CRC d'Attijariwafa bank ;
- ▶ un écran d'affichage d'informations en continu ;
- ▶ un accès Wifi avec accès limité avec identification des utilisateurs.

Les collaborateurs au cœur de la transformation digitale

Pour relever le défi de la digitalisation des services et processus, la banque a engagé plusieurs actions favorisant la transformation digitale, à commencer par l'acculturation des collaborateurs à l'univers du digital telles que :

- ▶ la formation, à large échelle, intégrant également celle des nouvelles recrues ;
- ▶ la mobilisation d'une task force assurant une animation par strate pour atteindre tous les collaborateurs du réseau ;
- ▶ l'incitation à l'utilisation de Attijarinet et Attijari mobile ;
- ▶ la mise à disposition de multiples outils dématérialisant des opérations courantes, administratives et sociales.

Ce faisant, Attijariwafa bank est convaincue que ses collaborateurs restent ses meilleurs ambassadeurs pour accompagner la transformation digitale des clients.



Gestion Globale des Risques Groupe

C'est dans le cadre des normes réglementaires Bâloises des bonnes pratiques à l'international et des recommandations émises par les autorités de tutelle, que s'inscrit la démarche d'Attijariwafa bank en matière de gestion des risques. Cette gestion est centralisée au niveau de l'entité Gestion Globale des Risques Groupe (GGRG). Indépendante des activités commerciales et de support, la GGRG dépend directement de la Présidence.

Sa mission est de veiller à l'identification des risques liés aux activités du Groupe, de les mesurer, de les suivre et de les contrôler.

C'est autour de 5 entités opérationnelles que sa nouvelle organisation s'articule : Risques de crédit, risques de marché, Risques opérationnels, Pilotages des Risques et Risques pays et recouvrement. À ces entités, s'ajoutent 4 entités transverses : Politique et stratégie des risques, Risk management, Audit des engagements et Support & moyens. Cette organisation conforte le management des risques en tant que facteur de différenciation et vecteur de diffusion de la culture risque au sein du Groupe.

Pilotage des risques et Risque pays

Consolidation soutenue du dispositif risque pays

En 2016, l'entité Risque BDI (Banque de Détail à l'International) a continué son effort pour intégrer la filière risque afin d'accroître le développement des activités commerciales et faire face à la dynamique d'approfondissement du cadre de régulation des risques transfrontaliers. Pour assurer un développement plus important du Groupe à l'international, la consolidation de l'effort du dispositif risque a été particulièrement intensifiée.

La banque a ainsi déployé une stratégie de gestion des risques encore plus élaborée. La mise en place de ce dispositif a été motivée, non seulement par la croissance du Groupe à l'international, mais aussi par les dispositions de Bank Al-Maghrib.

Une étude a été réalisée pour automatiser le risque pays. Celle-ci a porté sur le diagnostic mis en place et son adéquation avec les exigences réglementaires. L'étude a

permis aussi d'identifier les actions possibles d'évolution au regard de ce qui se fait à l'international. Afin d'étendre le risque pays aux filiales de la banque, un modèle a été réalisé afin de mieux gérer les risques pays que pourrait rencontrer chaque entité.

Une concertation dynamique avec chaque filiale a été adoptée à travers les revues périodiques des pays et des filiales et avec une meilleure organisation des structures commerciales.

De plus, la gouvernance des risques transfrontaliers a été renforcée par l'instauration d'un comité Risques Pays. Sa mission est de protéger les opérations transfrontalières de la banque à travers :

- ▶ la formulation explicite de la politique risques pays ;
- ▶ l'allocation des fonds propres réglementaires dédiés aux opérations transfrontalières ;
- ▶ la fixation des limites pour les opérations transfrontalières par zone, par pays, par type de débiteurs, le tout en veillant à la répartition des risques et la diversification des portefeuilles ;
- ▶ le réexamen régulier des limites d'engagements par pays ;
- ▶ la revue périodique des expositions transfrontalières Vs limites sachant que le suivi surveillance des limites est assuré sur une base permanente par l'entité Risques pays ;
- ▶ la dotation de provisions générales, si l'évaluation du risque associé aux pays d'exposition le juge nécessaire ;
- ▶ l'exercice périodique du stress test afin de s'assurer de la capacité de la banque à absorber les chocs extrêmes.

Risk Management

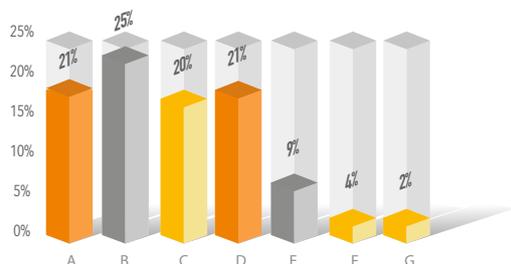
Cartographie de notation 2016

En 2010, le Groupe Attijariwafa bank a déployé un modèle en ligne avec les exigences de Bâle II.

Le dispositif de notation est fondé sur la Note de Contrepartie qui reflète sa probabilité de défaut sur l'observation d'une année. La note est attribuée sur une échelle comportant 8 niveaux. A, B, C, D, E, F, G et H. H étant la note en défaut. Voir le tableau ci-dessous :

Classification	Description
A	Très bon
B	Bon
C	Assez bon
D	Moyen
E	Médiocre
F	Mauvais
G	Très mauvais
H	Défaut

Le système de notation interne pour le segment « entreprise » est en place depuis 2004. Il a été revu et amélioré avec une nouvelle version en 2010. Il s'appuie à la fois sur des données quantitatives et des données qualitatives. Il comporte 8 niveaux de risque allant de A jusqu'à H. Chaque note est associée à une probabilité de défaut de la contrepartie sur une observation d'une année. Chaque contrepartie est notée selon des principes définis par la banque, la revue de la note intervient au moins une fois par an dans le cadre du processus de renouvellement des lignes de crédit ou d'approbation des demandes.



Rénovation des modèles de notation Entreprise

En vue de l'amélioration des modèles de notation et leur adaptation au portefeuille de la banque, les modèles de notation entreprise (PME et GE) ont été revus en 2016. Ils capitalisent désormais sur le retour d'expérience des gestionnaires de risque et des tests de robustesse statistiques. Cela a permis d'augmenter le pouvoir de prédiction des modèles. Ces nouveaux modèles seront déployés courant 2017 sous forme d'outils pratiques et intuitifs qui permettront de mener des simulations avancées dans le cadre des chantiers Bâle II et IFRS9.

L'année 2016 a vu également le lancement d'un nouveau chantier de refonte d'un modèle de notation avec l'assistance d'un cabinet international. Il s'agit de la refonte de la notation des projets et la mise en place d'un modèle du promoteur. Le choix a été fait d'opter pour un modèle de notation prenant en compte le cycle de vie du projet.

L'élargissement du système de notation interne est en cours ou finalisé que ce soit pour les filiales locales ou internationales, notamment la SIB en Côte d'Ivoire ou Attijari bank en Tunisie.

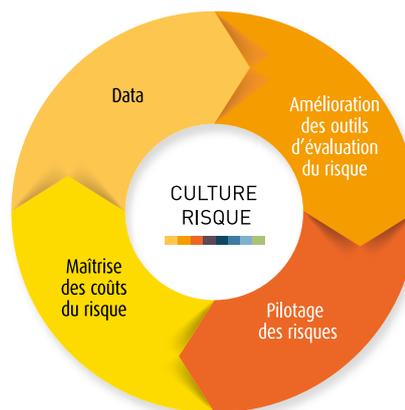
Afin de sensibiliser les entreprises marocaines à la notation, la GGRG s'est engagée dans une vaste campagne de communication. Des séminaires ont été organisés dans plusieurs régions du Maroc. Ils étaient l'occasion de sensibiliser les entreprises aux risques et cela a permis d'améliorer la relation banque/entreprises.

Évolution des modèles de scoring du segment Clientèle de Détail

En s'appuyant sur l'expertise éprouvée des gestionnaires de risque, des avancées technologiques et du pôle de compétence statistique, le Risk Management continue de perfectionner les modèles de scoring de la clientèle de détail mis en place en 2014. Ces modèles constituent les outils de bases d'aide à la décision s'appuyant sur des données quantitatives, qualitatives et comportementales du client. Ils permettent une meilleure prise de décision et une meilleure maîtrise des risques.

Après 3 ans d'utilisation des modèles de scoring (TPE et professionnels), un backtesting a été réalisé permettant d'identifier plusieurs axes d'améliorations. Les nouvelles versions des modèles donnent la possibilité d'avoir des prédictions affinées en prenant en compte plusieurs éléments de données comme les données externes (type CBR) ou des données de type utilities (habitude de paiement et de retraits par carte). Cela permet de relever le niveau d'aide à la décision au profit des gestionnaires de risque.

Le monitoring en continu, couplé à l'ajustement des règles décisionnelles, mené en étroite collaboration avec les gestionnaires de risque a permis une amélioration de la capacité de traitement. De plus, la convergence entre le moteur de scoring et la décision humaine a été renforcée. Aussi, ces outils, initialement destinés à la seule évaluation des risques, se sont mis au service de l'action commerciale. Des opérations de pré-scoring sont régulièrement réalisées permettant au réseau de mieux cibler ses prospects et de les transformer en clients.



Élargissement du Data Warehouse Risque

Le Data Warehouse est désormais la pièce maîtresse du dispositif de pilotage des risques. Il permet d'avoir une vision centralisée du portefeuille de la banque et permet un suivi des zones à risques. Le système permet au Risk Manager de produire un reporting périodique sur la cartographie des risques. Il permet de suivre le taux de notation du portefeuille et de produire des indicateurs de risque selon plusieurs critères : secteur d'activité, centre d'affaires, région, marché, etc.

Le Data Warehouse permet aussi la constitution d'historique de données nécessaire à la conception de backtesting pour les modèles de notation interne, la réalisation d'études ou encore des analyses spécifiques.

En lien direct avec le Data Warehouse, une centrale d'information financière a été mise en place. Elle permet de donner des informations pertinentes sur l'évolution des indicateurs de la santé financière des entreprises, relevant du portefeuille de la banque. Ce Data Warehouse est amené à évoluer significativement, tant au plan du périmètre des données, qu'au plan du support technologique, dans le cadre du plan « Energies 2020 ».

Gestion des risques opérationnels

Une année complète d'utilisation de la solution GRO « e-groci » au niveau d'Attijariwafa bank

Déployé au dernier trimestre 2015, le progiciel de gestion des risques opérationnels est entré dans sa phase d'utilisation durant toute l'année 2016. L'occasion de faire un bilan sur l'appropriation du logiciel par les équipes de la banque et d'identifier les actions à mener pour une utilisation optimale. Ainsi, plusieurs séances de formation et de sensibilisation ont été organisées par les acteurs de la filière Risques Opérationnels (RO).

Plus de 400 utilisateurs ont obtenu une licence sur ce progiciel avec des profils et des droits différents (lecteurs, Relais RO, Correspondants RO, Managers RO, Managers RO Centraux), ceci pour couvrir d'autres besoins de gestion opérationnelle et de pilotage des risques.

Conformément à la réglementation, l'entité Risques Opérationnels, Juridiques, Informatiques et Humains (ROJH) poursuit l'activité de mesure, d'identification et de maîtrise des risques opérationnels de la banque. À fin 2016, la cartographie des risques opérationnels en recensait 656 dont 161 étaient à piloter. Parmi ces derniers, 27 risques sont répertoriés comme inacceptables ou critiques. Une mise à jour de la cartographie des RO a démarré au 4^e trimestre 2016, concernant essentiellement les métiers supports de la banque.

En termes de calcul des fonds propres pour le risque opérationnel, Attijariwafa bank adopte l'approche basique (approche BIA) et souhaite passer en approche standard selon une feuille de route validée au plus haut niveau.

En 2017, un projet sera lancé pour permettre aux filiales de bénéficier elles aussi de l'outil GRO en se servant de l'expérience acquise lors de l'implémentation du progiciel au niveau de la banque. Pour les filiales non couvertes par le dispositif GRO (filiales récemment acquises) une étude sera menée pour déployer le dispositif GRO y compris le progiciel, conformément à la charte du Groupe.

Plan de Continuité d'Activité (PCA)

Consolidation du PCA Groupe et montée en compétences du management de la continuité d'activité

Conformément à la politique du maintien aux conditions opérationnelles du PCA, tous les dispositifs PCA des métiers prioritaires de la banque ont été mis à jour en 2016. Tous les correspondants PCA ont été sensibilisés à l'importance de leur rôle en cas de crise et notamment au repli logistique et au passage au mode dégradé jusqu'au retour à la normale de l'activité sinistrée. L'organisation d'ateliers de travail PCA a permis une plus grande prise de conscience de la culture PCA Groupe ainsi qu'une montée en compétence du management de continuité d'activité. À noter que ces ateliers étaient présentés avec un package dédié aux filiales locales et africaines de la banque. Un test PCA grandeur nature a été réalisé par les filiales Wafasalaf, Wafabail et Wafa IMA. Ce test a été couronné de succès. Dans le même esprit, l'année 2016 a vu la finalisation des travaux d'aménagements de la Salle des marchés de back up ainsi que la réalisation des tests PCA relatifs aux qualifications des métiers de la banque des marchés.

Risque de marché

L'entité Risque de Marché a pour rôle d'assurer le suivi des positions du portefeuille de négociation de la salle des marchés de la banque et d'en mesurer le risque. Elle encadre l'activité de la salle des marchés en instaurant des limites produits et des limites associées aux principaux facteurs de risques. Elle valide d'éventuelles demandes émanant de la salle des marchés. L'entité a mis en place le logiciel Murex destiné à mesurer et quantifier les risques du marché ainsi que le risque de contrepartie sur les différents produits proposés par la salle des marchés. Elle a aussi mis en place un dispositif de maîtrise du risque marché articulé autour de la VaR (Value at Risk), du stress test, de la surveillance des indicateurs et du calcul du capital économique.

De plus, l'entité Risque de marché participe activement au plan stratégique 2020 de la banque. Elle examine les nouvelles opportunités d'amélioration de la gestion de l'activité ainsi que les opportunités de croissance et de diversification du risque.

Services et Traitement Groupe

Les Services et Traitement Groupe (STG) gèrent l'ensemble des activités back office de la banque. Ils oeuvrent pour l'amélioration en continu de l'expérience client, veillent au maintien de l'équilibre entre la capacité d'innovation de la banque, l'optimisation des coûts et la maîtrise des risques opérationnels. Ils donnent également les moyens nécessaires aux différentes entités du Groupe pour collaborer ensemble et créer des synergies.

En 2016, les STG se sont inscrits dans la continuité des années précédentes à savoir, la poursuite de la qualité de traitement des opérations en conformité avec la réglementation en vigueur et les pratiques internationales. Ils ont accompagné de nombreuses initiatives en apportant leur expertise technologique en termes de monétique, et veillé au respect des processus et procédures mis en place par le Groupe.

+ 19 % sur le nombre de débloquages crédits
+ 14 % sur le nombre de transferts
+ 2 % sur le nombre de rapatriements
+ 23 % sur le nombre des cartes en circulation



Activités monétiques

Les nouvelles fonctionnalités du « SMS Banking »

L'offre SMS d'Attijariwafa bank s'est enrichie cette année de nouvelles fonctionnalités. En plus de pouvoir être informé des transactions de paiement effectuées avec sa carte, le client du service SMS Banking peut désormais recevoir plusieurs types d'alerte par SMS : état du compte et de la carte (solde et plafond). Ces nouvelles fonctionnalités renforcent la sécurité et améliorent la qualité du service client.

La Cartes Union Pay International (UPI)

Le système monétique d'Attijariwafa bank accepte désormais les cartes de la marque chinoise UPI sur les guichets automatiques. Tous les détenteurs de ces cartes pourront désormais utiliser les GAB de la banque pour leurs opérations courantes.

La technologie contactless sur toutes les cartes anonymes

Attijariwafa bank a généralisé la technologie contactless sur l'ensemble des cartes anonymes. Ce service est désormais possible avec les séries de cartes : Ambitions, MaKart et les cartes génériques.

Le lancement d'Attijari Payment Processing

Basé à Casablanca, Attijari Payment Processing (APP) a pour vocation de devenir le centre de service monétaire mutualisé du Groupe. Il a pour mission de centraliser au Maroc les traitements monétaires de l'ensemble des filiales du Groupe, en aidant ces dernières dans l'optimisation de leurs coûts d'investissement et de fonctionnement de l'activité monétaire. Il leur permet également de réduire le time to market afin d'innover et de proposer de nouveaux produits et services. Enfin, ce nouveau centre est surtout un moyen efficace d'aligner les stratégies monétaires de toutes les filiales du Groupe.

En 2016, l'APP a travaillé en étroite collaboration avec 5 filiales de la banque (SCB Cameroun, CDS Sénégal, SIB Côte d'Ivoire, UGB Gabon, CDC Congo). À terme, l'ensemble des filiales de la banque bénéficieront de l'expertise de l'APP.

Aujourd'hui, 300 guichets et plus de 100 terminaux sont connectés à la nouvelle plateforme qui traite plus de 100 000 transactions par jour.

Une des premières réalisations majeures de l'APP a été d'effectuer, en juin 2016, le raccordement des filiales de l'Afrique de l'Ouest (CDS Sénégal, SIB Côte d'Ivoire) au Groupement Interbancaire Monétaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (GIM UEMOA). Le raccordement des filiales de l'Afrique centrale au GIMAC est prévu courant 2017.

Qualité de service

Les STG ont mis en place la plateforme web, « Boîte à idées ». Cette boîte à idées a pour objectif d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la qualité de service et la coopération entre les STG et le réseau. Elle permet aussi à tout un chacun de faire entendre ses idées et contribuer ainsi à la création de valeur au bénéfice de tous.

En 2016, le thème choisi était « Comment renforcer notre coopération vis-à-vis du réseau et en faire un engagement au quotidien ? ». Cette campagne a connu un véritable succès grâce à la forte participation des collaborateurs STG, démontrant leur professionnalisme et leur volonté d'améliorer les processus de collaboration et de coopération entre les STG et le réseau.

D'autre part, et afin de permettre un accès rapide à l'information tout en évitant le risque voyage physique des garanties, les STG ont réalisé cette année le déblocage des crédits sur la base des documents scannés à travers la mise en place d'un Workflow Lotus.

Systemes d'Information Groupe

Les grandes missions des Systemes d'information Groupe (SIG) s'articulent autour du développement de la stratégie SI en adéquation avec la stratégie métier, et de la gestion du système d'information de la banque, aussi bien pour l'exploitation, que pour l'évolution et la sécurité des systèmes. Les SIG garantissent également la cohérence du système d'information à l'échelle du Groupe en participant et validant les stratégies SI des filiales. À ce titre, ils fournissent aux filiales au Maroc et à l'international, des services personnalisés selon leurs besoins: hébergement, infogérance, tierce maintenance applicative, consulting et expertise.

+ 13 % de croissance du personnel SIG

+ 20 % de croissance du nombre de J/H. dans les projets structurants

Près de **90 000** demandes annuelles traitées par le Help Desk

L'année 2016 a été placée sous le signe de la poursuite des chantiers structurants engagés par les SIG et répondant aux enjeux prioritaires en matière d'amélioration continue, de transformation de la banque, de gestion des risques, de la sécurité de l'information et de la protection des renseignements personnels ou confidentiels.

LES SIG, PARTENAIRE STRATÉGIQUE DE LA TRANSFORMATION

Le partenariat Business/IT est un des facteurs clés de la réussite de la transformation, telle est la conviction des SIG et de toutes les équipes « Energies 2020 ».

Pour que cette co-construction entre le métier et le système d'information soit possible, les SIG ont renforcé la proximité entre les différents intervenants, quel que soit leur horizon, dans le processus de conception, de développement et de réalisation de solutions innovantes. Dans cette continuité, la mise en place de plusieurs plateaux « Agiles » au sein des SIG a favorisé la création d'une synergie et d'une dynamique sans précédent entre les équipes Business et IT. Elles mènent le développement des solutions à un rythme soutenu en mode « Sprint », apprécié et salué par les directions métiers. Les équipes

du SIG ont capitalisé sur ces réussites et devront privilégier cette organisation dès qu'un projet s'y prête par sa nature.

D'autres projets initiés ont nécessité un travail de longue haleine. Ils s'inscrivent dans des refontes en profondeur de certains processus métiers. Ces projets visent entre autres l'optimisation globale et l'amélioration de la productivité opérationnelle au niveau des agences et du siège. Les équipes SIG ont su s'aligner à ces besoins métiers et ont pu y répondre par une digitalisation end-to-end de processus métiers et une intégration maîtrisée de progiciels reconnus.

L'année 2016 a été aussi l'année du renforcement de la sécurité du fait des risques et exigences du digital. Ce changement a mobilisé un nombre important des équipes SIG, dû à son impact sur les différentes briques applicatives.

Grâce à ces projets menés sans relâche, les offres clients se sont enrichies sur les différents canaux: mobile, portail et agence et continueront à l'être. Le programme « Vente multicanal et urbanisation du système d'information » est en marche. En tant que partenaire stratégique, les SIG continueront à soutenir les métiers dans la transformation digitale en tenant compte du contexte économique en pleine mutation. La co-construction d'un ensemble d'outillage, à valeur ajoutée, visera entre autres:

- ▶ l'intégration de ces différents canaux afin d'offrir une expérience client intégrée;
- ▶ une modernisation et unification des outils de vente et une vision 360 du client;
- ▶ une simplification et modularisation de l'offre;
- ▶ une continuité dans la fluidification et la digitalisation end-to-end de processus clés.

DE NOUVELLES INFRASTRUCTURES POUR PLUS DE PERFORMANCE

Les SIG ont mené des projets structurants de grande envergure qui ont permis de poser les fondations de l'architecture cible. Un travail d'acquisition et de mise en œuvre d'infrastructures évolutives est en mesure de soutenir les projets stratégiques de la banque.

Grâce à ces infrastructures de dernière génération et au travail d'intégration pointu mené tout le long de l'année, les équipes SIG sont à même de délivrer avec plus de performance et de sécurité, dans le cadre du patrimoine applicatif.

LE RACCORDEMENT DES FILIALES AFRICAINES

L'année 2016 a connu la mise en place d'un programme de généralisation d'une solution monétique Groupe, Cap Monétique, pour adresser l'ensemble des filiales bancaires à horizon 2017. Ce programme garantirait à terme une excellence opérationnelle, une richesse de l'offre, et une qualité de service client à coût maîtrisé.

Toujours dans un esprit d'harmonisation et de modernisation insufflé par le Groupe, les équipes SIG ont accompagné les business Unit à l'international dans le choix d'une solution Banque en Ligne. Le choix s'est arrêté sur une solution modulaire couvrant l'Internet, le Mobile et le SMS Banking via une seule plateforme intégrée et homogène.

Ce programme vise le déploiement d'une banque digitale innovante et évolutive, couvrant les 15 filiales du Groupe en Afrique et en Europe. L'achèvement du pilote AWB Belgique, avec des résultats satisfaisants, a donné le feu vert pour la poursuite de l'intégration du reste des filiales sur 2017.

LE PLAN DE SECOURS INFORMATIQUE (PSI)

Conscient de son rôle de garant de la haute disponibilité des services délivrés même dans des conditions les plus extrêmes, les SIG ont mis en place une gouvernance PSI et un responsable de ce domaine, hautement sensible, a été nommé.

Doté d'un Datacenter de secours, équivalent au Datacenter primaire en termes d'architecture et de sizing et répliqué quasiment en temps réel, le Groupe s'est donné les moyens de faire face à un éventuel sinistre et de répondre aux exigences réglementaires. Dans un processus inscrit dans l'amélioration opérationnelle continue, les équipes SIG se sont mobilisées en 2016, pour des tests et des simulations de bascule en élargissant le périmètre des applications secourues et en formalisant toutes les procédures de restauration du service.

LA SÉCURITÉ, UN ENJEU MAJEUR DE LA TRANSFORMATION

Il s'agit de trouver le bon compromis entre l'innovation et la maîtrise du risque, un système d'information plus ouvert et une sécurité d'informations maîtrisée. Les SIG ont pris la mesure des ambitions de la transformation digitale. Ils se sont dotés d'outils qui aideront à prévenir des risques cyber en détectant les menaces avant qu'elles ne se transforment en attaques. Un SIEM « System Information and Event Management » est déjà opérationnel. Ce SIEM constitue la tour de contrôle du SI. Il est en mesure de collecter, agréger, catégoriser les événements de sécurité et en détecter les plus douteux pour prendre les mesures nécessaires.

Au-delà des outils, les SIG informent, sensibilisent, ne cessent de rappeler à tous les collaborateurs de la Banque les bonnes pratiques et leur rôle déterminant dans la sécurité SI, qu'il s'agisse de collaborateurs SIG expérimentés ou simplement d'utilisateurs de services informatiques.

L'INNOVATION ET L'AMÉLIORATION CONTINUE

Dans un souci d'amélioration continue, d'efficacité opérationnelle et de simplification des processus de support et de fonctionnement, les SIG ont lancé plusieurs travaux d'amélioration et de formalisation de ses processus internes et ont outillé plusieurs processus tels que la gestion de la demande, le suivi des projets, le suivi de la productivité et de la performance, etc.

L'ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE « ENERGIES 2020 »

Dès l'annonce du lancement du plan « Energies 2020 », les SIG ont continué leur démarche de convergence et de cadrage de la feuille de route et des quick wins déjà engagés. C'est ainsi qu'ils ont mis en place un dispositif spécial en support des différentes initiatives stratégiques. La désignation de référents SIG par initiative, la mise en place d'un processus de « Demand management » en mode « Fast Track » et l'organisation du travail en « Plateaux Agiles », étaient les premières briques de ce dispositif d'accompagnement mis en place en 2016.

Outre la mise en œuvre des chantiers SI, les équipes du SIG apportent conseil et expertise aux métiers. Ils sont un acteur majeur de l'amélioration de la capacité d'exécution apportant ainsi de la méthodologie et de la valeur ajoutée.

Conseil Juridique Groupe

Le Conseil Juridique Groupe (CJG) au service du digital

Le Conseil Juridique Groupe a pris une réelle conscience de la nécessité du digital avec le lancement des travaux de modernisation d'Attijarinet en 2006, par les équipes du Système d'Information Groupe. Ces dernières étaient alors confrontées à des problématiques majeures, telles l'authentification du client, la preuve des transactions, la sécurisation des sites, autant d'obstacles, dont la levée était tributaire d'une résolution juridique.

Cette résolution n'a pas été aisée en l'absence d'une réglementation spécifique au numérique. Elle a poussé le CJG à produire des règles et des clauses devant régir tant les contrats que les canaux, en attendant qu'un texte vienne les conforter ou les contredire.

C'est ainsi que l'histoire du CJG a commencé avec le Digital pour connaître son apogée avec le E/M-Banking, projet dans le cadre duquel le CJG a pris l'initiative d'organiser son intervention via un Schéma Directeur Juridique, élaboré au vu d'un benchmark des meilleures pratiques et standards internationaux en la matière, dans le but d'encadrer l'ensemble des zones à risque. Ceci n'a pas été facile, vu le décalage entre la règle de droit et la technologie, qui ne fusionnent pas à la même vitesse.

Ainsi, plusieurs problématiques juridiques ont été identifiées avant d'être adressées dans le cadre de ce schéma qui permet aujourd'hui au CJG d'anticiper leur traitement. Il s'agit notamment de :

- ▶ la migration des contrats clients sur les nouveaux canaux;
- ▶ les conditions générales d'utilisation des sites;
- ▶ les règles régissant la publicité sur le net;
- ▶ la preuve et la signature électronique;
- ▶ l'archivage électronique;
- ▶ la sécurité bancaire (secret bancaire);
- ▶ les règles de souscription des contrats en ligne;
- ▶ le traitement des données à caractère personnel, etc.

Cet arsenal juridique a permis de bâtir un socle de solutions au service des projets de digitalisation lancés dans le cadre du Plan Stratégique « Energies 2020 », positionnant ainsi le CJG en véritable « Business Partner », contributeur incontournable des différentes initiatives intégrant l'innovation digitale au service des clients, de l'entrée en relation, à la vision client 360°, en passant par l'octroi de crédit en ligne, l'automatisation des actes de crédit/garanties, le E-Sign, le E-Market, le M-Wallet, etc.

Le digital au service du Conseil Juridique Groupe

Le Conseil Juridique Groupe n'a pas manqué de relever le défi de sa transformation digitale et de saisir l'opportunité de repenser sa chaîne de valeur et l'efficacité de son organisation à travers la mise en œuvre du Système d'information juridique « e-stichara », lancé depuis 2010.

Ce système qui a favorisé l'intégration de la fonction juridique en termes de production, de partage et d'aide à la décision au sein du Groupe, a permis au CJG de gagner en efficacité à travers trois axes majeurs : l'automatisation, la dématérialisation et la désintermédiation.

Par l'automatisation des traitements, le CJG a sensiblement réduit le risque de déperdition de l'information (historisation et archivage digitalisé des documents juridiques « ATD (Avis à tiers détenteur)/ successions/ décisions de justice/ contrats et autres actes juridiques... »).

La dématérialisation, corollaire de l'automatisation a permis la fluidification des échanges et la célérité des traitements, voire la désintermédiation via des workflows pertinents, impliquant directement et de manière interactive les juristes et les opérationnels sur une plateforme unique, mettant ainsi à contribution les uns et les autres autour d'objectifs communs, la maîtrise des risques et la qualité de service perçue.

Porté par cette modernisation et cette adaptation réussie, Le CJG continue à inscrire ses plans d'actions dans le sillage des différentes initiatives portées dans le cadre du Plan Stratégique « Energies 2020 », et envisage la digitalisation des guides et d'actes juridiques « type » pour faciliter l'accès instantané aux opérationnels.

D'autres opportunités de digitalisation du métier sont en cours d'étude et ne font que confirmer l'ambition du CJG de poursuivre l'innovation.

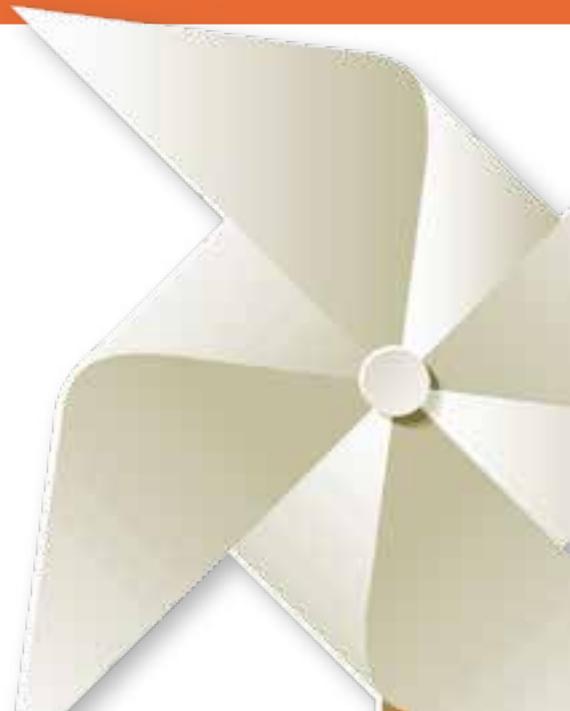






04

TOUTE NOTRE **ÉNERGIE**
POUR LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE



Zoom sur la démarche RSE

Attijariwafa bank est convaincu que le succès d'une entreprise réside dans sa capacité à créer de la valeur partagée avec l'ensemble des parties prenantes.

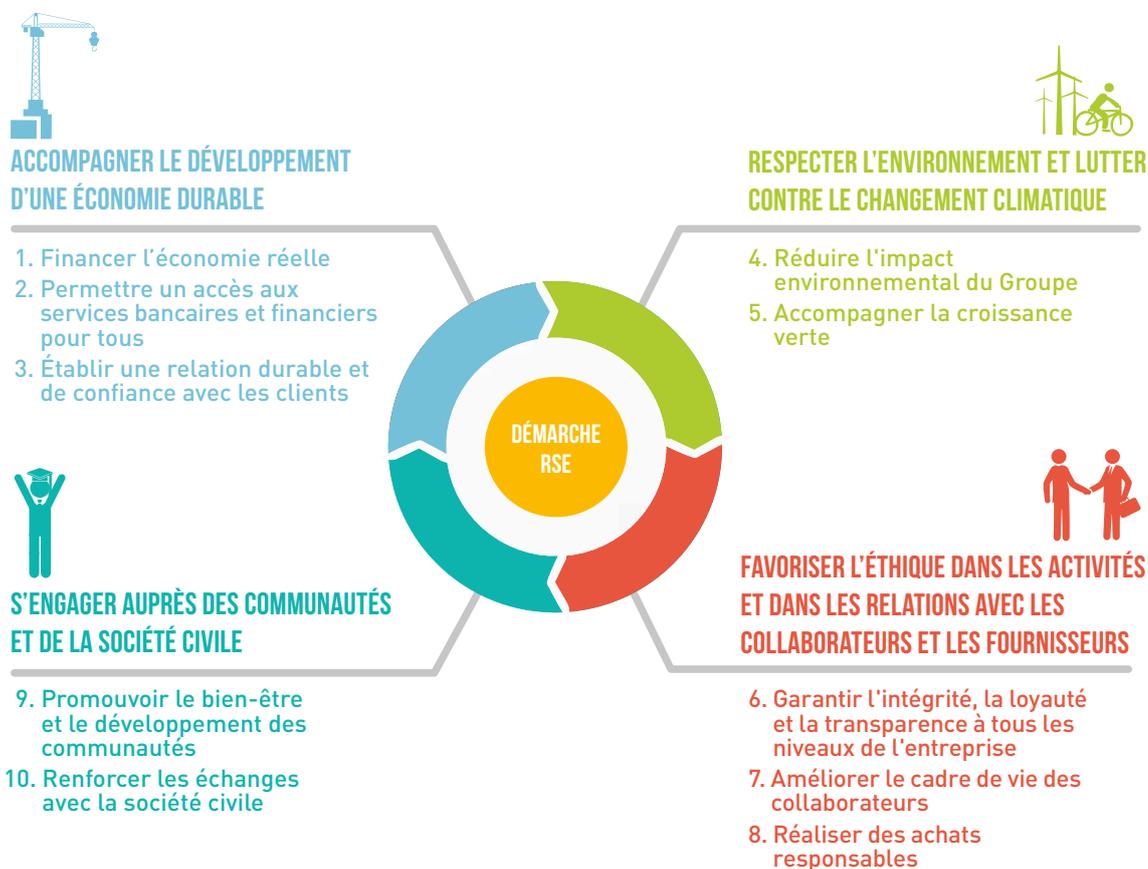
En tant qu'opérateur bancaire et financier de premier plan en Afrique, Attijariwafa bank se doit aussi d'agir en acteur responsable pour assurer la prise en compte de l'intérêt général dans l'exercice de son métier.

Le Groupe s'est ainsi engagé à concrétiser sa responsabilité sociétale à travers dix principaux engagements pour :

- ▶ accompagner le développement d'une économie durable ;
- ▶ respecter l'environnement et lutter contre le changement climatique ;
- ▶ favoriser l'éthique dans les activités et dans les relations avec les collaborateurs et les fournisseurs ;
- ▶ s'engager auprès des communautés et de la société civile.

4 axes et 10 engagements

dans le cadre de la démarche RSE du Groupe



Des actions concrètes en faveur du développement durable

Faciliter le développement économique et social en Afrique constitue une des principales missions d'Attijariwafa bank. C'est pourquoi, le Groupe soutient l'économie réelle en finançant des programmes gouvernementaux et des projets structurants; en œuvrant en faveur de la bancarisation et en accompagnant les entreprises, notamment les TPME, à travers des solutions de financement adaptées à ces entreprises essentielles au développement des économies. Par ailleurs, Attijariwafa bank s'efforce d'établir une relation durable et de confiance avec ses clients, en leur proposant des produits et des services accessibles et adaptés qui protègent leurs intérêts.

Pour adresser les enjeux environnementaux et climatiques qui se posent à l'échelle internationale, une série de mesures ont été prises par le Groupe pour réduire son empreinte environnementale, notamment le déploiement d'une politique de financement engagée en faveur d'une économie verte et de la transition énergétique.

Le Groupe agit avec éthique avec l'ensemble de ses parties prenantes. Il favorise ainsi l'épanouissement de ses collaborateurs grâce à une politique sociale fondée sur la préservation de leur santé, de leur sécurité et de leur développement professionnel.

Attijariwafa bank souhaite faire aussi de ses fournisseurs des contributeurs actifs dans la réalisation de ses ambitions de RSE en prenant en compte les facteurs sociaux et environnementaux dans ses achats.

En tant que groupe citoyen, Attijariwafa bank est impliqué depuis plusieurs décennies en faveur des communautés notamment à travers sa Fondation. Le Groupe contribue à l'amélioration et à la modernisation de l'enseignement et encourage l'entrepreneuriat.

Il œuvre également pour la démocratisation de l'accès à l'art et à la culture, des vecteurs clés d'épanouissement afin de renforcer la cohésion sociale et encourager le débat d'idée et le partage d'expérience.

Éthique et loyauté des pratiques

En veillant au respect des principes d'intégrité des pratiques bancaires et financières, le Groupe contribue à accroître la confiance dont il jouit non seulement vis-à-vis des clients, mais également vis-à-vis de l'ensemble des contreparties, des collaborateurs, et des autorités de régulation dont il dépend. A cet effet, la Direction de la Conformité Groupe, œuvre dans la surveillance et la gestion du risque de non-conformité dans le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur et conformément aux principes déontologiques afférents aux activités bancaires. Elle s'appuie à ce titre sur quatre fonctions réglementaires : la Sécurité Financière Groupe, la Déontologie Groupe, le Contrôle Interne Groupe, la Conformité Réglementaire.

Les lignes directrices de la démarche déontologique du Groupe

Attijariwafa bank a mis en place une démarche déontologique veillant au respect des règles d'intégrité, de loyauté des affaires et de transparence. Cette démarche est portée par un Déontologue qui engage le groupe dans le respect d'un corpus de valeurs et de normes, prescrits à travers différents codes de déontologie, dont :

- ▶ un code de bonne conduite destiné à l'ensemble des collaborateurs ;
- ▶ des codes déontologiques dédiés à certains métiers jugés sensibles en matière d'éthique.

Le code de bonne conduite

établit les règles et les procédures qui permettent de guider les collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions dans le respect des engagements éthiques tels que les principes de loyauté et d'égalité, l'obligation de confidentialité et transparence, la coopération ; les règles spécifiques à la relation



client, à la publicité, aux cadeaux, aux opérations bancaires personnelles des collaborateurs, à la protection des biens du Groupe ou à l'utilisation des outils informatiques...

Il prévient également les conflits d'intérêts et prévoit des mesures de lutte contre la corruption.

Les collaborateurs sont sensibilisés à ce code dès leur intégration dans le Groupe. En effet, ce code est remis à chaque nouvelle recrue et un module « e-learning » à ce sujet est accessible à tous les collaborateurs. Des lettres de rappel des règles déontologiques sont également envoyées annuellement aux fonctions sensibles et aux instances de gouvernance.

Par ailleurs, un dispositif d'alertes permet de remonter les cas de violation au Déontologue du Groupe qui mène des enquêtes de moralité

et s'assure du respect des principes éthiques définis dans ce code.

Le code relatif à la circulation de l'information importante ou privilégiée

définit les règles de circulation de l'information importante ou privilégiée pour les collaborateurs exerçant des fonctions dites sensibles et qui sont principalement des initiés permanents. Il prévoit à cet effet des mesures de sécurité empêchant la diffusion non autorisée d'informations confidentielles.

La charte de confidentialité relative aux données internes décrit les conditions dans lesquelles les données internes doivent être traitées par les utilisateurs concernés.

Le code de déontologie des achats

s'adresse principalement aux ordonnateurs de dépenses. Il accorde une importance particulière à la prévention de la corruption et au respect des droits sociaux et environnementaux par les fournisseurs du Groupe.

Le code de déontologie applicable aux administrateurs

encadre les pratiques liées à la fonction d'administrateur, notamment en termes de confidentialité des informations, de gestion des conflits d'intérêts et des opérations portant sur la valeur de la banque.



Une démarche déontologique partagée avec les filiales

En 2016, Attijariwafa bank poursuit l'implémentation de la démarche déontologique dans les filiales africaines.

Lors d'un séminaire tenu en octobre 2016, il a été procédé au lancement de la démarche déontologique au sein des filiales camerounaises: SCB Cameroun, ASCA, Wafa Assurance Vie et Wafacash, en présence de la Déontologue du Groupe et Responsable de la Sécurité Financière.

Cet évènement réunissant plus de 70 participants a été l'occasion de rappeler l'importance de la démarche déontologique et de partager avec ces filiales les principes et règles déontologiques applicables au sein du Groupe.

La sécurité financière, une priorité pour le Groupe

Attijariwafa bank met en œuvre une politique de prévention contre la délinquance financière qu'il s'agisse de la lutte contre le blanchiment des capitaux et contre le financement du terrorisme (LAB/FT), ou du respect des sanctions économiques internationales.

À cet effet, un dispositif LAB/FT a été mis en place reposant sur un corpus procédural et des outils informatiques régulièrement mis à jour afin de prendre en compte les évolutions réglementaires et technologiques et d'améliorer leur efficacité.

Étant le garant de la conformité du dispositif LAB/FT à l'échelle du Groupe, la sécurité financière assure également son rôle de pilotage et de supervision des filiales marocaines et internationales.

Attijariwafa bank Europe renforce son dispositif contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

Un chantier de mise à jour des données Know Your Customer (KYC) des clients a été mis en place en 2016 conjointement entre la direction du réseau Attijariwafa bank Europe et la Conformité Groupe. Ce chantier vise à identifier les relations d'affaires pour lesquelles certaines données d'identification ou de connaissance sont manquantes dans le système d'information afin de procéder aux mises à jour nécessaires pour être en conformité avec les obligations KYC applicables à la filiale.

Par ailleurs, des sessions de formation ont été organisées conjointement avec L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) avec comme objectifs la sensibilisation et le rappel des règles déontologiques, le contrôle internet ainsi que la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. 32 collaborateurs ont participé en 2016 à ces sessions de formation. D'autres sessions sont planifiées pour 2017.



Le contrôle interne au service de la prévention de la fraude

Le dispositif de Contrôle Interne d'Attijariwafa bank intègre une fonction de Contrôle Permanent qui déploie à l'échelle du Groupe une filière de surveillance permanente indépendante, ce qui permet de surveiller, de détecter et d'agir le cas échéant sur les événements susceptibles de générer des fraudes. Aussi, ce dispositif de surveillance permanente vise à instaurer une dynamique d'amélioration continue des processus et la maîtrise des risques de façon globale y compris le risque de fraude.

La fonction de contrôle périodique évalue régulièrement et en toute indépendance, l'efficacité des processus de gouvernance et de gestion des risques, l'efficacité des procédures et des politiques internes, ainsi que le bon fonctionnement des différents niveaux de contrôle.

De plus un dispositif d'audit performant a été mis en place et contribue à prévenir et identifier les cas de fraude.



Employeur engagé

Avec un Groupe qui compte 17 696 collaborateurs qui se côtoient dans 25 pays et dans un environnement marqué par la recherche de compétences spécifiques, la création de métiers nouveaux et enfin l'émergence d'une nouvelle génération de candidats, attractivité et fidélisation constituent des défis majeurs. Attijariwafa bank, dans le respect des meilleurs standards internationaux, veille ainsi à garantir de bonnes conditions de travail, à promouvoir la diversité, à développer les compétences et la carrière à l'ensemble de ses collaborateurs.

Profil humain en 2016

Évolution de la répartition des effectifs par zone géographique - Groupe

Effectif par zone géographique	2014	2015	2016
Maroc	10 453	10 756	11 212
Afrique du Nord (hors Maroc et Egypte)	2 084	2 143	2 190
Afrique de l'Ouest	2 592	2 707	2 615
Afrique Centrale	1 170	1 190	1 228
International hors Afrique	417	427	451
Total Groupe	16 711	17 223	17 696
dont effectifs de la banque	7 678	7 917	8 175

La non-discrimination et la promotion de la diversité, des principes essentiels pour le Groupe

La non-discrimination et la promotion de la diversité constituent un des engagements fondamentaux d'Attijariwafa bank. À ce titre, les femmes représentent 40,4 % des effectifs du Groupe et 39,5 % de la population cadre. Ces données sont globalement stables ces dernières années.

Cette approche genre au sein du Groupe a par ailleurs permis à Wafasalaf de recevoir le prix de la « Mixité et Démarche Participative » aux Trophées de la Diversité 2016 pour récompenser ses pratiques innovantes en matière de formation à la non-discrimination, à l'égalité et à la diversité.

Le Groupe prône aussi une politique d'égalité des chances en veillant à instaurer, dans ses recrutements, l'équilibre sur le plan du genre. Ainsi, 37 % des nouvelles recrues de la banque en 2016 sont des femmes contre 33 % en 2015.

Évolution de la part des femmes dans le Groupe

Année	Global	Cadres
2016	40,4 %	39,5 %
2015	40,6 %	39,2 %
2014	40,1 %	38,5 %

40,4 % de femmes dans le Groupe

39,5 % de femmes cadres dans le Groupe

Le recrutement et l'intégration des jeunes diplômés

Attijariwafa bank investit depuis plusieurs années dans le recrutement proactif des jeunes pour servir son ambition de croissance et participer ainsi activement à la résorption du chômage, en particulier au niveau des régions les plus reculées.

Fortement caractérisée par une recrudescence des recrutements de profils pointus, l'année 2016 a été l'occasion de réaffirmer le positionnement du groupe Attijariwafa bank comme un véritable pôle d'attractivité avec 737 recrutements pour la seule banque.

L'intégration des nouvelles recrues est assurée par divers processus : parrainages, journées d'intégration et séminaires de formation. En effet, le temps d'une journée, un séminaire d'intégration intitulé « Cycle Sindbad », est organisé à destination des jeunes recrues cadres qui sont alors initiées aux valeurs et à la culture du Groupe, encourageant challenge et leadership dans un esprit d'éthique, de citoyenneté et de solidarité. Parallèlement, le « Cycle Afak », a été mis en place pour l'intégration des collaborateurs futurs cadres, toujours avec le même esprit, celui de rapprocher les jeunes recrues des valeurs et de la culture du Groupe.

Répartition des âges – Banque au Maroc

Ages	Total	dont femmes	dont hommes
Plus de 55 ans	5,7 %	25,6 %	74,4 %
De 46 à 55 ans	12 %	29,3 %	70,7 %
De 36 à 45 ans	16,5 %	36,8 %	63,2 %
De 26 à 35 ans	49,5 %	38,8 %	61,2 %
25 ans et moins	16,3 %	37,2 %	62,8 %

Plus de **65 %** des collaborateurs de la banque ont moins de 35 ans

Pour attirer les talents à haut potentiel, le Recrutement a également accru sa présence dans les forums organisés par les Grandes Écoles au Maroc et à l'étranger.

Enfin en soutien à l'enseignement supérieur au Maroc et notamment à l'enseignement public et ses filières d'excellence, la banque a accueilli 1 735 stagiaires dont 598 stages Grandes Écoles et PFE (Projets de fin d'études) et 1 137 stages d'observation/découverte. Ces stages constituent un vivier potentiel pour le recrutement du Groupe.

Une politique de rémunération et de protection sociale attractive

La politique de rémunération vise à réduire les écarts et rechercher l'équité, favoriser l'attractivité et la fidélisation, récompenser la performance. Ainsi, les règles de rétribution prennent en compte les appréciations issues du bilan d'évaluation annuel, le positionnement en interne, ainsi que le positionnement par rapport au marché externe, notamment le secteur bancaire.

Les collaborateurs bénéficient aussi d'avantages sociaux complémentaires tels que :

- des couvertures d'assurances pour la protection et la prévention contre des risques de maladie, d'incapacité et d'invalidité ;
- une assistance médicale et financière en cas de maladies graves et/ou lourdes : « Coups Durs » ;
- des « espaces santé » dans les principales villes, en vue d'assurer les visites médicales, les campagnes de vaccination, de dépistage, de sensibilisation etc. ;
- une offre de crédits à des conditions avantageuses
- une offre d'entraide à travers les fonds de solidarité et de secours, en cas de grosses difficultés, de maladies lourdes, ou de handicap ;
- des maisons de vacances et des conventions avec des centres touristiques à travers tout le royaume pour les collaborateurs et leurs familles ;
- des colonies de vacances au profit des enfants des collaborateurs ;
- le financement du pèlerinage à la Mecque pour un certain nombre de collaborateurs par an.

Par ailleurs, et dans un souci d'apporter une nouvelle source de motivation à ses collaborateurs Banque et filiales marocaines, Attijariwafa bank propose une politique d'actionnariat salarié visant à associer les collaborateurs aux performances du Groupe.

Pour améliorer le suivi de la santé de ses collaborateurs, le SIRH de la banque a développé en 2016 un nouveau module CMIM sur la Plateforme Mawarid Développement offrant ainsi la possibilité de suivre les remboursements médicaux et connaître le détail des dossiers médicaux.

Salariés temporaires et permanents – Banque au Maroc

Permanents	Temporaires
95,9 %	4,1 %

Près de **96 %** des collaborateurs de la banque sont permanents

La démarche santé et sécurité au travail visant le bien-être des collaborateurs

Fort de son système de management de la santé et de la sécurité, le Groupe permet à tous les collaborateurs ainsi qu'au personnel sous-traitant d'exercer leur métier dans les meilleures conditions.

Attijariwafa bank est engagée depuis 2007 dans une démarche de régionalisation progressive des prestations sociales. De nouveaux espaces de santé ainsi que de nouvelles écoles artistiques et sportives ouvrent chaque année au niveau de différentes villes du Royaume.

La politique sociale d'Attijariwafa bank accorde une place importante à la médecine préventive. Ainsi, plusieurs actions ont été menées pour prévenir les risques éventuels pouvant affecter la santé des collaborateurs. Trois sites centraux et trois régionaux ont été dotés d'équipements en matériel de contrôle cardiologique. Les campagnes de dépistage et les bilans de santé se sont poursuivis pour mieux anticiper les aléas de santé.

En 2016, un dispositif d'accompagnement médical préventif a été finalisé pour la prise en charge des expatriés et des collaborateurs se rendant régulièrement dans nos filiales des pays d'Afrique subsaharienne.

Ainsi, au cours de l'année 2016, un effort soutenu de formation a permis de dispenser plus 27 608 jours/homme de formation, soit 5,2 jours de formation par salarié en moyenne, pour un budget de 22,6 millions de MAD pour la banque.

L'année 2016 a été marquée par une première en son genre à la banque avec l'introduction du « blended learning » dans le cadre des formations présentielles: ce nouveau dispositif du e-learning qui allie nos modes de formation (présentiel et distanciel) offre le moyen de formation le plus complet. Les participants, selon leurs besoins, et le temps dont ils disposent, débutent par le présentiel avant de poursuivre par des modules e-learning ou inversement.

En matière de synergies avec les filiales, la mutualisation des formations (cycles et formations spécifiques) a été renforcée (344 participations des filiales). Le Capital Humain Groupe a contribué à la mise en place du e-learning dans les filiales et a apporté son assistance technico-pédagogique à leurs équipes.

Répartition des participants aux formations - Banque au Maroc

Type de formation	Participants	Cadres	Non cadres
Cycles	38,8 %	64 %	36 %
Structurants			
Formations	18,7 %	100 %	0 %
Spécifiques			
Cursus Métiers	33,5 %	52 %	48 %
Formations Diplômantes interbancaires	3,5 %	0 %	100 %
Langues et Séminaires externes	5,5 %	86,5 %	13,5 %

Évolution du nombre de j/h de formation – Banque au Maroc

Année	Nombre de j/h de formation (total)	Jours de formation par salarié (en moyenne)
2014	26 012	3,4
2015	28 615	3,6
2016	27 608	5,2

4841 visites médicales effectuées par les collaborateurs de la banque au Maroc

Développement des compétences, au cœur de la stratégie du Capital Humain Groupe

Le développement des compétences de l'ensemble des collaborateurs d'Attijariwafa bank est un vecteur prioritaire de la stratégie du Capital Humain Groupe.

La stratégie de formation facilite la conciliation entre l'acquisition de compétences nouvelles et leur application à la réalité de la banque et des filiales favorisant ainsi un processus d'appropriation et des circuits progressifs de montée en compétence pour adapter globalement les qualifications aux besoins évolutifs avec un taux de concrétisation de 92 %.

Elle associe les formations métiers dispensées par l'Académie Attijariwafa bank, à des formations managériales et comportementales dans le cadre des Cycles Structurants. Le dispositif e-learning est le troisième pilier de cette stratégie. Ce dispositif de formation à distance apporte une solution adaptée aux spécificités de la Banque et aux attentes des nouvelles générations. En 2016, 100 000 connexions au e-learning ont été effectuées.

Gestion de carrière et valorisation de la diversité des talents

Le Capital Humain Groupe accorde une importance capitale à la qualité des profils qu'il propose aux différentes entités de la banque. Dans une logique de proximité et d'accompagnement, et pour mieux répondre aux besoins en effectif, des comités périodiques ont été instaurés avec les différents métiers, afin de mieux appréhender les profils des postes à pourvoir, leur niveau d'exigence et leurs spécificités.

La gestion dynamique des parcours de carrières et la valorisation de la diversité des talents sont primordiaux. Ainsi, en cohérence avec les besoins actuels et prévisionnels du Groupe, en 2016 la Gestion des Carrières a pu accompagner plus de 150 collaborateurs de la banque dans leur projet de mobilité y compris la mobilité vers les filiales spécialisées du Groupe.

Plus de **62%** des collaborateurs de la banque ont plus de 5 ans d'ancienneté

53% des collaborateurs de la banque sont cadres

97,65% des collaborateurs de la banque ont bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation

Ces mobilités ont été le fruit des entretiens individuels de carrières et de la bourse d'emploi interne. Cette bourse a permis aux collaborateurs d'accéder aux opportunités de mobilité et de postuler à une offre correspondant à leur profil. Ainsi sur 98 offres diffusées, 1 764 candidatures ont été recensées et 37 candidatures retenues, soit un taux de concrétisation de 42,5 %.

Cadres et non cadres - Banque au Maroc

Cadres	Non cadres
53 %	47 %

S'agissant des nouveaux diplômés, 110 collaborateurs non-cadres sont passés devant une commission qui leur a permis de valider leur nouveau diplôme BAC +4/BAC +5 et d'améliorer leur statut et leur situation. Ainsi 8 collaborateurs sont passés cadres.

En matière de promotion, 531 collaborateurs du réseau de la Banque de Détail ont bénéficié de cursus de formation métier habilitants; parmi eux, 97 futurs responsables d'agences. La formation de ces derniers est sanctionnée par la réussite au quiz « responsable d'agence » qui a concerné, en 2016, 63 candidats ayant tous validé cette évaluation finale permettant la nomination à la fonction.

S'agissant des nouvelles recrues du réseau de la Banque de Détail, l'accompagnement en matière de formation préalable à la prise de fonction a concerné 514 cadres et futurs cadres. Pour cette dernière population, l'année 2016

a été marquée par le lancement d'un quiz d'évaluation des acquis après 6 mois d'intégration pour s'assurer de l'appropriation des fondamentaux liés à leur métier.

Enfin, 537 collaborateurs du réseau ont bénéficié de formation de perfectionnement en 2016. Il s'agit de contribuer à leur montée en compétences conformément aux nouveautés et changements qui impactent leur métier.

Répartition de l'ancienneté - Banque au Maroc

Ancienneté	Total	dont femmes	dont hommes
20 ans et plus	17,3 %	28,3 %	71,7 %
De 12 à 19 ans	11,6 %	34,7 %	65,3 %
De 5 à 11 ans	33,2 %	40,7 %	59,3 %
De 2 à 4 ans	18,8 %	38,4 %	61,6 %
Moins de 2 ans	19,2 %	35 %	65 %

La communication interne pour renforcer l'adhésion des collaborateurs

Afin de fédérer les collaborateurs autour des valeurs et des objectifs du Groupe, plusieurs actions favorables aux échanges sont déployées telles que les comités d'exploitation, les comités Groupe et d'autres réunions thématiques avec les dirigeants, les conventions annuelles, les tournées régionales, les petits déjeuners des nouvelles recrues avec le Président Directeur Général, etc.

Diverses initiatives ont pour but d'encourager également la coopération interne et l'esprit d'équipe, telles que l'organisation d'Attijariwafa bank Cup, réunissant annuellement des collaborateurs de la banque et de l'ensemble des filiales africaines et européennes autour d'une compétition internationale de « mini-foot ». Dans cette même dynamique et pour la deuxième année consécutive, les collaboratrices d'Attijariwafa bank Europe ont participé à la course solidaire « La Parisienne ». C'est une course féminine qui rassemble chaque année plus de 40 000 participantes pour soutenir la recherche contre le cancer du sein.

Des flashes infos électroniques sont aussi envoyés par la communication interne aux collaborateurs quasi quotidiennement afin de partager avec le plus grand nombre les temps forts qui marquent l'actualité du Groupe. Des journaux trimestriels traitant de thématiques approfondies en lien avec l'actualité du Groupe constituent aussi un moyen pour relayer l'information auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

155 flashes infos électroniques envoyés aux collaborateurs du Groupe

Achats Responsables

Le groupe Attijariwafa bank veille à appliquer les principes de RSE dans sa chaîne d'approvisionnement en sélectionnant des biens et des services respectueux des normes environnementales, sociales et éthiques. Par sa politique d'achats responsables, le Groupe fait de ses fournisseurs, des contributeurs actifs dans la réalisation de ses ambitions de RSE, et leur garantit des relations respectueuses, équilibrées et durables.

Les principes directeurs de la démarche d'achats responsables

Les principales lignes directrices de la politique d'achats responsables d'Attijariwafa bank reposent sur :

- ▶ Le code de déontologie des Achats qui gouverne depuis 2006 les relations avec les fournisseurs. Ce code de déontologie intègre des engagements sociaux et environnementaux, et comporte également des principes d'égalité des chances, d'intégrité, de transparence et de lutte contre les conflits d'intérêt et la corruption.
- ▶ La charte des achats intègre des critères RSE tels que le respect de la réglementation sociale et des règles éthiques et déontologiques du Groupe, ainsi que la prévention des risques de dépendance.
- ▶ La lettre de déontologie engageant les fournisseurs à respecter les principes du Code.
- ▶ Des clauses RSE dans les cahiers des charges lors des appels d'offres, les conditions générales d'achats ainsi que les contrats signés par les prestataires.
- ▶ Une vérification de conformité avec les normes sociales et environnementales lors de l'homologation des fournisseurs stratégiques ou sensibles.
- ▶ Une évaluation annuelle des plus stratégiques, comportant des critères sociaux et environnementaux.

Une dynamique de progrès en 2016

Avec un panel de 805 fournisseurs actifs, Attijariwafa bank a continué d'accroître la part de fournisseurs engagés dans la démarche RSE en passant de 80 % de signataires du code de déontologie des achats en 2015 à 86 % en 2016.

L'objectif du Groupe en 2015 de mettre en place des contrôles des fournisseurs stratégiques et sensibles a été atteint. En effet, 49 évaluations et 9 audits approfondis ont été conduits en 2016.

L'année 2016 a été aussi marquée par l'introduction des TPE et professions libérales dans le panel des fournisseurs via une politique de référencement adaptée: offres spontanées et sourcing des Achats Groupe (Salons, Forums, visites, prospection sur internet... etc). Le Groupe compte désormais 76 % de fournisseurs TPME.

Le respect des délais de paiement des factures fournisseurs reste également un critère déterminant des règles d'achat d'Attijariwafa bank. Plusieurs actions ont été mises en place tout au long de l'année en ce sens. Elles ont permis une hausse des factures traitées de 11 % pour 2016 dans un délai de paiement inférieur à 15 jours.

Enfin, Attijariwafa bank a poursuivi son action visant à réduire les risques de dépendance réciproque avec les fournisseurs. À ce titre, les 9 fournisseurs identifiés comme en situation de dépendance, sont accompagnés par le Groupe afin de trouver des solutions alternatives.

76 %

de fournisseurs TPME

49

évaluations conduites en 2016

86 %

de fournisseurs signataires du code de déontologie en 2016

15

jours de délai pour le règlement des fournisseurs

Une formation pour renforcer la performance des achats

Dans le cadre de sa politique d'achats responsables, l'entité Achats Groupe en collaboration avec le Capital Humain Groupe (CHG) a organisé en septembre 2016 une formation en faveur de la communauté des acheteurs du groupe Attijariwafa bank au Maroc (banque et filiales au Maroc) ayant pour thématique « le management de la performance des fournisseurs du Groupe »

La formation a été l'occasion d'identifier les best practices, d'intégrer la dimension RSE dans l'homologation et l'évaluation des fournisseurs, d'harmoniser les procédures achats afin de faire émerger une culture commune des achats.

À l'issue de cette formation, des ateliers thématiques ont été organisés pour les acheteurs de la banque et des filiales au Maroc. L'objectif étant de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et d'approfondir la réflexion autour de ces thématiques afin de proposer des recommandations concrètes pour un meilleur déploiement au sein du Groupe (banque et filiales).

De nouveaux chantiers lancés pour renforcer la démarche d'achats responsables

En 2016, le groupe a lancé un projet visant à renforcer la démarche d'achats responsables d'ici fin 2017. Cela se traduira notamment par la diffusion d'une charte d'achats responsables fixant les principes de la politique, l'amélioration du système d'évaluation et d'accompagnement RSE des fournisseurs, et le renforcement de la coopération de long terme avec les fournisseurs du Groupe.

Par ailleurs en 2017, une transformation digitale du process Achats sera opérée via la mise en place de la solution de gestion « e-sourcing », ce qui permettra également de réduire davantage les délais de paiement des fournisseurs.

À l'écoute des besoins des clients

Attijariwafa bank veille à développer une relation durable et de confiance avec ses clients, en adoptant une démarche qualité visant à garantir leur satisfaction et en protégeant leurs intérêts. Le Groupe adapte son offre à tous les revenus et catégories, notamment pour les TPME et les ménages de classes moyennes et à faibles revenus.

La démarche qualité au service des clients

La qualité de service est un levier essentiel et stratégique pour fidéliser les clients. Elle occupe une place centrale dans la politique du groupe Attijariwafa bank.

Attijariwafa bank poursuit ainsi en 2016 sa stratégie d'amélioration continue avec un fort engagement à l'égard de ses clients, une écoute proactive de ses besoins, un meilleur conseil et prise en charge ainsi qu'une communication claire sur les produits et services.

10 000 clients PME, TPE, MRE, particuliers et professionnels ont été concernés par le programme d'écoute client d'envergure en 2016. Ce dispositif s'appuie sur des enquêtes, baromètres, focus groupes et visites mystères. Le taux de satisfaction des clients a atteint 85 % pour les entreprises et 93 % pour les particuliers et professionnels.

En parallèle, le Groupe a renforcé son dispositif d'écoute client interne. En effet, le périmètre des enquêtes a été élargi en incluant une enquête globale de mesure de la coopération entre les différentes entités du Groupe. Ce dispositif a couvert 7 700 collaborateurs à travers 55 enquêtes destinées aux filiales, services centraux et réseaux et a donné lieu à des plans d'actions par entité.

10 000

clients bénéficiaires du dispositif d'écoute

7 700

enquêtés sur la coopération interne

85 %

de taux de satisfaction pour les clients entreprises

93 %

de taux de satisfaction pour les clients particuliers et professionnels

Ces deux programmes ont été complétés par le dispositif de pilotage et de mesure de la performance interne « Qualimesure », à travers la production de tableaux de bord mensuels pour piloter les processus clés de la relation avec les clients. Le périmètre de ce dispositif couvre aujourd'hui, le crédit à la PME et TPE, les transferts de scolarité, les transferts réseau entreprises, l'accueil téléphonique et physique, le crédit immobilier et les réclamations.

Focus

ENERGIES 20/20

Des relais qualité pour renforcer la culture qualité au sein du Groupe

Le dispositif des relais qualité a été redynamisé en 2016. Désormais nommés les « Croire En Vous » (CEV), en tant que vecteur de la culture qualité de service, le rôle des relais qualité a été renforcé par des missions claires et concises et des actions majeures ont été déployées autour de 3 axes: accueil, monétique et gestion des réclamations.

Une gouvernance qualité a également été mise en place. Des CEV ont ainsi été désignés au sein des comités de Direction Générale, de Direction et de Coordination, Région, Services centraux et Filiales. Ces derniers ont pour but de fournir les orientations stratégiques, de s'assurer que les objectifs sont déployés et suivis à tous les niveaux du groupe.

L'observatoire Wafasalaf pour être au plus près des besoins des clients

Forte de ses 25 années d'expérience, Wafasalaf a créé en 2016 un observatoire dédié à mieux cerner les modes et les ressorts de consommation des ménages et leurs évolutions, avec l'aide du cabinet d'études LMS-CSA.

L'Observatoire Wafasalaf se veut un outil d'éclairage sur les comportements, motivations, priorités, aspirations et intentions en matière de consommation des ménages afin de mieux répondre à leurs besoins. Il émane d'une série d'enquêtes quantitatives et qualitatives auprès de 2 508 foyers marocains avec pour vocation de mettre la lumière sur les ressorts psychologiques, sociaux et culturels de la consommation des ménages.

L'Observatoire s'articule autour de 4 principaux indicateurs de perception des ménages : le pouvoir d'achat, l'évolution des dépenses, le taux d'équipement et les intentions d'achats dans les 12 mois. Les indicateurs produits seront mis à jour annuellement afin de dégager des tendances et de tirer des enseignements.

Par ailleurs, des analyses sectorielles plus approfondies sont prévues et donneront lieu à un partage avec les principaux partenaires de Wafasalaf afin d'adapter et d'innover en matière d'offres proposées au consommateur

Attijariwafa bank Europe renforce ses actions en matière d'inclusion bancaire et de lutte contre le surendettement

En avril 2016, Attijariwafa bank Europe a mis en place le pack d'accompagnement des clients en situation de fragilité financière. Ce package règlementaire contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale prévoit des mesures destinées à une meilleure prise en compte des personnes en situation de fragilité financière. À cet effet, Attijariwafa bank Europe propose désormais à ses clients « financièrement fragiles » une offre packagée afin de plafonner les frais et commissions bancaires.

Le dispositif en place permet d'apprécier la situation des clients à partir de l'existence d'irrégularités de fonctionnement du compte ou d'incidents de paiement ainsi que de leur caractère répété pendant 3 mois consécutifs, du montant des ressources portées au crédit du compte, et de l'existence d'un dossier de surendettement ayant été déclaré recevable.

Par ailleurs, Attijariwafa bank Europe a mis en place un certain nombre d'actions pour améliorer la compréhension des notions financières de base telles que la simplification des messages et des visuels pour une compréhension claire, simple et efficace des supports de communication.

La TPME, toujours au cœur des préoccupations du Groupe

Le groupe Attijariwafa bank a renouvelé en 2016, une fois de plus, son engagement d'allouer une enveloppe annuelle dédiée à la TPME. Ainsi, 20,7 milliards de MAD, dont 14,5 milliards pour la PME et 6,2 milliards en faveur de 26 200 TPE ont été distribués en 2016.

Au total, 52,8 milliards de MAD ont été alloués aux TPME ces trois dernières années (de 2014 à 2016).

En 2016, la banque poursuit ses efforts en faveur de la TPE avec le « Pack Rasmali Entreprise », un produit spécialement conçu pour les TPE structurées leur permettant d'accéder, à travers une seule offre, à une large palette de produits et services simplifiant la banque au quotidien. Dans le cadre cette offre, Wafa Assurance a développé le produit « Rasmali Mahali », destiné à couvrir les TPE contre le risque incendie et dégâts des eaux, qui permet d'être remboursé en cas de sinistre à hauteur d'un plafond annuel déterminé, le tout en un maximum de 48 h !



20,7 milliards de MAD distribués au TPME en 2016

Organisation de la caravane de l'auto-entrepreneur en faveur de l'entrepreneuriat national

En partenariat avec l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (Maroc PME), le Groupe a organisé en avril 2016 une campagne de sensibilisation de grande envergure visant à promouvoir le nouveau statut de l'auto-entrepreneur.

Cette opération étalée sur plus de 30 étapes dans différentes zones urbaines et rurales du Royaume, a permis de sensibiliser près de 5 000 auto-entrepreneurs potentiels (entrepreneurs, porteurs de projets, artisans, lauréats de l'OFPPT, etc.) à cette nouvelle forme juridique d'entreprise, à travers la mobilisation de divers partenaires intervenants dans le domaine de l'entrepreneuriat.

A l'issue de cette opération, un accompagnement de proximité dans les démarches d'inscription au nouveau statut de l'auto-entrepreneur ainsi que des formations à la gestion de l'auto-entreprise visant la structuration de certaines filières de l'informel, ont été offerts aux populations qui ont opté pour ce statut.

5 000 personnes touchées par la caravane de l'auto-entrepreneur



Lancement de Dar Al Moukawil, une plateforme au service de la TPE

L'année 2016 a été marquée par le lancement de Dar Al Moukawil, un nouveau dispositif dédié exclusivement aux Très Petites Entreprises (TPE). Via une plateforme web et des centres dédiés, le nouveau programme ambitionne de répondre aux besoins des TPE en offrant une panoplie de services, allant de l'information en continue sur les sujets qui préoccupent les entrepreneurs; de la formation thématique dans les domaines qui concernent l'entreprise; de la mise en relation avec des partenaires potentiels et des experts, etc.



Une vaste base de données de vidéos, documents, modèles, guides, cours en lignes et webinaires continuellement enrichie, est gracieusement mise à la disposition des petites entreprises sur daralmoukawil.com, qu'elles soient clientes ou non, pour leur permettre de réussir leurs challenges.

Par ailleurs, les services proposés sur daralmoukawil.com ne se limiteront pas qu'au Web. En effet, ils seront disponibles et relayés dans l'ensemble des Centres TPE de la banque et dans les nouveaux centres Dar Al Moukawil pour offrir aux TPE un accompagnement spécifique et sur mesure par des conseillers dédiés, dans un esprit de proximité, d'écoute et de conseil.

Leader de la croissance verte

Attijariwafa bank veille à minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement et à lutter contre le changement climatique. C'est pourquoi, des initiatives sont renforcées chaque année afin de réduire l'empreinte environnementale liée à l'activité immédiate du Groupe et celle générée par l'activité bancaire et financière. Le Groupe travaille à accroître les effets positifs qu'il peut avoir sur l'environnement grâce à une politique de financement engagée en faveur de la transition énergétique.

Un acteur clé de l'économie verte

Avec plus de 13 milliards de MAD d'engagements dans des projets visant la préservation de l'environnement, Attijariwafa bank place les questions climatiques au cœur de sa stratégie de croissance. L'implication du Groupe s'inscrit dans le temps et s'illustre par plusieurs actions concrètes en faveur du climat mises en place au cours des dernières années :

- ▶ une offre de financements adaptée aux différents acteurs publics-privés opérant dans le secteur énergétique, notamment les énergies renouvelables ;
- ▶ l'accompagnement des entreprises engagées dans un processus de développement durable, ou d'optimisation de la consommation d'énergie, grâce notamment à l'offre Effinergie ;
- ▶ l'incitation des entreprises à l'utilisation des énergies renouvelables, à travers de la sensibilisation ;
- ▶ le soutien à la réflexion en faveur d'une optimisation des budgets et du coût de l'énergie pour les particuliers et les professionnels.

En 2016, le Groupe renouvelle son soutien aux énergies renouvelables avec le financement du parc éolien d'Aftissat, situé à Boujdour à hauteur de 1,9 milliards de MAD. Développé par Énergie Éolienne du Maroc SA, filiale de Nareva Holding, ce projet d'une puissance de 200 MW dont la mise en service est prévue en décembre 2018 porte sur le développement, le financement, la construction, l'exploitation et la maintenance du parc éolien ainsi que la construction d'une ligne électrique de 400 kV de 250 km pour raccorder le parc éolien au poste ONEE de Laâyoune en passant par la ville de Boujdour. Il permettra d'alimenter en électricité l'équivalent de 1,5 million d'habitants et d'éviter l'émission de 700 000 tonnes de CO2 par an. Le Groupe est également arrangeur mandaté et agent des suretés de ce projet dont le montant total de l'investissement s'élève à près de 4 milliards de MAD.

Les grands projets d'énergies renouvelables financés par Attijariwafa bank :

- **2011** : Parcs éoliens de Fom El Oued, Akhfennir et Haouma (capacité de 200 MW) au profit d'Énergie Éolienne du Maroc SA pour un montant de 1,1 milliard de MAD.
- **2012** : Parc éolien de Tarfaya (capacité de 300 MW) au profit de TAREC SA pour un montant de 2 milliards de MAD.
- **2015** : Extension du parc éolien d'Akhfennir (capacité de 100 MW) pour un montant de 520 millions de MAD.

Le financement des énergies renouvelables

Attijariwafa bank est considéré comme l'acteur de référence au Maroc en matière de financement des énergies renouvelables. En 2016 l'engagement du Groupe en faveur des énergies renouvelable s'est élevé à plus de 5,5 milliards de MAD.



Plus de **5,5** milliards de MAD d'engagements dans les énergies renouvelables depuis 2011

Plus de **13** milliards de MAD d'engagements dans des projets environnementaux



Participation d'Attijariwafa bank à la COP22



Attijariwafa bank a participé en tant que partenaire officiel à la COP22 qui s'est tenue à Marrakech du 7 au 18 novembre 2016, témoignant ainsi son engagement en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique et sa contribution à l'effort du Maroc pour le développement durable.

Dans un espace dédié aux grandes banques marocaines au sein de la zone verte de la COP22, Attijariwafa bank a exposé sa démarche de développement durable et plus particulièrement son savoir-faire en matière d'accompagnement de projets structurants et innovants dans le domaine de la préservation de l'environnement. Une occasion pour le Groupe d'échanger avec un public riche et diversifié.

Pour faciliter le séjour des participants, Attijariwafa bank a également mis à disposition de la COP22, des distributeurs

automatiques bancaires leur permettant d'effectuer sur place des opérations de retrait, ainsi qu'une agence mobile solaire Wafacash fournissant des services de change manuel et de transfert d'argent.

Par ailleurs, les représentants d'Attijariwafa bank sont intervenus dans diverses conférences, pour témoigner de l'implication du Groupe en faveur de la préservation de l'environnement et confirmer sa volonté d'accompagner durablement les acteurs engagés dans la transition énergétique.



Partenaire officiel de la COP 22



Un partenariat avec Nareva pour renforcer la collaboration dans le secteur des énergies renouvelables



Attijariwafa bank et Nareva ont signé le 13 novembre 2016 à Marrakech un mémorandum d'entente renforçant leur collaboration au Maroc et dans les pays d'Afrique subsaharienne dans des projets d'énergie renouvelable.

L'objectif étant de mettre en commun leur savoir-faire étendu et leurs expertises reconnues au

service des pays de la région et de doter ainsi l'Afrique des infrastructures énergétiques indispensables à son développement.

Les deux Groupes ont l'ambition de contribuer activement à la transition énergétique et à l'atteinte de l'objectif du Maroc qui vise 42 % de la puissance installée à base d'énergie renouvelable en 2020, et 52 % en 2030.

Cet accord vient renforcer les liens étroits entre les deux Groupes déjà associés dans le cadre de projets éoliens d'envergure: les parcs éoliens d'Akhfennir, de Fom El Oued et de Haouma, mis en service depuis 2013, le parc éolien de Tarfaya, le plus grand d'Afrique, mis en service en 2014.

Signature d'un accord avec Masen en faveur de la finance climatique



Attijariwafa bank et Masen ont procédé à la signature d'un mémorandum en marge de la COP22 visant à mettre à profit leurs expertises respectives pour le développement de la finance verte au Maroc et en Afrique, en s'appuyant particulièrement sur l'expérience réussie de l'émission du 1er green bond par Masen, accompagné par Attijariwafa bank pour un montant de 1,15 milliard de MAD.

En effet, conformément aux objectifs du Royaume en matière d'énergies renouvelables et de création d'un hub financier régional, Attijariwafa bank, en tant que première banque du Maroc, s'engage en matière de développement de la finance climatique.

Parallèlement, Masen est le principal acteur du secteur des énergies renouvelables au Maroc et agit de ce fait en tant que locomotive industrielle dans l'émergence d'un secteur novateur et à forte valeur ajoutée pour l'économie marocaine.

Lancement du premier fonds d'investissement africain dédié à l'efficacité énergétique

Le groupe Attijariwafa bank, en partenariat avec Suma Capital, a lancé le 14 novembre, en marge de la COP22, le Fonds Africain d'Efficacité Énergétique (FAEE).

C'est le premier Fonds d'investissement au Maroc dédié à l'efficacité énergétique lancé avec le soutien d'investisseurs institutionnels de premier plan, à l'image de la Société d'Investissements Énergétiques (SIE), la CIMR, Wafa Assurance, Axa Assurance Maroc et Attijari Capital Développement.

Pour son premier closing, le FAEE sera doté d'une enveloppe de 200 millions de MAD qui sera portée, à terme, à 500 millions de MAD. Ces capitaux ont vocation à être injectés dans des projets industriels ou de services, destinés à réduire la consommation énergétique des sociétés cibles.

Le FAEE a pour objectif de mobiliser des capitaux pour l'investissement dans des projets d'efficacité énergétique au Maroc, en Tunisie et en Côte d'Ivoire. Le développement de cette initiative permettra d'accompagner des clients d'Attijariwafa bank dans leurs démarches de réduction de leur facture énergétique. Ce fonds permettra également de réduire les émissions de CO2 de plus de 200 000 tonnes annuelles et d'améliorer la compétitivité des pays ciblés à travers la diminution de leur intensité énergétique et la création de plus de 3 000 emplois.

500 millions de MAD pour le Fonds Africain d'Efficacité Énergétique

À travers ce nouveau fonds d'investissement, le groupe enrichit sa gamme de produits de financement environnemental et affirme ainsi de manière concrète, son engagement en faveur du développement durable en s'associant à tout opérateur économique, public ou privé, sensible à la réduction de la consommation d'énergie, dans le cadre d'un mix de solutions technologiques très diversifiées : biomasse, light-Emitting diode (LED), cogénération, variateurs de vitesses, photovoltaïque, etc. Ce Fonds sera géré par une société de gestion conjointement détenue par Attijari Invest SA (filiale à 100 % d'Attijariwafa bank) et Suma Capital SGEIC SA, une société de gestion basée en Espagne.



La 23^{ème} conférence du cycle « Échanger pour mieux comprendre » met à l'honneur l'expertise marocaine au service du climat

En marge de la COP22, le pôle « Édition & Débat » de la Fondation a organisé le 13 novembre 2016 au siège de la direction régionale à Marrakech, sa 23^{ème} conférence du cycle « Echanger pour mieux comprendre ». Cet événement labellisé COP22, visait à promouvoir les avancées du Maroc en matière de préservation de l'environnement et de la transition énergétique auprès d'un public international.

Devant un parterre de plus de 150 participants, cette rencontre a réuni des personnalités aux compétences reconnues et fortement engagées en faveur du développement durable : M. Mustapha Bakkoury, Président de MASEN, Mme Amina Benkhedra, Directrice Générale de l'ONHYM, M. Saïd Mouline, Directeur de l'ADEREE,



M. Alain Ebobissé, directeur Général du Fonds Africa50, et M. Youssef Rouissi, DGA du groupe Attijariwafa bank, en charge de la Banque de Financement et d'Investissement, de Marchés des Capitaux et des Filiales Financières.

Cette conférence a mis en lumière les grands projets environnementaux et énergétiques propres engagés par le Maroc durant ces 30 dernières années, lui ayant permis d'inscrire la transition énergétique, parmi les priorités nationales et de développer une expertise reconnue.

Une occasion de sensibiliser les investisseurs et leaders d'opinion marocains et étrangers au positionnement avant-gardiste du Maroc en matière de développement durable et à l'engagement de toutes les parties prenantes, notamment le secteur bancaire marocain. En outre, Attijariwafa bank a pu témoigner sur ses actions en matière de financement vert et sa volonté de faire bénéficier d'autres pays africains de son expertise sur ce thème.



Wafa Assurance et Toyota du Maroc s'unissent en faveur de la mobilité durable.



Ce partenariat signé en octobre 2016 pour une durée de trois ans permet aux clients assurés en automobile chez Wafa Assurance de bénéficier d'un véhicule de remplacement hybride en cas d'immobilisation de leur véhicule pour réparation suite à une panne ou un accident.

Le parc de 80 véhicules

Toyota hybride mis à la disposition des clients de Wafa Assurance, permettra à ces derniers de faire l'équivalent de 60 fois le tour de la terre(*) avec 0 émission et éviter un rejet de plus de 200 Tonnes (***) de CO₂ dans l'air.

Au-delà de l'opération durable menée au profit des assurés, Wafa Assurance et Toyota du Maroc ont également été partenaires de la COP22 puisqu'une flotte de véhicules hybrides a été mise à la disposition des intervenants.

80 véhicules Toyota hybride mis à la disposition des clients de Wafa Assurance

Lancement de la carte bancaire « Aisance Écologique »

Cette carte à puce locale, de retrait et de paiement, faite à base de matériaux d'origine végétale, respectant l'environnement a été lancée en octobre 2016. Elle permet aux clients de la banque de participer à la protection de l'environnement. « Aisance Écologique » préserve toutes les fonctionnalités d'une carte bancaire. Elle permet ainsi d'accomplir de multiples opérations avec toute la sécurité et tout le confort en termes d'usage d'une carte classique: retraits, paiement chez les commerçants, paiement des taxes et factures sur les guichets automatiques...



Poursuite des actions pour réduire l'empreinte environnementale directe

Le groupe Attijariwafa bank, accompagné de ses filiales, a continué en 2016 de diminuer son empreinte environnementale directe grâce à une consommation plus responsable du papier, une maîtrise de sa consommation d'énergie, une gestion responsable de ses déchets et le recours à des achats responsables.

Consommation responsable du papier

- Recours intensifié au papier recyclé certifié.
- Généralisation des imprimantes multifonctions mutualisées et configuration des imprimantes en mode recto-verso et en noir.
- Poursuite de la numérisation de nombreux documents en interne (bulletins de paie, relevés de comptes, etc.)
- Envoi des relevés de compte de la clientèle Grand Public à fréquence bimestrielle au Maroc.
- Digitalisation de la relation client.

En 2016, une économie de 41 millions de feuilles a été enregistrée depuis 2013, équivalente à 2 826 arbres sauvés, 50 millions de litres d'eau, 242 980 litres de pétrole, 135 794 kg de déchets de cartouches économisés(***).

Maîtrise des consommations d'eau et d'électricité

- Équipement des sanitaires de nouveaux robinets minuteurs et d'un système de minuterie.
- Programmation d'une mise en veille automatique des postes de travail.
- Généralisation de l'éclairage à basse consommation.
- Installation de solutions photovoltaïques au niveau des bâtiments.
- Adaptation du fonctionnement de la climatisation/ chauffage aux horaires de travail et conditions climatiques.
- Acquisition de nouveaux équipements informatiques ayant un label environnemental.

Gestion des déchets et recyclage

- Récupération des cartouches et toners d'impression vides par les fournisseurs ou par des associations spécialisées.
- Installation du tri sélectif dans certains sites.
- Remise du matériel informatique en fin de vie à des associations pour revalorisation ou recyclage.

23% de baisse de consommation de papier par rapport à 2012

(*) base de calcul: 20 000 km/an. Tour de la terre = 40 000 km
 (***) base de calcul: Yaris hybride émet 40g/km de moins de CO₂ que la moyenne du segment.
 (***) hypothèses de calcul: (source Green Peace)
 15 000 feuilles est équivalent à: un arbre + 18 000 litres d'eau + 86 litres de pétrole.
 L'impression de 10 000 pages génère 70 kg de déchets de cartouche.
 1 km parcouru = 150 g d'émission de CO₂

Acteur investi auprès des communautés et de la société civile

La Fondation Attijariwafa bank au service du développement économique et social du Maroc



مؤسسة التجاريفوفا بنك
FONDATION Attijariwafa bank

Créée il y a plus de 30 ans, la Fondation Attijariwafa bank œuvre en faveur de l'éducation & l'entrepreneuriat, la promotion de l'art & la culture, le débat d'idées & la production intellectuelle, ainsi que le soutien aux associations. La Fondation est impliquée dans plusieurs domaines d'intervention dans lesquels elle a développé un savoir-faire reconnu, à travers la concrétisation de plusieurs projets structurants et innovants.

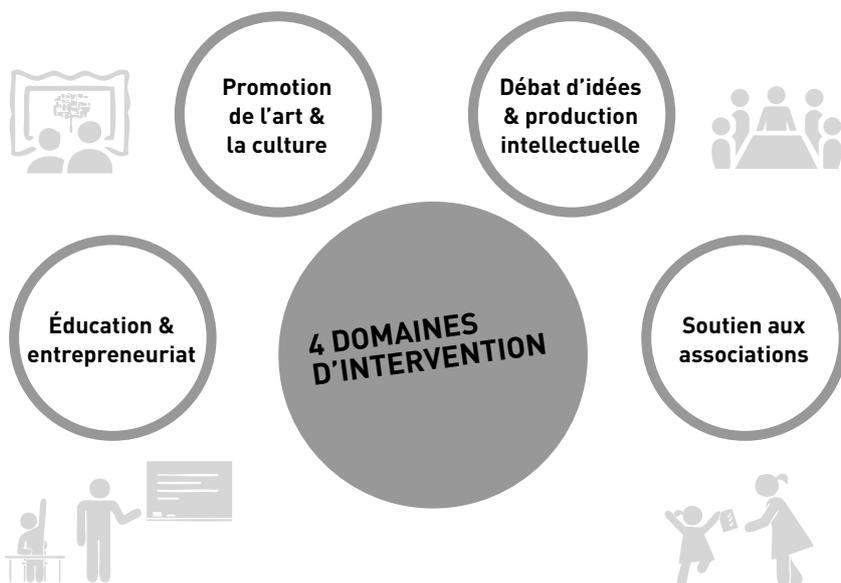
Parmi ses missions, elle contribue au développement du niveau d'instruction des citoyens marocains, en particulier des classes sociales les plus modestes et lutte contre l'échec et l'abandon scolaire. Elle encourage aussi la poursuite d'études supérieures en valorisant l'excellence et en insufflant l'esprit entrepreneurial chez les jeunes.

La Fondation Attijariwafa bank est également un acteur citoyen qui œuvre pour la démocratisation de l'accès à l'art et à la culture, deux vecteurs clés de développement du Maroc, d'épanouissement des citoyens et de cohésion sociale.

De plus, ayant identifié un réel besoin de promouvoir un débat constructif pour éclairer les citoyens, et en particulier les jeunes, sur certaines problématiques complexes qui impactent leur quotidien et engagent l'avenir du pays, la Fondation Attijariwafa bank a mis en place, en 2014, une plateforme d'échanges ouverte à l'ensemble des citoyens afin de débattre de thématiques économiques, sociales et sociétales d'actualité.

La Fondation Attijariwafa bank s'implique pour des changements durables, ayant un impact positif sur la société. Son engagement se traduit par la mise en place de partenariats forts et de long terme avec les acteurs de la société civile qui contribuent à la réalisation de sa mission.

La Fondation Attijariwafa bank encourage et valorise aussi la participation des collaborateurs du Groupe aux actions soutenues. Ainsi, la possibilité de donner l'opportunité au personnel de s'engager bénévolement dans les projets soutenus par la Fondation est toujours envisagée. Pour permettre aux collaborateurs de participer aux actions citoyennes de la Fondation, des programmes de mécénat de compétences et du bénévolat ont été mis en place.



Éducation et entrepreneuriat

Le groupe Attijariwafa bank, à travers la Fondation Attijariwafa bank, la banque et ses filiales, soutient des projets qui contribuent à l'amélioration et la modernisation de l'enseignement, à la poursuite des études supérieures, à l'excellence et l'entrepreneuriat.

Don de matériels informatiques pour réduire la fracture numérique dans les écoles primaires publiques

En tant que membre fondateur de l'association Al Jisr, dont la mission est d'impliquer le secteur privé dans le processus d'éducation en rapprochant l'école et l'entreprise et en renforçant le concept du partenariat, le Groupe met chaque année à la disposition de l'association, du matériel informatique. Ces dons contribuent au programme « Green Chip » dont l'objectif visé est de limiter la fracture numérique dès le plus jeune âge, à travers le recyclage et la revalorisation des déchets informatiques avant leur redistribution aux écoles primaires publiques. L'association forme, en outre, des jeunes formateurs en informatique qui transmettent, à leur tour, leur savoir aux enseignants des écoles.

En 2016, un don de 2 663 matériels informatiques, tous types confondus, a ainsi été octroyé à l'association. Soit une évolution de +70 % par rapport à 2015.

2 663 équipements informatiques ont été distribués en 2016

Le programme « Grandes Écoles pour tous » pour promouvoir l'excellence

Comme chaque année depuis 2007, la Fondation Attijariwafa bank a organisé en 2016 des semaines de concentration au profit d'élèves des classes préparatoires commerciales et scientifiques, favorisant une préparation optimale aux concours d'accès aux Grandes Écoles. Cette année 162 élèves ont bénéficié de ce programme, soit un total de 1 268 bénéficiaires depuis le lancement en 2007.

Ce programme intègre aussi l'équipement des bibliothèques en logiciels et en ouvrages, généralement coûteux et peu accessibles à l'ensemble des étudiants notamment ceux issus de milieux défavorisés. Il offre également la formation des bibliothécaires pour assurer leur mise à niveau quant à l'utilisation de ces logiciels.



De plus, la Fondation a également pris en charge le réaménagement des 25 centres de classes préparatoires publiques du Royaume, qui a été conduit de 2012 à 2016 et qui est en phase de finalisation. Cette action vise à contribuer à l'amélioration des conditions de vie des étudiants au niveau des centres.

Dans le même cadre, la Fondation Attijariwafa bank a soutenu la dixième édition de la caravane AMGE, organisée par l'association des Marocains aux Grandes Écoles, en tant que partenaire exclusif depuis son lancement en 2006.

1 268

élèves bénéficiaires du programme de soutien aux classes préparatoires et de promotion de l'excellence depuis 2007

162

élèves bénéficiaires du programme de soutien aux classes préparatoires et de promotion de l'excellence en 2016

Près de 3 000

élèves de classes préparatoires touchés par la caravane AMGE en 2016

Cette opération appuyée par le Ministère de l'Education Nationale, a pour objectifs d'informer, d'orienter et de fournir des conseils pratiques et concrets relatifs aux modalités d'accès aux Grandes Ecoles, aux élèves de classes préparatoires publiques commerciales et scientifiques qui visent à concourir aux Grandes Ecoles de commerce et d'ingénieurs françaises.

Cette 10^{ème} édition, qui s'est déroulée du 27 octobre au 1^{er} novembre 2016, a eu un franc succès et a bénéficié à près de 3 000 élèves de classes préparatoires au niveau de 20 centres de classes préparatoires publiques marocains dans 18 villes du Royaume.

Par ailleurs et plus globalement, la Fondation Attijariwafa bank apporte son soutien à l'association Académia et est membre actif du collectif des classes préparatoires aux Grandes Ecoles (collectif CPGE Maroc).



10^e promotion du Master international « Banque et Marchés Financiers »



Développé en partenariat avec Banco Santander en 2007, le Master international « Banque & Marchés Financiers » offre un double diplôme marocain et espagnol, de l'université Hassan II et de l'université de Cantabria.

La mission de ce Master spécialisé de deux ans est d'inculquer aux étudiants sélectionnés, les connaissances les plus avancées dans le secteur financier afin de mieux répondre à la demande de plus en plus croissante de profils pointus dans les métiers de la finance et de la banque. Les cours sont dispensés par des universitaires marocains et espagnols, et des experts des deux banques.

Le programme intègre en fin de parcours un stage pratique de 6 mois visant une meilleure intégration dans la vie professionnelle.

Chaque année, une cérémonie est organisée en l'honneur des lauréats de la promotion diplômée en présence des partenaires de ce Master, d'invités de marque du monde de la finance et de proches des lauréats. En 2016, cette cérémonie a concerné la 7^{ème} promotion du Master.

Au total, près de 360 étudiants se sont inscrits à ce jour depuis le lancement du Master en 2007 avec 30 % d'étudiants d'Afrique subsaharienne, ce qui est bien la preuve de son succès au-delà des frontières nationales. Le taux d'insertion professionnelle des lauréats est de près de 95 %.

Près de 360

étudiants inscrits au Master « Banque et Marchés Financiers » depuis 2007

Près de 95%

taux d'insertion professionnelle

La carte universitaire « Jamiati » au profit de la modernisation du cycle supérieur et l'éducation financière des jeunes

En partenariat avec Grupo Santander et les universités marocaines en 2007, le pôle « Education et Soutien aux associations » de la Fondation Attijariwafa bank a développé la première carte électronique universitaire « Jamiati » destinée aux étudiants et au corps professoral et administratif des universités publiques et privées.

La carte Jamiati permet d'intégrer plusieurs services universitaires tels que les demandes d'attestation, l'emprunt des livres, l'accès aux programmes, etc, selon les besoins et le périmètre arrêtés par l'établissement. Elle peut également servir de carte bancaire, à la demande du titulaire, favorisant ainsi l'éducation financière des jeunes étudiants.

La carte Jamiati s'est élargie en 2016 à l'ensemble des étudiants de l'ISCAE à Casablanca et Rabat, ciblant près de 700 étudiants en termes de distribution. Le déploiement est également en cours au niveau de l'université Al Akhawayn pour couvrir les étudiants dès la rentrée d'hiver 2017. L'expansion du périmètre de distribution de la carte Jamiati est aussi en cours pour qu'elle bénéficie à une majorité d'étudiants des établissements publics et privés marocains (université Hassan 1er, INPT, etc).

Le portail « Jamiati.ma » ciblant la communauté universitaire



Le Portail « Jamiati.ma » a été développé en collaboration avec Universia (unité du département Division Global Santander universidades) en 2007. Il s'agit du premier portail universitaire marocain qui intègre toutes les informations des universités marocaines et qui s'adresse tant aux

étudiants qu'à la communauté universitaire.

« Jamiati.ma » permet à l'étudiant de consulter les différentes données de l'université. C'est également un outil pratique pour les lauréats en quête d'emploi.

À travers « Jamiati professeur », les enseignants peuvent suivre leurs carrières, les publications et les travaux de leurs confrères. Le portail s'adresse également au personnel administratif qui peut consulter toutes les actualités les concernant : bases de données, formations, publications.

Pour prendre en compte les évolutions technologiques et mieux répondre aux besoins nouveaux des établissements publics et privés ciblés, un projet de refonte globale du portail a été lancé en 2016. Dans ce cadre, la Fondation Attijariwafa bank a accueilli et encadré pour une mission d'un mois en mars 2016, 4 consultants IBM bénévoles venus de différents pays et sélectionnés par IBM pour participer programme de « Corporate Services Corps - CSC » qui cible les meilleurs IBMers dans le monde.

Les résultats de cette mission de consulting ont donné lieu à des recommandations qui seront prises en compte dans le cadre de la nouvelle version du portail Jamiati, actuellement en cours de développement, en étroite collaboration avec les équipes de l'entité Systèmes d'Information Groupe pour le lancement d'une version cible en 2017.

L'éducation entrepreneuriale des jeunes, un axe stratégique dans le sillage du projet sociétal de la holding, le groupe SNI.

Le soutien à l'entrepreneuriat revêt une importance stratégique pour le groupe Attijariwafa bank, et de surcroît pour sa Fondation, qui s'inscrit dans le sillage du projet sociétal de la holding, le groupe SNI.

Le groupe Attijariwafa bank est membre fondateur de l'association Injaz Al Maghrib dont la mission est de stimuler l'esprit d'entreprendre des jeunes marocains. En effet, le Groupe soutient l'association, depuis sa création en 2007, via un mécénat financier et de compétences.

En 2015, le Groupe (banques et filiales au Maroc) avait renforcé sa mobilisation au profit de l'éducation entrepreneuriale des jeunes. En effet, le Président Directeur Général avait annoncé fin 2015, l'ambition du Groupe de mobiliser 1000 conseillers bénévoles sur 3 ans, à fin 2018.

L'objectif pour 2016 a été largement dépassé grâce à la mobilisation de 426 conseillers bénévoles du Groupe qui ont couvert 50 % du total d'heures de formation dispensées, tous partenaires confondus, avec un total de 5300 heures au profit de près de 10500 jeunes bénéficiaires.

Dans cette continuité en 2016, la filiale UGB au Gabon a signé en 2016 une convention de partenariat avec l'association Junior Achievement pour l'accompagnement de jeunes entrepreneurs.



426 conseillers bénévoles du groupe Attijariwafa bank en 2016

Plus de **7100** heures de formation à l'entrepreneuriat dispensées par les conseillers bénévoles du Groupe depuis 2014 en partenariat avec l'association Injaz Al Maghrib

Attijari bank Tunisie encourage l'esprit entrepreneurial des jeunes

Dans le cadre du partenariat d'Attijari bank avec l'association Injaz Tunisie et en tant que membre fondateur de ce programme, une équipe de bénévoles de la filiale tunisienne a encadré et formé des jeunes en 2016 afin de les aider à développer leurs ambitions, leur esprit entrepreneurial et leurs compétences professionnelles. Dans ce cadre, la jeune entreprise JEDMER, créée par de jeunes lycéens coachés par un collaborateur de la banque, a remporté le prix du meilleur impact social lors de la finale de la compétition qui a eu lieu en novembre 2016 à Bahrein. Cette compétition a rassemblé les lauréats des compétitions nationales des 14 pays membres du réseau Injaz-Al-Arab pour élire la meilleure Junior Entreprise Arabe 2016.

De plus et pour la sixième année consécutive, Attijari bank continue à soutenir le programme Enactus qui vise à enracer l'esprit d'entreprendre chez les jeunes et à les encourager à monter leurs propres projets à travers une compétition entre des équipes d'étudiants d'une quarantaine d'institutions d'enseignement supérieur, encadrées par des chefs d'entreprise et des professionnels.

La Banque de Financement et d'Investissement Groupe (BFIG) accompagne les jeunes porteurs de projets



La BFIG a contribué en 2014 à la création du programme d'accompagnement personnalisé « Smart Start » de l'association Injaz Al Maghrib. Ce programme de professionnels à professionnels a pour mission d'accompagner les jeunes porteurs de projets à développer leurs entreprises.

Depuis 2014, l'implication de la BFIG se concrétise par l'engagement de ses collaborateurs mentors dans l'accompagnement des porteurs de projets. Ainsi en 2016, 23 mentors ont pu accompagner, pendant plus de 6 mois, 18 start-up proposées par l'association. Cet accompagnement comprend de l'aide à la réflexion et à la conception des documents support, de l'analyse économique et stratégique du projet, de la modélisation financière, etc.

23

mentors du groupe Attijariwafa bank ont accompagné 18 jeunes start-up dans le cadre du programme Smart Start d'Injaz Al-Maghrib

Attijariwafa bank Europe s'engage pour la réussite scolaire des collégiens issus de milieux défavorisés

Depuis 2015, Attijariwafa bank Europe a mis en place un partenariat privilégié impliquant un sponsoring annuel pour accompagner ZupdeCo dans ses différentes actions citoyennes.

ZupdeCo est une association française créée en 2007 ayant pour mission de favoriser la réussite scolaire du plus grand nombre, notamment des collégiens issus de milieux défavorisés. L'association stimule, accompagne et valorise aujourd'hui 1 300 élèves issus des quartiers populaires dans 45 collèges en France. Chaque année, 140 000 jeunes sortent du système scolaire sans qualifications.

Dans le cadre de son engagement auprès de cette association, Attijariwafa bank Europe a également décidé d'ouvrir ses portes et d'accueillir chaque année des collégiens de 3^{ème} pour un stage d'une semaine. En 2016, 16 collégiens ont ainsi effectué un stage d'observation au sein de la banque.

Wafasalaf agit en faveur de l'insertion professionnelle et l'employabilité des étudiants

Wafasalaf poursuit son programme d'accompagnement des étudiants issus de milieux défavorisés en partenariat avec la Fondation Marocaine de l'Étudiant. Ainsi en 2016, 12 mentors bénévoles de la Wafasalaf ont consacré deux heures par mois pour accompagner 12 étudiants boursiers dans leurs études et stages. Une convention d'alternance a également été signée avec la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Aïn Sebâa pour assurer la mise à niveau des étudiants en matière de langues et culture générale, et favoriser l'insertion professionnelle et l'employabilité des étudiants (sur une période de 4 ans).

Le soutien à l'éducation, une priorité pour CBAO Côte d'Ivoire

La CBAO a mis en place plusieurs actions qui œuvrent en faveur de l'éducation en Côte d'Ivoire, notamment initiées lors de la visite de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI en Côte d'Ivoire, en juin 2015.

Dans le cadre de son partenariat avec l'ONG Care International, la filiale ivoirienne a financé en 2016 le projet de réhabilitation d'écoles primaires, d'installation de pompes hydrauliques villageoises, de postes de lavage des mains et de construction de blocs de latrines dans la région du Poro (Nord de la Côte d'Ivoire).

Elle a par ailleurs financé la construction de l'internat de la classe préparatoire du Lycée Français Blaise Pascal d'Abidjan et pris en charge la scolarité d'étudiants ivoiriens particulièrement méritants et poursuivant leurs études à l'étranger.

Soutien aux associations

À travers sa Fondation, la banque et les filiales, le groupe Attijariwafa bank soutient de nombreuses associations œuvrant pour des projets à fort impact sociétal et des initiatives solidaires, notamment au profit de populations défavorisées. Les opérations de soutien sont multiples et se matérialisent par une aide financière, des dons en nature ou du mécénat de compétences. Elles visent à créer de la valeur pour la communauté et relèvent de différents domaines.

Le groupe Attijariwafa bank apporte une aide aux nécessiteux et aux femmes en difficulté, ainsi que son soutien aux personnes malades ou à mobilité réduite. Il contribue également à des actions en faveur de l'insertion sociale et de la santé au Maroc et dans d'autres pays africains. Il est également très impliqué dans la préservation de l'environnement et l'encouragement du commerce équitable.

Parmi les nombreuses opérations solidaires soutenues par le Groupe en 2016, Wafacash a organisé des distributions de dons en partenariat avec l'association « A Better Tomorrow » au niveau d'Agued N'ouzrouaut dans le Haut Atlas et au profit du Groupe Scolaire Abi Inan El Marini dans la région de Tata.

Pour sa part, la CBAO a financé des actions caritatives et organisé des collectes de dons au profit de la Fondation « Children Of Africa » pour le financement d'un hôpital ainsi que la « Fondation Servir » pour la construction d'un centre d'hémodialyse. La filiale a aussi soutenu financièrement la Fondation de l'Institut de Cardiologie d'Abidjan (FICA).

Attijari bank en Tunisie a poursuivi sa contribution aux actions à caractère humanitaire à l'instar du sponsoring de la journée scientifique et culturelle de l'association « Sage-femmes de Tunisie », et du sponsoring au profit de « Nourane », une association engagée dans la prévention du cancer du sein.

Acteur reconnu pour son implication dans la promotion de l'éducation, le Groupe soutient également des associations d'étudiants marocains et subsahariens d'universités ou de Grandes Écoles via des sponsorings divers. Ce soutien vise à renforcer les liens avec les étudiants et à encourager l'esprit citoyen et solidaire chez les jeunes étudiants marocains et plus globalement africains.

Ainsi en 2016, le Groupe a sponsorisé notamment la semaine culturelle de la jeunesse malienne organisée par l'association des stagiaires et étudiants maliens du Maroc ainsi que la 5^{ème} édition de la journée « CESTOM-INNOVE » (Coordination des Étudiants et stagiaires togolais au Maroc), placée sous le thème de « l'étudiant à la découverte de l'entreprise ».



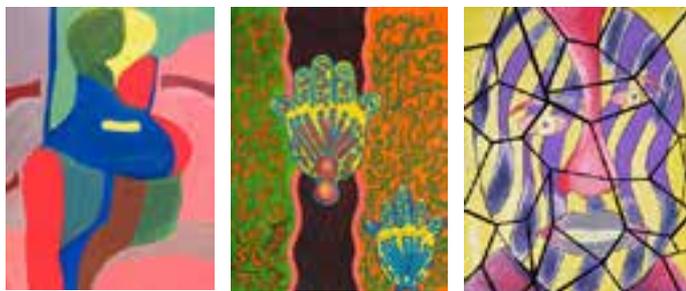
Art et Culture

« Sans culture, pas de développement », pourrait être le credo du groupe Attijariwafa bank en matière de mécénat culturel. Ainsi, la Fondation Attijariwafa bank, la banque et les différentes filiales du Groupe favorisent la connaissance de l'art moderne et contemporain auprès du grand public, contribuent à l'éducation artistique des jeunes et à la stimulation de la créativité chez les artistes, jeunes ou confirmés, et organisent des expositions thématiques patrimoniales et contemporaines ancrées dans les valeurs du Groupe.

Une médiation culturelle dynamique pour l'épanouissement des jeunes

Programme Académie des arts

À travers son programme pédagogique de référence « Académie des arts » et les visites commentées d'expositions développées en partenariat avec les établissements scolaires et associations, la Fondation Attijariwafa bank offre à des centaines d'élèves d'aiguiser leur créativité, de leur apporter épanouissement et enrichissement culturel et de leur transmettre des valeurs fédératrices comme l'humanisme, le civisme et la citoyenneté.



D'une durée de trois ans par promotion, « Académie des arts » touche un groupe de 100 collégiens et lycéens d'établissements scolaires publics, représentatifs des 11 délégations du Grand Casablanca. Le programme intègre trois cellules de création : expression artistique, expression écrite et orale et multimédia sous la direction de trois professionnels chevronnés pour aboutir à la production de centaines d'œuvres peintes ainsi que des supports écrits et multimédia entièrement écrits et illustrés par les élèves. 2016 a été la deuxième année de la promotion 2014-2017 avec 100 % des élèves réinscrits. Le programme a poursuivi son évolution placée sous le thème « Citoyenneté et civisme » à travers plusieurs activités affirmant l'engagement et la maturité autour de cette nouvelle classe.

En 2016, le nombre de séances d'apprentissage est passé de 24 à 32 séances annuelles avec une mise à niveau des équipements, une intensification du programme et des bonus de fidélisation distribués aux élèves. Près de 250 réalisations picturales, écrites et multimédia ont déjà été produites en vue de l'exposition de clôture en 2017.

Visites commentées pour le grand public

Afin de permettre l'accès du plus grand nombre aux expositions organisées dans ses espaces d'art, la Fondation continue à développer à large échelle la programmation de visites commentées en marge de chaque événement culturel organisé, auprès d'un réseau de plus en plus élargi d'établissements scolaires et d'associations sur Casablanca. De nombreux visiteurs spontanés marocains et étrangers profitent également des richesses culturelles offertes en partage.

La Fondation assure l'organisation et le contenu de ces visites en coordination avec des conférenciers diplômés en histoire de l'art, s'assurant ainsi d'une transmission artistique de qualité.

5 500

visiteurs dont 2 300 élèves allant de la maternelle au supérieur à l'espace d'art de la Fondation en 2016



Du patrimoine et de l'art contemporain pour tous les publics

La Fondation Attijariwafa bank organise plusieurs fois par an des expositions artistiques sur des thèmes touchant à la pluralité culturelle, au dialogue interafricain, au patrimoine, comme à des parcours individuels marquant l'histoire de la peinture marocaine et africaine.

Grâce à des ressources et outils de médiation performants, parmi lesquels ses deux espaces d'art Actua et Moulay Ali Kettani implantés au cœur de Casablanca, la Fondation Attijariwafa bank est à même de conduire le public au cœur de la créativité.

Patrimoine: organisation de l'exposition « Arts Transsahariens, un art de vivre perpétuel »

Organisée en marge du 4^{ème} Forum Afrique Développement, en continuité avec le thème « Agriculture et Electrification: mobiliser les énergies », cette exposition invitait à rencontrer la culture nomade de l'espace saharien africain: un artisanat enraciné dans une tradition en symbiose avec les ressources locales et le milieu naturel, offrant l'opportunité de revenir sur les témoins matériels et les savoir-faire immatériels d'une même culture partagée par les populations des deux rives du grand Sahara.

Pour cette première à Casablanca, la Fondation Attijariwafa bank s'est associée au Musée Tiski-win de Marrakech. Par ailleurs, elle a également conçu cette exposition comme un espace où se conjuguent traditions ancestrales et créations modernes, avec des œuvres sur peau de l'artiste décédé Farid Belkahia entrant en résonance directe avec les objets traditionnels en cuir teint du Sahara. Le visiteur a également pu s'arrêter sur une fresque collective réalisée par les jeunes élèves de l'Académie des arts, inspirée des gravures pariétales du désert.



2000

visiteurs à l'exposition « Arts Transsahariens, un art de vivre perpétuel »

Cette exposition a reçu la visite de 2000 personnes, dont un parterre de près de 300 invités marocains et subsahariens, parmi lesquels clients, partenaires économiques, universitaires, artistes et acteurs de la société civile, en plus de 1700 visiteurs spontanés venus admirer les richesses d'un art de vivre millénaire.





Peinture moderne et contemporaine: Exposition « Figures emblématiques de la collection Attijariwafa bank »



La Fondation Attijariwafa bank, a conjugué la cérémonie de reprise de son traditionnel programme « Académie des Arts », à l'inauguration d'une exposition de peinture consacrée à des artistes précurseurs de la peinture au Maroc figurant dans la collection du Groupe et de ses filiales.

Cette exposition présentait les chefs-d'œuvre d'artistes fondateurs tels que Chaïbia Talal, Jilali Gharbaoui, Farid Belkahlia. Richement documentée de références en libre consultation, elle a levé le pan sur le parcours de ces artistes visionnaires et révélé les trésors cachés de la collection, sources de partage et de bienfait culturel.

Réouverture de l'ex-espace d'art Wafabank, baptisé Espace Moulay Ali Kettani

La Fondation Attijariwafa bank a introduit une pratique de mobilité des expositions entre les différents sièges centraux du groupe avec la réouverture en 2016, de l'ancien espace d'art Wafabank.

Désormais baptisé Espace d'art Moulay Ali Kettani, la réouverture de cet espace entend marquer une montée en puissance de l'engagement de la Fondation Attijariwafa bank envers l'art et la culture, renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs et replacer cet espace pionnier dans l'histoire de la banque.

Le choix de l'appellation de cet espace d'art est un hommage à Feu Moulay Ali Kettani, fondateur de l'ex-Wafa bank qui en 1988, a eu le génie d'ouvrir cet espace faisant que la banque ne soit plus « uniquement un coffre-fort, un guichet, une machine financière complexe, mais qu'elle puisse jouer un rôle non négociable dans le développement social et culturel ».

L'inauguration de cet espace s'était faite avec deux expositions de haut niveau: « La Peinture Marocaine au rendez-vous de l'histoire » et « Picasso, l'œuvre linogravée ».



En date du 19 mai 2016, l'espace a réouvert ses portes après une remise à niveau des équipements, avec une exposition de photographies intitulée « Arts transsahariens, vision contemporaine », déclinée de l'exposition initiale « Arts Transsahariens, un art de vivre perpétuel » présentée à l'espace d'art Actua.

Avec deux espaces d'art à son actif, la Fondation Attijariwafa bank souhaite que ces derniers soient vécus comme des lieux où tous les collaborateurs peuvent se sentir chez eux et jouir d'un patrimoine pictural riche et diversifié. Ils sont aussi ouvert au public et favorisent le partage et l'accès à l'art.

Renforcement de la visibilité de la collection de peinture du Groupe

La collection de peinture du Groupe, un des plus beaux ensembles institutionnels d'art moderne et contemporain au Maroc et en Afrique, offre au groupe Attijariwafa bank, un enracinement et un rayonnement dans l'espace culturel africain.

Prêt au Musée d'art moderne et contemporain de Rabat

En sa qualité de banque mécène, Attijariwafa bank a prolongé en 2016 pour la 4^{ème} année consécutive sa mise à disposition d'un important ensemble de son patrimoine pictural en faveur du Musée Mohammed V d'art Moderne et contemporain de Rabat.

Hommage à l'artiste décédé Farid Belkahlia

La Fondation Attijariwafa bank a participé à une rencontre en hommage à feu Farid Belkahlia (1934-2014) organisée par l'Institut du Monde Arabe à Paris le 16 février 2016.

Cette rencontre a donné la parole aux acteurs de la société civile et aux institutions publiques et privées telles la SNI, Attijariwafa bank, l'OCP, qui n'ont cessé de donner vie à l'art marocain par une politique d'acquisitions pionnière, sachant déceler et accompagner les jeunes talents dès les lendemains de l'indépendance.

L'intervention de la Fondation Attijariwafa bank a porté sur la stratégie de commandes artistiques pour la collection du Groupe engagée il y a plus de trente ans, et dont fait partie le fameux ensemble monumental réalisé par Farid Belkahlia pour le siège du Groupe à Casablanca en 1981.



Soutien de la scène artistique

Tous les grands rendez-vous de rassemblement musical au Maroc ont vu figurer parmi leurs partenaires de référence la Fondation Attijariwafa bank, tels que :

- ▶ Le Festival de Fès des musiques sacrées.
- ▶ Le Festival Mawazine de Rabat.
- ▶ Le Festival Timitar, Signes et Cultures d'Agadir.

Par ailleurs, le Groupe soutient des événements musicaux dans les pays de présence tels que :

- ▶ Le Festival International de Carthage en Tunisie.
- ▶ Le Festival international de Gafsa en Tunisie.
- ▶ Le Festival de Jazz au Kef « Sicca Jazz » en Tunisie.
- ▶ Le Festival des Musiques Urbaines d'Anoumabo à Abidjan en Côte d'Ivoire

Attijariwafa bank Europe encourage le plurilinguisme et l'échange interculturel

L'association Kidilangues a pour objectif principal d'encourager l'épanouissement et l'enrichissement culturel des enfants, de la maternelle à l'élémentaire, en favorisant l'éveil aux langues.

Partenaire privilégié depuis 2013, Attijariwafa bank Europe accompagne Kidilangues dans ses différentes actions culturelles et s'engage à apporter son soutien financier pour l'organisation d'ateliers permettant l'apprentissage de nombreuses langues (arabe, anglais, chinois, douala, espagnol, français, darija, portugais, soninké, espagnol, italien...). Au programme, de nombreux cours en ligne,

ateliers d'éveil aux langues et animations sont organisés pour permettre aux enfants de découvrir les langues étrangères de manière ludique et créative: jeux, activités sur ordinateurs, comptines, quiz, calligraphie, dessin, jeux de rôles, etc.

L'engagement d'Attijari bank en faveur de l'art et de la culture en Tunisie

Attijari bank développe une politique culturelle responsable, en contribuant, entre autres, à promouvoir, depuis quelques années, la création artistique de différentes générations, par la constitution progressive d'une collection d'œuvres picturales qui reflète la diversité des mouvements artistiques en Tunisie. L'exposition « Passerelles » était l'occasion de donner à voir la richesse de ce patrimoine, en réunissant des peintures, sur trois générations, dans la diversité et le renouvellement. La collection de la banque s'ouvre, actuellement, à des œuvres contemporaines qui vont de la sculpture cinétique, à la tapisserie et la composition numérique. « Passerelles » a présenté des œuvres de 29 artistes tunisiens, de trois générations différentes, tirées de la collection de Attijari bank.

En marge de l'exposition de peinture « Passerelles », Attijari bank a organisé en 2016, un workshop autour de l'ouverture de l'entreprise sur l'art, animé par des experts en la matière, des artistes tunisiens et des étudiants de l'Institut Supérieur des beaux-arts de Sousse.

La banque a également subventionné les journées culturelles de la Tunisie à Toulouse organisées par l'association « Tous Bardo » et ce, dans le but de promouvoir l'image du pays et participer ainsi à sa relance économique.



Débat d'idée et production intellectuelle

Le groupe Attijariwafa bank contribue au débat d'idée et à la production intellectuelle, à travers aussi bien, l'organisation de conférences et de rencontres dédiées à la présentation de nouveaux ouvrages organisées par sa Fondation, que le soutien à diverses manifestations d'envergure nationale et internationale.

Le cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre »

Ce cycle de conférences mensuelles organisé par la Fondation Attijariwafa bank attire plusieurs centaines d'opérateurs économiques, acteurs de la société civile, étudiants et enseignants universitaires, venant à la rencontre d'intellectuels et experts marocains et étrangers de renom, pour échanger et débattre sur des problématiques économiques, sociales, sociétales et culturelles au Maroc.

L'ensemble de ces conférences contribue à la promotion de la culture du dialogue et de la curiosité intellectuelle. Afin d'en faire profiter le plus grand nombre, la Fondation Attijariwafa bank publie les Actes des conférences, après chacune de ces rencontres, en reprenant l'intégralité des interventions, des débats et, le cas échéant, des recommandations. Ces documents sont disponibles sur le site institutionnel de la Banque: www.attijariwafabank.com.

Ainsi au cours de l'année 2016, 10 conférences ont été organisées dans le cadre cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre ».

« Conjoncture économique 2016 : quels opportunités à saisir et obstacles à lever? »

La Fondation Attijariwafa bank a démarré l'année 2016 avec une projection sur l'année économique du Maroc, après une fin d'année 2015 marquée par une campagne agricole mitigée et un ralentissement de la croissance du crédit. Deux éminents économistes, reconnus pour leur expertise et la pertinence de leurs analyses, y ont été conviés : M. Larabi Jaïdi, Enseignant-chercheur à l'Université Mohammed V de Rabat et Jean-Pierre Chauffour, Économiste principal pour la région MENA à la Banque mondiale. Les deux économistes ont livré un diagnostic sans concession de la situation macroéconomique du pays, en mettant l'accent sur la prééminence persistante du secteur primaire dans le PIB national, et la contreperformance du PIB non agricole. En termes de pistes de solution, ils ont insisté sur la rationalisation de l'investissement public, l'activation des leviers budgétaire et monétaire, la transformation structurelle profonde du tissu économique, la déconcentration et la décentralisation de l'État. Cette conférence s'est tenue devant un parterre de chefs d'entreprises attentifs aux analyses des deux personnalités.

« Settat-Berrechid: atouts économiques et pôles de compétences en synergie avec la Région Casablanca-Settat »

Devant une assistance de plus 300 personnes, cette première conférence régionale de l'année co-organisée avec l'Université Hassan Ier de Settat a mis en avant les potentialités économiques et culturelles de la région, en présence des plus hautes autorités de la région: M. Khalid Safir, Wali de la région Casablanca-Settat; M. Mustapha Bakkoury, Président de la région Casablanca-Settat, et du gouverneur par intérim de la province de Settat. Ainsi, le CRI Casablanca-Settat, le CFCIM et l'Université Hassan Ier de Settat se sont relayés pour vanter le potentiel économique, social et culturel des deux provinces Settat et Berrechid, les atouts qu'elles offrent aux investisseurs, et leur complémentarité par rapport aux autres provinces de la région, notamment la grande ville de Casablanca. Sans oublier la richesse du patrimoine culturel de la région, élément très important dans le développement d'un tissu économique intégré. À travers leurs atouts, les deux provinces Settat et Berrechid ambitionnent de servir d'arrière-pays de Casablanca, dynamique et créateur d'emplois.

10 conférences organisées en 2016 dans le cadre cycle de conférences « Échanger pour mieux comprendre »



« La citoyenneté à l'épreuve de la mondialisation »

Animée par M. Driss Jaydane, Écrivain, Enseignant et Philosophe, et M. Mehdi Alioua, Sociologue et Enseignant à Sciences Po Rabat, cette conférence a connu un vif succès, notamment auprès des jeunes. Devant plus de 200 invités, étudiants, opérateurs économiques, acteurs de la société civile, les deux intellectuels ont d'abord défini le concept de « citoyenneté ». Ils ont ensuite analysé l'impact de la mondialisation sur la citoyenneté en faisant remarquer que la première ne détériore pas la seconde. Évoquant le cas du Maroc, le sociologue comme le philosophe ont affiché une certaine sérénité sur la capacité du Royaume à s'intégrer dans la globalisation sans renier ses fondamentaux. Les deux intervenants conviennent que le Maroc est une très ancienne terre de confluences traversée par plusieurs peuples. Ils ont pu y vivre en bonne intelligence. C'est cette histoire qui permet aux Marocains de s'articuler à la globalisation.

« Les défis de la ville de demain: qualité de vie, urbanisation, sécurité et mixité sociale »



Organisée en partenariat avec l'École Mohammadia d'Ingénieurs (EMI) de Rabat, cette deuxième conférence régionale de l'année s'est tenue en présence de M. Lahcen Daoudi, Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique

et de la Formation des Cadres, et a réuni plusieurs personnalités du monde universitaire ainsi que plus de 400 étudiants. En dressant un état des lieux de la ville marocaine, tous les intervenants ont imputé les difficultés de la ville marocaine à l'existence d'un arsenal juridique contraignant, notamment les plans d'aménagement urbains qui tuent la créativité, et la prédominance de la « vision lotissements ». Pour corriger ces défaillances, les intervenants préconisent le retour à un projet urbain pour chacune des villes axé sur « l'Homme », comme ce fut le cas par le passé où les médinas étaient des lieux de sociabilité et de qualité de vie. En résumé, la ville de demain doit s'adapter au citoyen, être modulable, tout en instituant une communication avec le citoyen pour être à l'écoute des mutations de son mode de vie. Les expériences innovantes de l'écocité de Zenata et de la ville verte Mohammed VI de Benguerir sont des exemples à généraliser.

« Éthique et prospérité: comment les savants, bourgeois et fondateurs ont façonné la cité islamique »

La Fondation Attijariwafa bank a organisé, en marge du Festival des Musiques Sacrées de Fès, une rencontre qui a réuni deux éminents philosophes marocains ayant produit des travaux sur la notion de l'éthique: M. Abdou Filali Ansari, Philosophe et de M. Azelarabe Lahkim Bennani, Professeur de Philosophie à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah. Les deux intellectuels ont d'abord défini la notion d'éthique. Puis, selon le professeur Lahkim Bennani, l'éthique ne peut progresser que lorsque les contradictions et les dilemmes sont résolus en fonction de l'intérêt général et du respect des préférences personnelles. Se basant sur la jonction entre éthique collective et éthique individuelle, les oulémas et les notables ont pris conscience de la nécessité de prendre en charge la réalisation d'un certain nombre de biens collectifs, et l'édification d'infrastructures qui font, encore de nos jours, le prestige des cités islamiques comme Fès. L'échange entre les deux intellectuels a tenu en haleine une assistance très attentive et suscité de nombreuses réactions et questionnements.



« Les MRE, un levier de développement de l'Oriental »

Cette 4^{ème} conférence régionale de l'année, qui a réuni près de 200 personnes, opérateurs économiques, visait en priorité les MRE et ex-MRE, originaires de la région, qui sont appelés à jouer un rôle très important dans le développement de l'Oriental. Les intervenants ont débattu à cette occasion des opportunités d'investissement et des dispositifs de financement et d'accompagnement offerts par la région aux investisseurs, plus spécifiquement aux MRE. Les intervenants du CRI de l'Oriental, de l'Agence de l'Oriental, de MEDZ ont rappelé l'évolution économique de la région, les nombreux projets qui y ont vu le jour, faisant émerger la région comme un pôle économique en développement, les structures mises en place par MEDZ pour soutenir les entrepreneurs et investisseurs dans la région. Le partage d'expérience d'entrepreneurs et d'investisseurs retraçant les opportunités saisies dans la région, les obstacles surmontés et surtout les avancées accomplies n'a pas manqué de susciter un vif intérêt de l'assistance.

« Innovation technologique et performances sectorielles: études de cas et retour d'expériences »

Cette rencontre avait pour objectif de mettre en avant les innovations logicielles 100 % marocaines et de répondre aux attentes spécifiques des entreprises dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services. Ainsi, dans l'agriculture, Agritada Consulting a développé pour le compte de Delassus, le premier progiciel marocain de gestion intégrée de la production agricole, LG All In One. Ce progiciel a permis à Delassus d'améliorer sa productivité tout en optimisant son processus de production. Dans l'industrie, Magnav a développé pour Hyundai, un système d'exploitation sous Android qui permet, entre autres, une géolocalisation des revendeurs et garages agréés par le constructeur automobile. Enfin, Dial Technologies a déployé une offre de service sur mobile pour Wafa Assurance. Cette rencontre a également permis de rendre compte de l'importance du rôle du Soft Centre dans l'émergence d'un écosystème structuré dans le domaine de l'innovation logicielle, par le rapprochement des trois sphères: ressources universitaires, entreprises utilisatrices et sociétés de solutions logicielles.

« COP22: défis économiques et enjeux environnementaux pour l'entreprise marocaine »

Animée par un panel d'experts reconnus pour leur engagement en faveur de l'environnement, cette rencontre, visait à sensibiliser les jeunes créateurs de start-up et les universitaires, sur la nécessité d'opter pour des projets verts pour pérenniser l'activité économique du pays et accélérer la croissance des entreprises marocaines. Les intervenants ont fait référence à des études sérieuses à l'échelle internationale qui démontrent que l'acte d'investir dès aujourd'hui dans le domaine de l'environnement, pouvait engendrer une rentabilité légèrement supérieure aux investissements classiques. Aujourd'hui, le secteur de l'environnement offre d'énormes opportunités à saisir dans tous les sous-secteurs du développement durable, que ce soit dans la valorisation des déchets, l'efficacité énergétique, la production d'énergie, etc. Et les dernières révisions de lois sur l'environnement ouvrent le champ aux partenariats public-privé. Pour réaliser ces projets propres, plusieurs modes de financement sont proposés par les institutions bancaires classiques et les fonds de capital-investissement.



« Culture et réussite sociale: retour sur des parcours inspirants pour la jeunesse marocaine »

La dernière conférence de l'année 2016 a été consacrée à la jeunesse, notamment celle des quartiers défavorisés. Cette rencontre axée sur des témoignages inspirants de personnalités du monde de la culture, du sport, des affaires et de la société civile a réuni plus de 150 invités. L'objectif était d'encourager les jeunes, notamment des quartiers défavorisés, à croire en leurs potentialités et à s'armer de volonté pour surpasser leurs difficultés et réaliser leur ambition. Chacune de ces personnalités est revenue, sur son parcours, sur les difficultés et obstacles rencontrés et les voies empruntées pour atteindre ses objectifs et se réaliser dans un environnement souvent hostile. Tous les témoins ont insisté sur les notions de « volonté », de « courage », de « passion », de « travail », de « apprentissage », de « persévérance » et de « adaptation », qui constituent le socle de leur réussite.

Les intervenants ont ainsi appelé les jeunes à prendre exemple sur eux et sur bien d'autres personnalités qui ont eu les mêmes parcours, pour changer le cours de leur destin et améliorer leur condition de vie.

Le soutien aux manifestations d'envergure nationale et internationale

Le groupe Attijariwafa bank a apporté son soutien en 2016 à des événements culturels et sportifs d'envergure et à divers rassemblements contribuant à la promotion du débat et de l'échange d'idées dont notamment:

- ▶ La COP 22 organisée à Marrakech en tant que partenaire officiel en novembre 2016.
- ▶ Le salon du financement de l'agriculture (FINAGRI) qui a eu lieu au Mali en mars 2016.
- ▶ Le salon de l'agriculture du Mali (SIAGRI), tenu en mars/avril 2016.
- ▶ La 9^e édition du Casa Fashion Show organisé par IN'Com et du Gentlemen Drivers.
- ▶ Le marathon international Eiffage au Sénégal.
- ▶ La conférence débat autour de la mobilité urbaine, organisée par Wafasalaf en partenariat avec la Wilaya de Casablanca-Settat en décembre 2016.
- ▶ La conférence intitulée: « la mixité, atout au service du développement » organisée par Wafasalaf en mars 2016.
- ▶ La 1^{re} édition des « Femmes de la Diaspora Malienne » qui a réuni des délégations de plus de 25 pays à Bamako en août 2016.





05

RAPPORT DE GESTION

- ▶ Analyse de l'activité et des résultats
- ▶ Comptes sociaux
- ▶ Comptes consolidés

Analyse des résultats du Groupe

Activité (activité Maroc)

Ressources clientèle

Au titre de l'année 2016, les dépôts de la clientèle d'Attijariwafa bank progressent de 4,1% à 208,1 milliards de dirhams. Cette évolution recouvre :

- ▶ l'accroissement de 8,3% à 140,9 milliards des dépôts non rémunérés, en lien avec :
 - l'augmentation de 9,0% à 93,8 milliards de dirhams des comptes chèques ;
 - et, la consolidation de 1,6% à 35,8 milliards de dirhams des comptes courants créditeurs.
- ▶ et la baisse de 3,9% à 67,2 milliards de dirhams des dépôts rémunérés, impactée par la baisse de 9,8% à 38,4 milliards de dirhams des dépôts à terme (DAT), et atténué par, l'amélioration de l'encours des comptes sur carnet (+4,0% à 26,9 milliards de dirhams).

En termes de dépôts clientèle, Attijariwafa bank clôture l'année avec une part de marché de 26,0%.

Crédits par décaissement

Les crédits par décaissement d'Attijariwafa bank s'accroissent, à fin décembre 2016, de 7,8% pour se situer à 204,4 milliards de dirhams. Cette progression découle essentiellement de :

- ▶ la hausse de 6,8% à 58,3 milliards de dirhams des crédits à l'équipement ;
- ▶ l'amélioration de 3,1% à 56,3 milliards de dirhams des crédits immobiliers en lien avec l'appréciation de 6,2% à 45,6 milliards de dirhams pour le crédit immobilier acquéreur ;
- ▶ et, le renforcement de 7,7% à 10,6 milliards de dirhams des crédits à la consommation.

En termes de crédits à l'économie, Attijariwafa bank réalise une part de marché de 25,9% en 2016.

Dans un contexte d'amélioration de la qualité des actifs, le taux de contentialité est resté quasiment stable à 5,6% permettant une amélioration du coût du risque de 20 points de base à 0,50% tout en maintenant un taux de couverture de 71,2%.

Engagements par signature

Au terme de l'année 2016, les engagements par signature s'accroissent de 20,0% à 74,2 milliards de dirhams, portant ainsi leur part de marché à 32,2%.

Source : GPBM

Résultats sociaux au 31 décembre 2016

Produit net bancaire

Au 31 décembre 2016, le Produit Net Bancaire (PNB) s'élève à 14,2 milliards de dirhams en accroissement de 31,3% (soit +3,4 milliards de dirhams) par rapport à l'année 2015. Cette évolution est essentiellement due à la hausse de 13,1% à 4,6 milliards de dirhams des divers autres produits bancaires résultant de revenus non-récurrents réalisés en 2016. Hors résultats non-récurrents, la croissance du PNB aurait été de 3,0%.

La structure du produit net bancaire se décompose comme suit :

	2016	Part/ PNB	2015	Part/ PNB	Variations	
					MDhs	%
Marge d'intérêt	6 854	48,1%	6 758	62,3%	96	1,4%
Résultat des opérations de crédit-bail et de location	59	0,4%	35	0,3%	25	70,9%
Marge sur commissions	1 494	10,5%	1 356	12,5%	138	10,2%
Résultat des opérations de marché	2 203	15,5%	2 195	20,2%	8	0,4%
(+) Diverses autres produits bancaires	4 588	32,2%	1 419	13,1%	3 168	>100%
(-) Diverses autres charges bancaires	961	6,8%	922	8,5%	40	4,3%
Produit Net Bancaire	14 236	100,0%	10 841	100,0%	3 395	31,3%

Marge d'intérêt

La marge d'intérêt s'établit à 6,9 milliards de dirhams, en amélioration de 1,4% et ce dans un contexte de détente des taux. La marge d'intérêt peut être ventilée comme suit :

- Les intérêts et produits assimilés se replient de 4,8% à 10,3 milliards de dirhams, en raison de la baisse des intérêts et produits assimilés sur opérations avec la clientèle (-2,8%) et des intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit (-11,6%). Cette situation découle notamment de la baisse des taux d'intérêt.
- Les intérêts et charges assimilées enregistrent une baisse de 15,4% à 3,4 milliards de dirhams grâce au repli des intérêts et charges assimilés sur opérations avec la clientèle (-7,5%) et le recul des intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit (-45,4%). Cette évolution favorable est le résultat de l'amélioration du coût et de la structure des ressources.

Résultat des opérations de crédit-bail et de location

Le résultat des opérations de crédit-bail et de location s'établissent à 59,2 millions de dirhams à fin 2016 contre 34,7 millions de dirhams à fin 2015.

Marge sur commissions

La marge sur commissions se chiffre, à fin décembre 2016, à 1,5 milliard de dirhams, en progression de 10,2% comparativement à l'année dernière.

Résultat des opérations de marché

Le résultat des opérations de marché totalise 2,2 milliards de dirhams, en légère amélioration (+0,4%) par rapport à fin 2015.

Divers autres produits et autres charges bancaires

Les autres produits bancaires se fixent, à fin décembre 2016, à 4,6 milliards de dirhams au lieu de 1,4 milliard de dirhams en 2015. Cette croissance est essentiellement attribuable à l'augmentation des dividendes perçus par les filiales du Groupe dont un dividende non récurrent de 2,9 milliards de dirhams.

Pour leur part, les autres charges bancaires enregistrent une hausse de 4,3% à 961,3 millions de dirhams.

Charges générales d'exploitation

Au terme de l'année 2016, les charges générales d'exploitation se fixent à 4,3 milliards de dirhams, en hausse de 4,0% par rapport à l'année 2015. Cette augmentation est principalement due à la hausse de 4,0% des charges du personnel et à l'appréciation de 6,2% des charges d'exploitation. Le coefficient d'exploitation s'établit, quant à lui, à 30,1% au lieu de 38,0% une année auparavant. Hors revenus exceptionnels, le coefficient d'exploitation se serait établi à 38,3%.

	Décembre 2016	Décembre 2015	Variations	
			MDhs	%
Frais généraux	3 736	3 555	181	5,1
Charges du personnel	1 929	1 854	75	4,0
Charges d'exploitation	1 807	1 701	106	6,2
Redevances crédit-bail immobilier	117	141	-24	-17,0
Dotations aux amortissements d'exploitation*	430	424	7	1,6
Charges sur exercices antérieurs	-180	-	-180	
Charges générales d'exploitation	4 286	4 122	164	3,9%

* des immobilisations corporelles et incorporelles

Résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation ressort à 10,1 milliards de dirhams en 2016, marquant un accroissement de 50,3% par rapport à 2015. Cette variation est due à la progression du produit net bancaire (+31,3%) et la hausse contenue des charges générales d'exploitation (+4,0%).

Résultat courant

Au terme de l'année 2016, le résultat courant se chiffre à 8,7 milliards de dirhams, en amélioration de 67,0% par rapport à l'année précédente.

Les dotations aux provisions nettes des reprises ont baissé de 18,9% à 1,4 milliard de dirhams, en lien avec :

- Une dotation brute globale de 2,4 milliards de dirhams en 2016 au lieu de 2,8 milliards de dirhams en 2015 ;
- Et, une reprise de provisions globale de 1,05 milliard de dirhams en 2016 en recul de 4,3% par rapport à 2015.

Le taux de couverture des créances en souffrance par les provisions s'établit à 71,2% en 2016.

Résultat net

Au final, le résultat net s'établit, à l'issue de l'année 2016, à 6,9 milliards de dirhams, en hausse de 89,2% par rapport à l'année dernière.

Fonds propres

Les fonds propres relatifs à l'exercice 2016 se sont établis à 35,3 milliards de dirhams au lieu de 30,6 milliards de dirhams en 2015, soit une progression de 15,3%.

Total bilan

À fin décembre 2016, le total bilan s'est élevé à 299,6 milliards de dirhams en hausse de 4,0% par rapport à l'année précédente.

Difficultés rencontrées : Aucune

Délais de paiement : La banque est conforme à la Loi 32-10 et à ses textes d'application et n'a pas de dettes fournisseurs et des créances clientèles qui remontent à plus de deux mois.

Analyse de l'activité consolidée

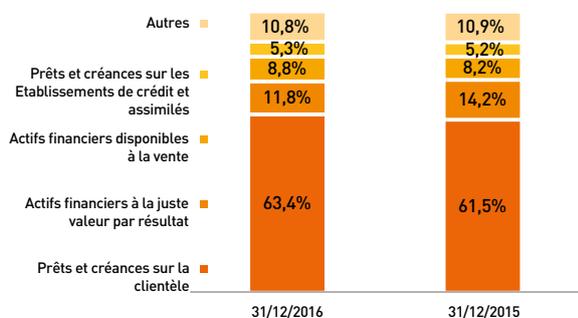
Total bilan

Au terme de l'exercice 2016, le total bilan du groupe Attijariwafa bank totalise 428,8 milliards de dirhams, en progression de 4,3% comparativement à l'année précédente.

Par zone géographique, le total bilan est concentré à hauteur de 76,2% au Maroc. Le reste est réparti entre la Tunisie, l'Afrique subsaharienne et l'Europe.

Au niveau bilanciel, le total actif est représenté pour 63,4% par les prêts et créances sur la clientèle, de 11,8% par les actifs financiers à la juste valeur par résultat et de 8,8% et par les actifs financiers disponibles à la vente. Ces trois rubriques contribuent ensemble à 83,9% du total bilan.

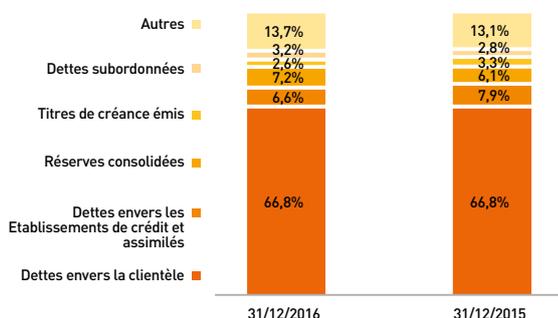
Structure des emplois



L'augmentation de l'actif résulte essentiellement des éléments ci-après :

- ▶ la hausse de 7,4% à 271,6 milliards de dirhams des prêts et créances sur la clientèle ;
- ▶ l'accroissement de 11,4% à 37,8 milliards de dirhams des actifs financiers disponibles à la vente ;
- ▶ et, la progression de 6,8% à 22,6 milliards de dirhams des prêts et créances sur les établissements de crédit et assimilés.

Structure des ressources



En contrepartie, l'augmentation du passif est principalement redevable à :

- ▶ l'appréciation de 4,3% à 286,3 milliards de dirhams des dettes envers la clientèle ;
- ▶ l'accroissement de 23,9% à 30,9 milliards de dirhams des réserves consolidées ;
- ▶ et, l'amélioration de 19,5% à 13,6 milliards de dirhams des dettes subordonnées.

Ressources

Représentant 66,8% du total bilan, les dépôts clientèle totalisent, au terme de l'année 2016, 286,3 milliards de dirhams au lieu de 274,5 milliards de dirhams une année auparavant. Cette tendance est le résultat de :

- ▶ l'augmentation de 4,3% à 212,6 milliards de dirhams des dépôts BMET ;
- ▶ la hausse de 37,7% à 3,8 milliards de dirhams des dépôts des Sociétés de Financement Spécialisées ;
- ▶ et, l'appréciation de 2,8% à 69,8 milliards de dirhams de la BDI.

Emplois

À l'issue de l'année 2016, les prêts et créances sur la clientèle se raffermissent de 7,4% s'établissant à 271,6 milliards de dirhams. Cette croissance est le résultat de la hausse des crédits clientèle de la Banque au Maroc (6,8%) et la progression des crédits de la Banque de Détail à l'International (10,5%)

Il en ressort un taux de transformation de 94,9% contre 92,1% une année auparavant.

Les fonds propres consolidés

Les fonds propres consolidés se chiffrent à 47,4 milliards de dirhams, en hausse de 15,0% comparativement à l'année précédente. Ce renforcement de la solidité financière est notamment redevable à l'opération de Wafa Assurance qui a généré une hausse de 166 points de base sur le ratio sur fonds propres de base de catégorie 1.

Solvabilité du Groupe

En termes de ratio prudentiel, le groupe Attijariwafa bank clôture l'année 2016 avec un ratio Tier 1 de 10,81% et un ratio de solvabilité de 13,29%, au-delà des seuils réglementaires de 9% et 12% respectivement, applicables à compter du 30 juin 2014.

Résultats consolidés du groupe Attijariwafa bank

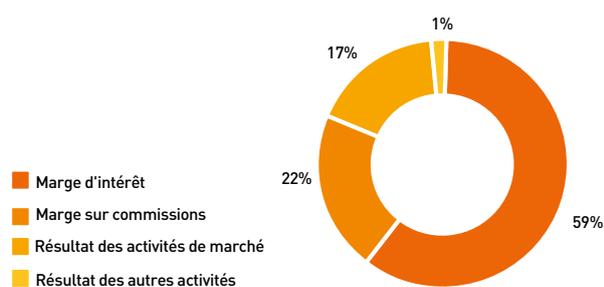
Le produit net bancaire consolidé

Au 31 décembre 2016, le produit net bancaire consolidé s'établit à 19,7 milliards de dirhams contre 19,0 milliards de dirhams en 2015. Cette hausse de 3,6% recouvre :

- ▶ une hausse de 1,9% à 11,6 milliards de dirhams de la marge d'intérêt ;
- ▶ une augmentation de 9,4% à 4,4 milliards de dirhams de la marge sur commissions ;
- ▶ une amélioration de 9,0% à 3,4 milliards de dirhams du résultat des activités de marché ;
- ▶ et, un recul de 45,8% à 231,7 millions de dirhams du résultat des autres activités.

À fin 2016, la structure du PNB consolidé se présente comme suit :

Structure du PNB au 31 décembre 2016



Par pôle d'activité, cette évolution est ventilée comme suit :

- ▶ augmentation de 0,9% à 10,6 milliards de dirhams du PNB de BMET ;
- ▶ amélioration de 3,8% à 2,3 milliards de dirhams du PNB des SFS ;
- ▶ progression de 2,5% à 1,4 milliard de dirhams du PNB de l'Assurance ;
- ▶ et, accroissement de 8,0% à 5,8 milliards de dirhams du PNB de la BDI.

Le résultat brut d'exploitation

Le résultat brut d'exploitation (RBE) s'affermite de 3,4% à 10,5 milliards de dirhams. Pour leur part, les charges générales d'exploitation y compris les dotations aux amortissements et aux dépréciations augmentent de 3,8% à 9,1 milliards de dirhams. Le coefficient d'exploitation s'établit ainsi à 46,5%.

Le coût du risque

Le coût du risque se replie de 9,7% à 2,0 milliards de dirhams. Rapporté au total encours, le coût du risque s'établit à 0,70%, en baisse de 0,13 point par rapport à l'année dernière. De son côté, le taux de contentialité se fixe à 7,0% en amélioration par rapport à fin 2015.

Le résultat net consolidé

Au terme de l'année 2016, le résultat net consolidé du Groupe enregistre une progression de 6,7% s'établissant à 5,7 milliards de dirhams.

Le résultat net part du Groupe

Au final, le résultat net part du groupe ressort à 4,8 milliards de dirhams, en accroissement de 5,7%.

La rentabilité des capitaux propres -ROE- s'établit à 13,5% en 2016. Pour sa part, le ratio de la rentabilité rapporté au total bilan se maintient à 1,3%.

Évolution des contributeurs du Résultat Net Part du Groupe au 31/12/2016

Banque Maroc, Europe et zone Offshore	+1,0%
Sociétés de Financement Spécialisées	+4,0%
Assurance	-4,0%
Banque de Détail à l'International	+26,0%

Publication des comptes

Comptes sociaux au 31 décembre 2016

BILAN AGRÉGÉ au 31 décembre 2016

(en milliers de dirhams)

ACTIF	31/12/2016	31/12/2015
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	7 303 483	5 576 214
Créances sur les établissements de crédit et assimilés	40 715 628	35 049 487
. A vue	10 210 911	11 024 654
. A terme	30 504 718	24 024 833
Créances sur la clientèle	174 926 696	164 250 424
. Crédits de trésorerie et à la consommation	50 168 125	49 672 408
. Crédits à l'équipement	57 207 000	55 301 776
. Crédits immobiliers	56 254 850	54 570 629
. Autres crédits	11 296 721	4 705 611
Créances acquises par affacturage	1	1
Titres de transaction et de placement	46 121 087	53 428 916
. Bons du Trésor et valeurs assimilées	25 251 542	37 038 022
. Autres titres de créance	2 204 321	1 294 142
. Titres de propriété	18 665 224	15 096 752
Autres actifs	5 453 551	3 785 551
Titres d'investissement	5 969 166	6 089 132
. Bons du Trésor et valeurs assimilées	5 969 166	6 089 132
. Autres titres de créance	-	-
Titres de participation et emplois assimilés	13 644 919	13 761 859
Créances subordonnées	-	-
Immobilisations données en crédit-bail et en location	238 965	1 262 341
Immobilisations incorporelles	1 812 149	1 897 711
Immobilisations corporelles	3 340 980	3 019 011
Total de l'Actif	299 526 626	288 120 647

PASSIF	31/12/2016	31/12/2015
Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	-	-
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	21 792 115	29 870 277
. A vue	6 748 610	12 281 017
. A terme	15 043 506	17 589 260
Dépôts de la clientèle	208 833 653	200 959 041
. Comptes à vue créditeurs	130 692 299	122 356 505
. Comptes d'épargne	27 020 923	26 010 094
. Dépôts à terme	40 328 997	44 289 925
. Autres comptes créditeurs	10 791 434	8 302 517
Titres de créance émis	7 592 398	7 048 901
. Titres de créance négociables	7 592 398	7 048 901
. Emprunts obligataires	-	-
. Autres titres de créance émis	-	-
Autres passifs	10 052 514	6 096 756
Provisions pour risques et charges	3 165 024	2 761 704
Provisions réglementées	-	-
Subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie	-	-
Dettes subordonnées	12 770 020	10 760 507
Ecarts de réévaluation	420	420
Réserves et primes liées au capital	26 350 000	24 916 000
Capital	2 035 272	2 035 272
Actionnaires. Capital non versé (-)	-	-
Report à nouveau (+/-)	160	6 351
Résultats nets en instance d'affectation (+/-)	-	-
Résultat net de l'exercice (+/-)	6 935 048	3 665 418
Total du Passif	299 526 626	288 120 647

HORS BILAN AGRÉGÉ au 31 décembre 2016

(en milliers de dirhams)

HORS BILAN	31/12/2016	31/12/2015
ENGAGEMENTS DONNÉS	74 223 173	61 862 760
Engagements de financement donnés en faveur d'Établissements de crédit et assimilés	532	532
Engagements de financement donnés en faveur de la clientèle	18 287 612	16 670 275
Engagements de garantie d'ordre d'Établissements de crédit et assimilés	15 981 109	11 617 603
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	39 953 920	33 574 350
Titres achetés à réméré	-	-
Autres titres à livrer	-	-
ENGAGEMENTS RECUS	23 034 121	16 428 431
Engagements de financement reçus d'Établissements de crédit et assimilés	1 491 560	-
Engagements de garantie reçus d'Établissements de crédit et assimilés	21 270 627	16 298 917
Engagements de garantie reçus de l'État et d'organismes de garantie divers	271 934	129 214
Titres vendus à réméré	-	-
Autres titres à recevoir	-	300

COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES AGRÉGÉ au 31 décembre 2016

(en milliers de dirhams)

	31/12/2016	31/12/2015
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	21 639 862	18 849 440
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les Établissements de crédit	966 137	1 093 373
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec la clientèle	8 941 326	9 201 032
Intérêts et produits assimilés sur titres de créance	347 179	482 483
Produits sur titres de propriété	4 587 637	1 419 320
Produits sur immobilisations en crédit-bail et en location	301 048	394 119
Commissions sur prestations de service	1 493 786	1 355 915
Autres produits bancaires	5 002 750	4 903 198
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	7 404 260	8 008 670
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les Établissements de crédit	436 578	799 578
Intérêts et charges assimilées sur opérations avec la clientèle	2 718 007	2 936 838
Intérêts et charges assimilées sur titres de créance émis	246 466	282 806
Charges sur immobilisations en crédit-bail et en location	241 802	359 451
Autres charges bancaires	3 761 407	3 629 997
PRODUIT NET BANCAIRE	14 235 602	10 840 770
Produits d'exploitation non bancaire	104 797	162 247
Charges d'exploitation non bancaire	-	-
CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION	4 285 515	4 121 965
Charges de personnel	1 929 338	1 854 299
Impôts et taxes	119 829	119 315
Charges externes	1 804 780	1 723 759
Autres charges générales d'exploitation	15 649	21 229
Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	415 918	403 363
DOTATIONS AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CREANCES IRRECOURVABLES	2 410 213	2 774 458
Dotations aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	1 529 038	1 724 473
Pertes sur créances irrécouvrables	351 404	563 457
Autres dotations aux provisions	529 771	486 528
REPRISES DE PROVISIONS ET RECUPERATIONS SUR CREANCES AMORTIES	1 053 971	1 101 136
Reprises de provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	807 898	791 275
Récupérations sur créances amorties	44 317	69 391
Autres reprises de provisions	201 756	240 470
RESULTAT COURANT	8 698 642	5 207 730
Produits non courants	11 999	5 442
Charges non courantes	191 171	94 764
RESULTAT AVANT IMPOTS	8 519 470	5 118 408
Impôts sur les résultats	1 584 422	1 452 990
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	6 935 048	3 665 418

ÉTAT DES SOLDES DE GESTION AGRÉGÉ au 31 décembre 2016

(en milliers de dirhams)

I - TABLEAU DE FORMATION DES RESULTATS	31/12/2016	31/12/2015
+ Intérêts et produits assimilés	10 254 641	10 776 888
- Intérêts et charges assimilées	3 401 051	4 019 222
MARGE D'INTERET	6 853 590	6 757 666
+ Produits sur immobilisations en crédit-bail et en location	301 048	394 119
- Charges sur immobilisations en crédit-bail et en location	241 802	359 451
Résultat des opérations de crédit-bail et de location	59 246	34 668
+ Commissions perçues	1 493 786	1 355 915
- Commissions servies	18	4
Marge sur commissions	1 493 767	1 355 911
+ Résultat des opérations sur titres de transaction	1 778 977	1 444 068
+ Résultat des opérations sur titres de placement	35 518	- 10 600
+ Résultat des opérations de change	448 742	483 642
+ Résultat des opérations sur produits dérivés	- 60 652	277 710
Résultat des opérations de marché	2 202 585	2 194 820
+ Divers autres produits bancaires	4 587 670	1 419 320
- Diverses autres charges bancaires	961 256	921 615
PRODUIT NET BANCAIRE	14 235 602	10 840 770
+ Résultat des opérations sur immobilisations financières	56 823	- 152 727
+ Autres produits d'exploitation non bancaire	104 797	159 437
- Autres charges d'exploitation non bancaire	-	-
- Charges générales d'exploitation	4 285 515	4 121 966
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	10 111 707	6 725 514
+ Dotations nettes des reprises aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	- 1 028 226	- 1 427 264
+ Autres dotations nettes des reprises aux provisions	- 384 838	- 90 521
RESULTAT COURANT	8 698 642	5 207 730
RESULTAT NON COURANT	- 179 172	- 89 322
- Impôts sur les résultats	1 584 422	1 452 990
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	6 935 048	3 665 418

II- CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	31/12/2016	31/12/2015
+ RESULTAT NET DE L'EXERCICE	6 935 048	3 665 418
+ Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	415 918	403 363
+ Dotations aux provisions pour dépréciation des immobilisations financières	77 679	163 341
+ Dotations aux provisions pour risques généraux	100 000	42 500
+ Dotations aux provisions réglementées	-	-
+ Dotations non courantes	-	-
- Reprises de provisions	134 502	144 804
- Plus-values de cession sur immobilisations incorporelles et corporelles	69 684	29 188
+ Moins-values de cession sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
- Plus-values de cession sur immobilisations financières	-	2 810
+ Moins-values de cession sur immobilisations financières	-	-
- Reprises de subventions d'investissement reçues	-	-
+ CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	7 324 459	4 097 820
- Bénéfices distribués	2 238 799	2 035 272
+ AUTOFINANCEMENT	5 085 660	2 062 548

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE au 31 décembre 2016

(en milliers de dirhams)

	31/12/2016	31/12/2015
1. (+) Produits d'exploitation bancaire perçus	16 791 247	17 120 135
2. (+) Récupérations sur créances amorties	44 317	69 391
3. (+) Produits d'exploitation non bancaire perçus	47 112	135 691
4. (-) Charges d'exploitation bancaire versées (*)	-8 159 296	-9 143 128
5. (-) Charges d'exploitation non bancaire versées	0	0
6. (-) Charges générales d'exploitation versées	-3 869 597	-3 709 849
7. (-) Impôts sur les résultats versés	-1 584 422	-1 452 990
I. Flux de trésorerie nets provenant du compte de produits et charges	3 269 361	3 019 250
Variation des :		
8. (±) Créances sur les établissements de crédit et assimilés	-5 666 141	-1 409 197
9. (±) Créances sur la clientèle	-10 676 272	7 036 669
10. (±) Titres de transaction et de placement	7 307 829	-4 061 408
11. (±) Autres actifs	-1 668 000	-1 359 904
12. (±) Immobilisations données en crédit-bail et en location	1 023 376	356 036
13. (±) Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	-8 078 162	-11 660 171
14. (±) Dépôts de la clientèle	7 874 612	10 239 311
15. (±) Titres de créance émis	543 497	-2 243 141
16. (±) Autres passifs	3 955 758	221 121
II. Solde des variations des actifs et passifs d'exploitation	-5 383 503	-2 880 684
III. FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION (I + II)	-2 114 142	138 566
17. (+) Produit des cessions d'immobilisations financières	520 791	3 151 802
18. (+) Produit des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	283 403	179 712
19. (-) Acquisition d'immobilisations financières	-227 062	-1 430 923
20. (-) Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	-865 851	-728 654
21. (+) Intérêts perçus	260 978	309 985
22. (+) Dividendes perçus	4 587 637	1 419 320
IV. FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT	4 559 896	2 901 242
23. (+) Subventions, fonds publics et fonds spéciaux de garantie reçus		
24. (+) Emission de dettes subordonnées	2 000 000	1 000 000
25. (+) Emission d'actions		
26. (-) Remboursement des capitaux propres et assimilés		
27. (-) Intérêts versés	-479 686	-433 703
28. (-) Dividendes versés	-2 238 799	-2 035 272
V. FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT	-718 485	-1 468 975
VI. VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE (III+IV+V)	1 727 269	1 570 833
VII. TRÉSORERIE A L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	5 576 214	4 005 381
VIII. TRÉSORERIE A LA CLOTURE DE L'EXERCICE	7 303 483	5 576 214

(*) : y compris les dotations nettes de provisions

Publication des comptes

Comptes consolidés au 31 décembre 2016

BILAN IFRS CONSOLIDÉ au 31 décembre 2016

(en milliers de dirhams)

ACTIF IFRS	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Valeurs en caisse, Banques Centrales, Trésor public, Service des chèques postaux		14 141 202	12 580 486
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	2.1	50 454 731	58 297 966
Instruments dérivés de couverture		-	-
Actifs financiers disponibles à la vente	2.2	35 701 001	33 000 427
Prêts et créances sur les Établissements de crédit et assimilés	2.3	22 625 866	21 179 662
Prêts et créances sur la clientèle	2.4	271 627 179	252 918 815
Ecart de réévaluation actif des portefeuilles couverts en taux		-	-
Placements détenus jusqu'à leur échéance		8 015 501	7 916 008
Actifs d'impôt exigible	2.5	39 319	395 789
Actifs d'impôt différé	2.5	539 849	516 412
Comptes de régularisation et autres actifs	2.6	7 585 194	7 973 730
Participation des assurés aux bénéfices différée	2.2	2 066 502	893 528
Actifs non courants destinés à être cédés		87 538	98 622
Participations dans des entreprises mises en équivalence	2.7	94 908	102 952
Immeubles de placement	2.8	2 020 107	1 875 923
Immobilisations corporelles	2.9	5 428 512	4 953 082
Immobilisations incorporelles	2.9	1 683 656	1 708 144
Ecarts d'acquisition	2.10	6 655 000	6 667 144
Total actif IFRS		428 766 067	411 078 692

PASSIF IFRS	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux		160 715	165 236
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	2.11	1 033 814	1 090 129
Instruments dérivés de couverture		-	-
Dettes envers les Établissements de crédit et assimilés	2.12	28 282 255	32 511 095
Dettes envers la clientèle	2.13	286 264 527	274 514 736
Titres de créance émis	2.14	11 243 383	13 743 666
Ecart de réévaluation passif des portefeuilles couverts en taux		-	-
Passifs d'impôt courant	2.5	709 425	296 624
Passifs d'impôt différé	2.5	2 340 944	1 782 425
Comptes de régularisation et autres passifs	2.6	9 881 260	8 848 300
Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés		-	-
Provisions techniques des contrats d'assurance		25 960 939	23 873 972
Provisions pour risques et charges	2.15	1 771 087	1 513 117
Subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie		141 392	153 865
Dettes subordonnées	2.14	13 565 244	11 356 370
Capital et réserves liées		10 151 765	10 151 765
Réserves consolidées		30 861 381	24 905 872
- Part du Groupe		25 059 651	21 420 642
- Part des minoritaires		5 801 729	3 485 230
Gains ou pertes latents ou différés, part du Groupe		744 812	871 352
Résultat net de l'exercice		5 653 125	5 300 168
- Part du Groupe		4 757 421	4 501 781
- Part des minoritaires		895 705	798 387
TOTAL PASSIF IFRS		428 766 067	411 078 692

COMPTE DE RÉSULTAT IFRS CONSOLIDÉ au 31 décembre 2016

(en milliers de dirhams)

	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Intérêts et produits assimilés	3.1	17 117 126	17 336 355
Intérêts et charges assimilés	3.1	5 504 228	5 935 421
MARGE D' INTERÊT		11 612 899	11 400 934
Commissions perçues	3.2	4 991 813	4 566 042
Commissions servies	3.2	573 539	525 758
MARGE SUR COMMISSIONS		4 418 274	4 040 284
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat	3.3	3 063 010	2 944 577
Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	3.4	347 472	183 561
RESULTAT DES ACTIVITES DE MARCHE		3 410 482	3 128 139
Produits des autres activités	3.5	7 174 835	6 482 827
Charges des autres activités	3.5	6 943 163	6 055 166
PRODUIT NET BANCAIRE		19 673 327	18 997 018
Charges générales d'exploitation		8 246 893	7 959 562
Dotations aux amortissements et aux dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles		896 005	851 162
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION		10 530 429	10 186 295
Coût du risque	3.7	-2 001 359	-2 217 045
RESULTAT D'EXPLOITATION		8 529 070	7 969 250
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence		3 538	12 471
Gains ou pertes nets sur autres actifs	3.8	54 596	122 573
Variations de valeurs des écarts d'acquisition		-	-
RESULTAT AVANT IMPÔTS		8 587 204	8 104 295
Impôts sur les bénéfices		2 934 078	2 804 127
RESULTAT NET		5 653 125	5 300 168
Résultat hors groupe		895 705	798 387
RESULTAT NET PART DU GROUPE		4 757 421	4 501 781
Résultat par action (en dirhams)		23,37	22,12
Résultat dilué par action (en dirhams)		23,37	22,12

ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES au 31 décembre 2016 (en milliers de dirhams)

	31/12/2016	31/12/2015
Résultat net	5 653 125	5 300 168
Variations d'actifs et passifs comptabilisées directement en capitaux propres	405 264	-41 481
Écarts de conversion	-368 393	-3 566
Variations de valeur des actifs financiers disponibles à la vente	785 239	-11 534
Réévaluation des immobilisations		
Variations de valeur différées des instruments dérivés de couverture, rapportées au résultat de la période		
Éléments relatifs aux sociétés mises en équivalence	-11 582	-26 380
Total cumulé	6 058 390	5 258 687
Part du Groupe	4 399 551	4 486 083
Part des minoritaires	1 658 839	772 604

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES au 31 décembre 2016

(en milliers de dirhams)

	Capital	Réserves liées au capital	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Total d'actifs et passifs comptabilisés directement en capitaux propres	Capitaux propres part Groupe	Intérêts minoritaires	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Capitaux propres clôture au 31 décembre 2014	2 035 272	8 116 493	-2 050 326	26 926 196	493 918	35 521 553	4 880 425	40 401 978
Changements de méthodes comptables								
Capitaux propres clôture au 31 décembre 2014 corrigés	2 035 272	8 116 493	-2 050 326	26 926 196	493 918	35 521 553	4 880 425	40 401 978
Opérations sur capital				216 227		216 227	70 184	286 411
Paiements fondés sur des actions								
Opérations sur actions propres								
Dividendes				-1 987 034		-1 987 034	-643 595	-2 630 629
Résultat de l'exercice				4 501 781		4 501 781	798 387	5 300 168
Variations d'actifs et passifs comptabilisées directement en capitaux propres (A)					20 262	20 262	-31 796	-11 534
Ecarts de conversion (B)					-9 579	-9 579	6 013	-3 566
Gains ou pertes latents ou différés (A)+(B)					10 683	10 683	-25 783	-15 101
Autres variations				-1 346 800		-1 346 800	-796 001	-2 142 801
Variations de périmètre				29 131		29 131		29 131
Capitaux propres clôture au 31 décembre 2015	2 035 272	8 116 493	-2 050 326	28 339 501	504 600	36 945 541	4 283 617	41 229 157
Changements de méthodes comptables								
Capitaux propres clôture au 31 décembre 2015 corrigés	2 035 272	8 116 493	-2 050 326	28 339 501	504 600	36 945 541	4 283 617	41 229 157
Opérations sur capital				3 545 524		3 545 524	3 560 431	7 105 955
Paiements fondés sur des actions								
Opérations sur actions propres								
Dividendes				-2 213 127		-2 213 127	-3 466 791	-5 679 918
Résultat de l'exercice				4 757 421		4 757 421	895 705	5 653 125
Variations d'actifs et passifs comptabilisées directement en capitaux propres (C)					-126 541	-126 541	911 780	785 239
Ecarts de conversion (D)					-219 748	-219 748	-148 645	-368 393
Gains ou pertes latents ou différés (C)+(D)					-346 288	-346 288	763 135	416 846
Autres variations				-432 988	-1 542 433	-1 975 421	661 339	-1 314 082
Variations de périmètre								
Capitaux propres clôture au 31 décembre 2016	2 035 272	8 116 493	-2 483 314	32 886 886	158 312	40 713 649	6 697 435	47 411 083

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE au 31 décembre 2016

(en milliers de dirhams)

	31/12/2016	31/12/2015
Résultat avant impôts	8 587 204	8 104 295
+/- Dotations nettes aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	1 045 487	970 533
+/- Dotations nettes pour dépréciation des écarts d'acquisition et des autres immobilisations		
+/- Dotations nettes pour dépréciation des actifs financiers	2 387	104 831
+/- Dotations nettes aux provisions	2 016 267	2 422 800
+/- Quote-part de résultat liée aux sociétés mises en équivalence	-3 538	-12 471
+/- Perte nette/(gain net) des activités d'investissement	-541 050	-439 553
+/- Perte nette/(gain net) des activités de financement		
+/- Autres mouvements	5 360	-129 765
Total des éléments non monétaires inclus dans le résultat net avant impôts et des autres ajustements	2 524 912	2 916 376
+/- Flux liés aux opérations avec les Établissements de crédit et assimilés	7 729 733	-14 549 064
+/- Flux liés aux opérations avec la clientèle	-6 982 931	16 854 982
+/- Flux liés aux autres opérations affectant des actifs ou passifs financiers	7 365 147	-5 564 823
+/- Flux liés aux autres opérations affectant des actifs ou passifs non financiers		
- Impôts versés	-2 750 907	-3 101 911
Diminution/(augmentation) nette des actifs et des passifs provenant des activités opérationnelles	5 361 042	-6 360 817
Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	16 473 158	4 659 853
+/- Flux liés aux actifs financiers et aux participations	5 152 260	-2 609 365
+/- Flux liés aux immeubles de placement	-144 184	-75 423
+/- Flux liés aux immobilisations corporelles et incorporelles	-450 941	-671 838
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	4 557 134	-3 356 626
+/- Flux de trésorerie provenant ou à destination des actionnaires	-5 679 918	-2 630 629
+/- Autres flux de trésorerie nets provenant des activités de financement	-261 530	930 931
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-5 941 448	-1 699 698
Effet de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	-235 183	75 864
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	14 853 662	-320 606
	31/12/2016	31/12/2015
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	-997 287	-676 681
Caisse, Banques centrales, CCP (actif & passif)	12 415 251	8 707 054
Comptes (actif & passif) et prêts/emprunts à vue auprès des Établissements de crédit	-13 412 538	-9 383 735
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	13 856 375	-997 287
Caisse, Banques centrales, CCP (actif & passif)	13 980 487	12 415 251
Comptes (actif & passif) et prêts/emprunts à vue auprès des Établissements de crédit	-124 113	-13 412 538
Variation de la trésorerie nette	14 853 662	-320 606



06

CONTACTS

CONTACTS

Siège social

2, boulevard Moulay Youssef, BP 20000 - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 22 41 69
ou +212 5 22 29 88 88
Fax +212 5 22 29 41 25
www.attijariwafabank.com

Information Financière et Relations Investisseurs

Ibtissam ABOUHARIA
Téléphone +212 5 22 29 88 88
e-mail : i.abouharia@attijariwafa.com
ir@attijariwafa.com
<http://ir.attijariwafabank.com>

Filiales au Maroc

Wafa Assurance

1, boulevard Abdelmoumen - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 54 55 55
Fax +212 5 22 20 91 03

Wafasalaf

72, angle boulevard Abdelmoumen et rue Ramallah - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 54 51 00 / 22 54 51 51
Fax +212 5 22 25 48 17

Wafacash

15, rue Driss Lahrizi - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 43 05 22 / 22 43 50 00
Fax +212 5 22 27 27 29

Wafa Immobilier

112, angle boulevard Abdelmoumen et rue Rembrandt - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 29 02 45 00/46
Fax +212 5 22 77 60 02

Wafabail

39,41 Angle Bd Moulay Youssef et rue Abdelkader El Mazini - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 43 60 00
Fax +212 5 22 26 06 31

Wafa LLD

5, boulevard Abdelmoumen - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 43 17 70
Fax +212 5 22 34 21 61

Attijari Factoring Maroc

5, Rue Duhaume - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 22 93 01/04
Fax +212 5 22 22 92 95

Wafa Gestion

416, rue Mustapha El Maâni - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 45 38 38
Fax +212 5 22 22 99 81

Attijari Finances Corp.

416, rue Mustapha El Maâni - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 47 64 35 / 22 47 64 36
Fax +212 5 22 47 64 32

Attijari Intermédiation

416, rue Mustapha El Maâni - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 43 68 09
Fax +212 5 22 20 25 15 / 22 20 95 25

Wafa Bourse

416, rue Mustapha El Maâni - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 49 59 69
Fax +212 5 22 47 46 91

Attijari Invest

416, rue Mustapha El Maâni - Casablanca, Maroc
Téléphone +212 5 22 20 08 78 / 22 49 57 80
Fax +212 5 22 20 86 46

Attijari International bank

Lot n° 41, Zone Franche d'Exportation, route de Rabat - Tanger, Maroc
Téléphone +212 5 39 39 41 75/77/76
Fax +212 5 39 39 41 78

Filiales à l'International

Afrique du Nord

Attijari bank Tunisie

Rue Hédi Karray lot n°12-Centre Urbain Nord-1080 Tunis
Téléphone +216 70 012 000

Attijari bank Mauritanie

91-92, rue Mamadou Konaté, Ilot O BP 415 - Nouakchott, Mauritanie
Téléphone +222 45 29 63 74

Attijariwafa bank Egypt

Star Capital A1-City Stars, Ali Rashed Street, Nasr City, Cairo 11361, Egypt
Téléphone + 202 2366 2600

Afrique de l'Ouest

CBAO

1, place de l'indépendance, BP.129 - Dakar, Sénégal
Téléphone +221 33 83 99 609

CBAO Benin

Avenue St Michel Immeuble « espace DINA » Boulevard Saint Michel - Cotonou, BENIN
Téléphone +229 213 65 902

Crédit du Sénégal

Bvd Djily Mbaye, angle rue Huart, BP. 56 - Dakar, Sénégal
Téléphone +221 33 84 90 020

CBAO Burkina Faso

Avenue du Président Sangoulé Lamizana Koulouba 11 BP 161 Ouaga CMS 11. Burkina Faso
Téléphone +226 50 33 77 77
Fax +226 50 33 20 99

Banque Internationale pour le Mali

Boulevard de l'indépendance, BP15 - Bamako, Mali
Téléphone +223 20 23 30 08

Société Ivoirienne de Banque

34, boulevard de la République, immeuble alpha 2000 01, BP 1300 - Abidjan 01, Côte d'Ivoire
Téléphone +225 20 20 00 10

CBAO Succursale du Niger

Terminus, rue Heinrich Lubke n°7 - Niamey, Niger
Téléphone +227 20 73 98 10

BIA Togo

13, avenue Sylvanus Olympio, BP 346 - Lomé, Togo
Téléphone +228 22 21 32 86

Afrique Centrale

Crédit du Congo

Avenue Amilcar Cabral, centre-ville, BP 2470 - Brazzaville, Congo
Téléphone +242 05 530 06 49

Union Gabonaise de Banque

Rue du Colonel Parant, BP 315 - Libreville, Gabon
Téléphone +241 77 73 10

Société Commerciale de Banque Cameroun

530, rue du roi George Bonanjo, BP 300 - Douala, Cameroun
Téléphone +237 33 43 54 02

Amérique

Bureau de représentation Canada

3480, rue St-Denis le plateau, Mont-Royal - Montréal, Canada H2x2L3
Téléphone 00 438 993 57 81

Europe

Bureau de représentation Suisse

Les Arcades, 9, rue de Fribourg - Genève, Suisse
Téléphone +41 225 566 200

Attijariwafa bank Europe

6-8, rue Chauchat, BP 75009 - Paris, France
Téléphone +33 1 53 75 75 00

Succursale Belgique

128 -130, boulevard Maurice Lemonnier, BP 1000 - Bruxelles, Belgique
Téléphone +32 2 250 02 30

Succursale Espagne

Avenida de Roma, 17 - Barcelona, Espagne
Téléphone +34 934 15 58 99

Succursale Italie

Via Abbadesse, 44 - Milan, Italie
Téléphone +39 02 87 383 217

Succursale Allemagne

47, KAISERSTR, BP 60329 - Frankfurt, Deutschland
Téléphone +49 0 69 23 46 54

Succursale Pays Bas

157, Bos en Lommerplein, BP 1055 - AD Amsterdam, Nederland
Téléphone +31 20 581 07 50

Bureau de représentation Royaume-Uni

95-95A, Praed Street - London W2 1NT, United Kingdom
Téléphone +44 207 706 8323

Moyen-Orient

Desk commercial Jeddah

Chez Injaz Bank Al Bilad
Al Morabaa Branch Al Faissaliyah
PO Box: 53837 Jeddah 21593, Arabie Saoudite
Téléphone +966126395400

Bureau de représentation à Abu Dhabi

Showroom C 15 Mozza Building, Number 3, Khalifa Street Intersection with liwa Street - Abu Dhabi
POBOX: 33098 ABU DHABI UAE
Téléphone +971266660437

Bureau de représentation Dubai

Bureau de représentation, N/2 City Bay Business Center Abuhail Street Deira - Dubai
P.O.BOX: 183073 DUBAI UAE
Téléphone +97142599955

Attijariwafa bank Middle East

Limited Dubai

The Gate Village 5, Level 3, Office 305 - Dubaï International Financial Centre (DIFC) - BP 119312 - Dubaï
Téléphone +971 0 4 377 0300



التجاري وفا بنك
Attijariwafa bank

ENERGIES 20/20