

RAPPORT RSE

SALAFIN  سلفين

GRUPE BMCE

Sommaire

LE PROFIL DE L'ENTREPRISE	4
PRÉSENTATION DE SALAFIN	
ACTIONNARIAT	
PRODUITS ET SERVICES	
PLATEFORME DE LA MARQUE SALAFIN	
NOS VALEURS	
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES AGENCES SALAFIN	
EFFECTIF	
INTERVIEW	8
AVEC M. AZIZ CHERKAOUI, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE	
LA RSE AU SEIN DE SALAFIN	10
L'APPARTENANCE À UN GROUPE ENGAGÉ	
L'INTÉGRATION DE LA RSE AU SEIN DE SALAFIN	
LES PARTIES PRENANTES DE SALAFIN	
LES ENJEUX PRIORITAIRES	
LA GOUVERNANCE DE SALAFIN	15
LE CONSEIL DE SURVEILLANCE	
LE DIRECTOIRE	
LE COMITÉ DE DIRECTION	
LES COMITÉS SPÉCIALISÉS	
LA GOUVERNANCE DE LA RSE	
ETHIQUE DES AFFAIRES ET RELATION CLIENT RESPONSABLE	20
L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES	
UNE RELATION CLIENT RESPONSABLE	
RÉPONDRE À L'ÉTAT D'URGENCE SANITAIRE PENDANT LA PANDÉMIE DE COVID19	
SALAFIN, EMPLOYEUR RESPONSABLE	26
L'EMPLOI AU SEIN DE SALAFIN	
LE RECRUTEMENT ET L'INTÉGRATION	
LA GESTION DES CARRIÈRES	
LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	
LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE RÉMUNÉRATION	
ENVIRONNEMENT	32
NOTE MÉTHODOLOGIQUE	34

LE PROFIL DE L'ENTREPRISE

LE PROFIL DE L'ENTREPRISE

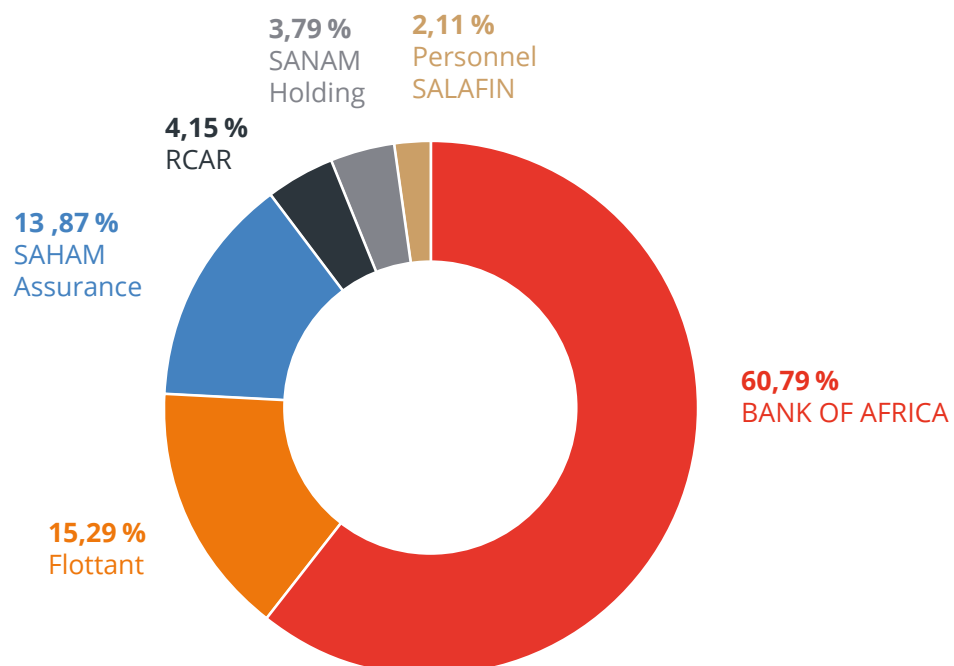
PRÉSENTATION DE SALAFIN

Filiale du Groupe Bank of Africa. Créée en 1997, SALAFIN s'impose aujourd'hui comme acteur de référence au Maroc dans le crédit à la consommation et propose une gamme complète de produits, faisant d'elle un partenaire au quotidien pour accompagner les particuliers et professionnels dans tous leurs projets.

“ Comptez sur nous ”

Une signature porteuse des valeurs de SALAFIN.
L'engagement et le service client ont toujours été au cœur de la stratégie de SALAFIN, pour accompagner ses clients et partenaires et atteindre leur pleine satisfaction.

ACTIONNARIAT AU 31/12/2019



PRODUITS ET SERVICES

SALAFIN propose une large gamme de produits de crédits allant des prêts personnels aux crédits renouvelables avec ou sans carte de crédit en passant par les prêts hypothécaires et les financements automobiles. Des solutions d'assurance et de service client complètent l'offre de financement afin d'accompagner nos clients.



FINANCEMENT AUTOMOBILE

- Crédit auto classique
- Leasing



CRÉDIT PERSONNEL

- Prêts directs aux salariés et retraités du secteur privé
- Prêts directs aux salariés et retraités du secteur public avec prélèvement automatique sur salaires ou sur pensions
- Crédit hypothécaire



REVOLVING

- Cartes de retrait et de paiement nationales affiliées aux réseaux VISA & Master Card
- Cartes revolving internationales
- Crédit levier pour investir sur la bourse de Casablanca

PLATEFORME DE LA MARQUE SALAFIN

Mission



Offrir des solutions de financement innovantes

et une qualité de service irréprochable dans la perspective de simplifier la réalisation des projets des clients.

Vision



Le crédit est entré de plein pied dans les usages du foyer marocain.

Pour être vécu positivement, l'accompagnement et la qualité de service sont nécessaires tout au long de son déroulement.

Ambition



Se distinguer en proposant une expérience client fluide et efficace aux meilleurs standards et ce, sur l'ensemble des canaux de contact clients.

NOS VALEURS



Engagement

Ethique et professionnalisme sont des notions fondatrices qui animent le quotidien des collaborateurs SALAFIN et qui les poussent à être aux côtés de nos clients à chaque étape de leurs projets.



Audace

Une dynamique permanente pour sortir des sentiers battus grâce à la volonté de surpassement qui guident nos équipes pour toujours proposer des solutions de financement novatrices et une qualité de service zéro défaut.










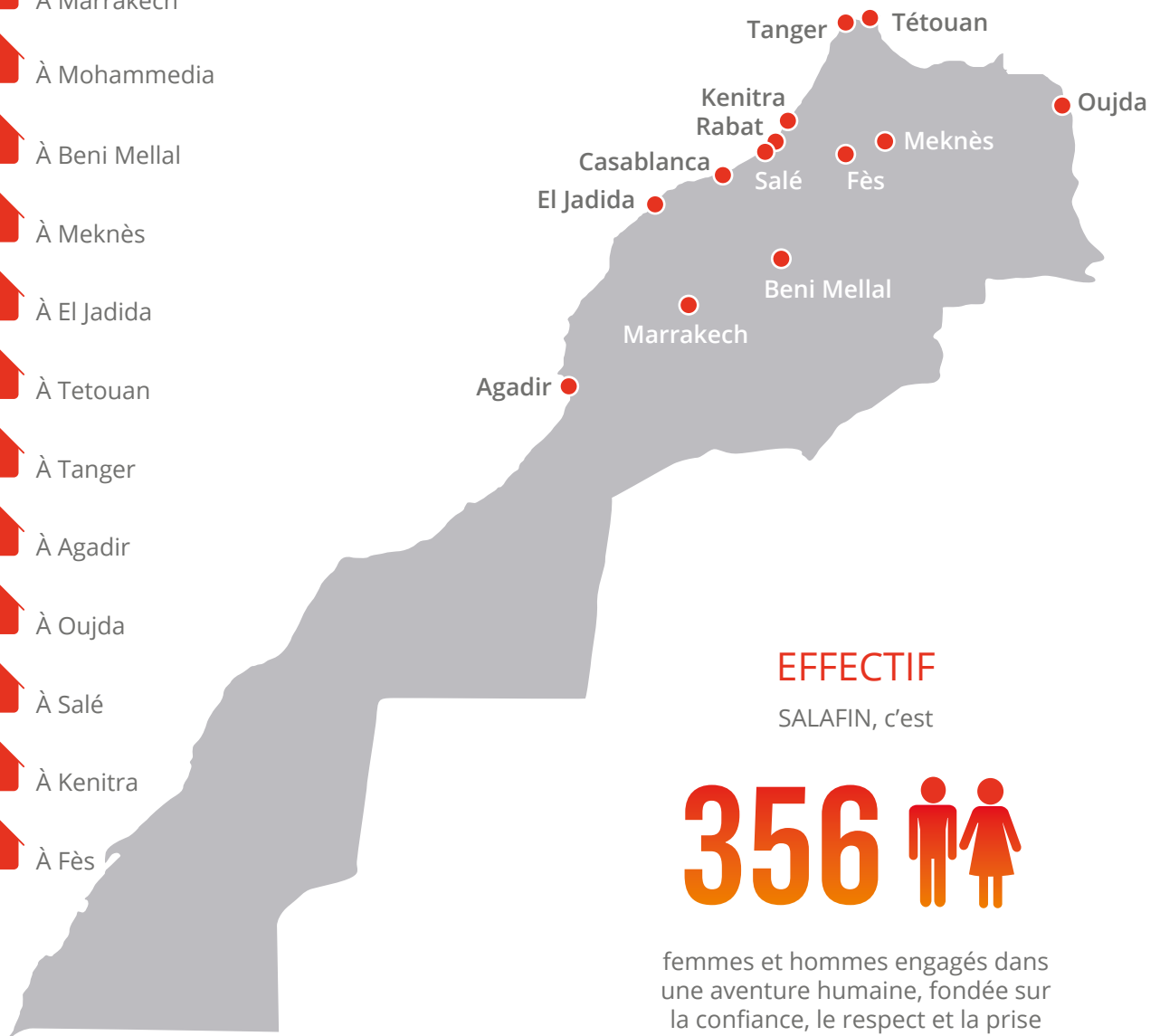
Service Client

Proposer la meilleure prestation de service à notre clientèle et nos partenaires en garantissant transparence et efficacité à chaque sollicitation, de la première consultation au dernier remboursement.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES AGENCES SALAFIN

SALAFIN compte à date 23 agences réparties sur les villes principales du Royaume dont :

-  8 À Casablanca
-  2 À Rabat
-  2 À Marrakech
-  1 À Mohammedia
-  1 À Beni Mellal
-  1 À Meknès
-  1 À El Jadida
-  1 À Tetouan
-  1 À Tanger
-  1 À Agadir
-  1 À Oujda
-  1 À Salé
-  1 À Kenitra
-  1 À Fès



EFFECTIF

SALAFIN, c'est

356 

femmes et hommes engagés dans une aventure humaine, fondée sur la confiance, le respect et la prise d'initiatives où tout un chacun est acteur du développement de la réussite l'entreprise.

(SALAFIN : 334, ORUS : 22)

INTERVIEW AVEC M. AZIZ CHERKAOUI PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Le premier rapport RSE de SALAFIN est publié alors que le Maroc traverse un état d'urgence sanitaire lié à la pandémie du Covid19. Comment SALAFIN a-t-elle répondu à l'urgence de la situation ?

Nous avons, dès le 12 mars dernier, déclenché notre cellule de crise interne pour élaborer notre réponse à la situation inédite à laquelle SALAFIN fait face, à l'instar de nombreuses organisations dans notre pays et dans le Monde.

A cette date, alors que le Maroc n'avait pas encore déclaré le confinement obligatoire, nous avons déjà une priorité absolue : Protéger nos collaborateurs, nos clients et nos partenaires avec qui nous interagissons au quotidien.

Depuis et comme vous l'imaginez, c'est toute notre organisation interne qui a été bouleversée :

Nous avons tout d'abord pris des mesures d'hygiène sanitaire strictes au sein de l'ensemble de nos sites d'opération. Dès l'annonce du confinement, nous avons opéré des solutions de télétravail pour une partie de nos collaborateurs à qui il a fallu assurer des conditions de travail confortables, ainsi qu'un niveau de communication sécurisé afin qu'ils puissent s'adapter à la situation et continuer à remplir leurs fonctions.

Nos collaborateurs soutenant des opérations névralgiques continuent de se rendre sur leur lieu de travail. Sur nos sites centraux et pour respecter la distanciation sociale, nous avons reparti ces équipes, par groupes de travail, sur trois sites différents. Notre siège de l'Avenue Moulay Youssef à Casablanca a été remis en activité à cette occasion.

Nos agences à travers le Royaume restent ou-

vertes, avec des effectifs réduits et un aménagement des flux pour protéger nos clients comme nos collaborateurs.

Compte tenu des circonstances et de part la nature de nos activités, SALAFIN a également une responsabilité majeure vis à vis de ses clients qui peuvent être fragilisés par la perte d'un emploi ou par une baisse de revenus.

Dans ce contexte, nous devons faire preuve d'écoute pour collecter leurs demandes et apporter des solutions nouvelles.

SALAFIN a, depuis le début de l'état d'urgence sanitaire, reçu plus de 10 000 demandes de report d'échéance de crédit. Très rapidement, nous avons

développé une solution digitale pour assurer le suivi et répondre à l'ensemble des sollicitations. Les équipes de SALAFIN restent à ce jour largement mobilisées pour être à leurs côtés, les informer et les aider du mieux que nous pouvons à traverser cette période.

Aussi, nous nous sommes assurés d'apporter à nos clients toutes les informations nécessaires au report de leurs échéances en partageant avec eux une offre concrète comportant l'ensemble des don-

nées relatives aux conditions du report de leurs échéances (contrat d'avenant de report, tableau d'amortissement).

Malgré la nécessité de rester physiquement éloignés les uns des autres en temps de confinement, le lien entre nos collaborateurs et avec nos clients s'en est retrouvé renforcé.

Pour ce faire, nous avons dû accélérer notre transformation digitale, déjà engagée avant l'arrivée de l'épisode sanitaire. Jumelée à l'implication sans faille de nos équipes opérant partout au Maroc, nous



avons pu assurer cette transition en un temps record.

Comment cet épisode sanitaire va-t-il impacter l'approche RSE adoptée par SALAFIN ?

Les principes de la responsabilité sociétale sont ancrés dans la culture et dans les valeurs de notre entreprise et ce, sous l'impulsion de notre actionnaire le Groupe Bank of Africa.

Les engagements que composent la Charte du Groupe sont un socle sur lequel nous nous appuyons pour définir les contours de notre stratégie et nous permettre un déploiement transversal au sein de SALAFIN.

Par ailleurs, nous avons récemment formalisé la création d'un Comité RSE qui réunit les fonctions clés de l'entreprise et qui reporte directement au Président du Directoire. Ce Comité réunit des personnes convaincues de la nécessité de renforcer notre engagement pour la durabilité.

Ce groupe de travail aura la charge de renforcer l'ancrage de la RSE au sein de SALAFIN, et également de mobiliser nos collaborateurs car nous sommes conscients qu'il s'agit

là d'un projet commun qui appelle à l'adhésion et la mobilisation de toute notre force vive.

Selon moi, la crise du Covid19 agit tel un catalyseur et nous invite collectivement à renforcer notre engagement pour un développement durable, résilient et profitable à tous.

Au sein de SALAFIN, cela nous engage à mener une réflexion que je souhaite permanente, autour de notre rôle et de notre responsabilité de fournisseurs de services financiers.

Cette réflexion va se porter tant au niveau de nos fonctionnements opérationnels que sur notre mandat social. Les règles établies jusqu'alors, nos systèmes de fonctionnement et la manière dont SALAFIN octroie des crédits en seront très probablement et positivement impactés.

Les circonstances actuelles nous éclairent sur la nécessité de construire une résilience forte, de consolider les liens avec nos collaborateurs, nos clients et plus globalement avec la société au sein

de laquelle nous évoluons.

Nous allons continuer à nous appuyer sur les outils digitaux pour conforter cette proximité et être au plus proche des attentes de celles et ceux qui entourent nos activités et nos métiers.

Plus que jamais, je reste foncièrement convaincu que la RSE représente un champ d'opportunités nouveau pour SALAFIN et nous comptons engager une émulation collective dans les prochains mois pour nous approprier ces opportunités et capitaliser sur leur potentiel au niveau de nos métiers comme de nos valeurs.

Quel rôle pour le capital humain dans le déploiement de la stratégie RSE ?

Une plus grande intégration de la RSE au sein de SALAFIN ne pourra pas advenir sans sensibiliser, mobiliser et faire adhérer nos collaborateurs aux prérequis de la responsabilité sociétale.

Nous ne pourrions véritablement nous engager sur le chemin de la durabilité sans compter sur notre capital humain pour porter nos actions et faire vivre notre engagement au quotidien.

Depuis 2019, date à laquelle nous avons opéré notre fusion avec Taslif, nous avons renforcé notre approche Ressources Humaines pour créer une culture commune entre l'ensemble de nos collaborateurs. C'est aujourd'hui chose faite ; l'adaptation de nos activités en ce temps de crise et la gestion des circonstances actuelles par nos équipes ont été la meilleure preuve.

Je profite de cette occasion pour saluer la disponibilité et l'implication de toute nos équipes dans la gestion de cette crise. Ni le temps ni les efforts n'ont été ménagés pour que nous puissions continuer à assurer le niveau de service que nous ambitionnons d'avoir au quotidien. Je tiens ici à leur exprimer ma fierté et mes remerciements.

A mesure que nous sortirons de l'état d'urgence et que nos activités reviendront à la normale, nous engagerons une construction collective de notre plan d'action RSE afin qu'ensemble, nous puissions continuer d'incarner notre signature et d'affirmer avec sens et conviction « Comptez sur nous ».

« Les circonstances actuelles nous éclairent sur la nécessité de construire une résilience forte, de consolider les liens avec nos collaborateurs, nos clients et plus globalement avec la société au sein de laquelle nous évoluons ».

LA RSE AU SEIN DE SALAFIN

LA RSE AU SEIN DE SALAFIN

L'APPARTENANCE À UN GROUPE ENGAGÉ

SALAFIN s'inscrit dans la lignée de l'engagement de son actionnaire principal Bank of Africa et adopte les principes de la charte RSE définie et déployée au sein du Groupe.

Cette Charte guide le modèle de croissance de SALAFIN et ses pratiques en tant qu'entreprise citoyenne.

La Charte RSE du Groupe Bank of Africa couvre les axes suivants :

1 | Respecter l'éthique des affaires et les intérêts de nos clients

2 | Promouvoir les financements durables et l'entrepreneuriat social

3 | Etre un employeur responsable à l'écoute de nos collaborateurs et accompagnant leur développement

4 | Etre diligent dans l'exercice de la gouvernance et de la gestion des risques

5 | Protéger l'environnement

Selon le Groupe, les objectifs associés à chaque engagement sont des principes d'action que chaque dirigeant, manager, collaborateur se doit d'intégrer dans son périmètre d'action, pour déployer les moyens nécessaires à sa mise en oeuvre et en rendre compte régulièrement, dans le respect des valeurs d'éthique et de bonne gouvernance qui rassemblent les entités du Groupe.

Dans ce cadre, SALAFIN s'appuie sur le conseil ainsi que le suivi du département Développement durable et RSE du Groupe Bank of Africa pour accompagner l'intégration de la RSE à ses métiers et activités.

SALAFIN est ainsi annuellement audité par l'agence de notation extra-financière Vigéo qui a émis son dernier rapport d'audit en août 2019.

SALAFIN est également soumise à une auto-évaluation annuelle, basée sur les principes de la Charte RSE du Groupe qui a eu lieu en février 2019.

LES ENGAGEMENTS RSE DE BANK OF AFRICA :

1. Respecter l'éthique des affaires et les intérêts de nos clients

- Lutte contre la corruption, la fraude et les pratiques anti-compétitives
- Lutte contre le blanchiment et le financement des activités terroristes
- Sécurité de l'information et protection des données personnelles
- Relations clients responsables
- Prévention du surendettement
- Achats responsables

2. Promouvoir les financements durables et l'entrepreneuriat social

- Gestion des risques sociaux et environnementaux
- Financement de l'efficacité des ressources (eau-énergie-déchets)
- Economie bas-carbone et production propre
- Soutien à la croissance des PME-TPE
- Entrepreneuriat social
- Inclusion financière
- Investissements à impact positif

3. Etre un employeur responsable à l'écoute de nos collaborateurs et accompagnant leur développement

- Diversité et égalité des chances entre les femmes et les hommes
- Gestion des carrières, formations
- Accompagnement des transformations et mobilités
- Santé, sécurité et qualité de vie au travail
- Négociation collective et dialogue social

4. Etre diligent dans l'exercice de la gouvernance et de la gestion des risques

- Fiabilité de l'information au CA et aux Comités Spécialisés
- Gestion des risques et prise en compte des facteurs ESG
- Indépendance des administrateurs
- Information financière sincère complète et certifiée
- Respect des droits des actionnaires

5. Protéger l'environnement

- Atténuation de l'empreinte environnementale liée aux activités quotidiennes (énergie-eau-déchets émissions de gaz à effet de serre)
- Promotion de la construction durable
- Développement de la culture et du comportement durables

6. Agir dans l'intérêt des communautés et soutenir le dialogue avec nos parties prenantes

- Education
- Soutien à la microfinance et éducation financière
- Inclusion financière
- Respect des droits de l'Homme
- Dialogue avec les parties prenantes

L'INTÉGRATION DE LA RSE AU SEIN DE SALAFIN

L'année 2020 a vu la formalisation d'un Comité RSE interne à SALAFIN, composé des responsables des pôles RH, Organisation et Audit interne. Ce comité est rattaché directement au Président du Directoire. (les prérogatives du Comité RSE interne sont détaillées dans le chapitre Gouvernance).

Le Comité RSE a par ailleurs mis en place une feuille de route visant à définir le plan RSE de l'entreprise à horizon 2021.

Cette feuille de route comprend différents jalons :

- Cartographie des parties prenantes
- Dialogue avec les parties prenantes stratégiques
- Analyse de la matérialité
- Formalisation des engagements
- Formalisation d'un plan d'action et d'indicateurs de suivi et de mesure

LES PARTIES PRENANTES DE SALAFIN

La performance de SALAFIN est étroitement liée aux liens que l'entreprise construit avec ses parties prenantes stratégiques.

SALAFIN adresse sa responsabilité aux parties prenantes suivantes et s'engage à renforcer l'écoute et le dialogue pour mieux appréhender les réponses à leurs attentes.

COLLABORATEURS

ATTENTES

- Bonnes conditions de travail
- Promotion de la diversité et de l'inclusion
- Formation et développement des compétences
- Politique de rémunération engageante
- Non discrimination
- Dialogue social et négociation collective

MODALITÉS DE DIALOGUE

- Communication interne
- Entretiens individuels annuels

CLIENTS

ATTENTES

- Accompagnement tout au long de la relation

- Solutions de financement souples et responsables
- Protection des emprunteurs
- Qualité du service client
- Protection des données personnelles

MODALITÉS DE DIALOGUE

- Agences SALAFIN
- Enquêtes de satisfaction
- Outils digitaux

ACTIONNAIRES

ATTENTES

- Performance financière
- Transparence et efficacité
- Accès à une information transparente, fiable et pertinente
- Alignement sur les axes d'engagement RSE

MODALITÉS DE DIALOGUE

- Communication régulière aux actionnaires
- Conseil de Surveillance

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

ATTENTES

- Relations contractuelles pérennes
- Accès à de nouveaux marchés
- Transparence sur les conditions et modalités de sélection
- Relation durable et de bonne qualité
- Rémunération équitable
- Traitement équitable et adapté

MODALITÉS DE DIALOGUE

- Outils digitaux

AUTORITÉS DE CONTRÔLE / RÉGULATEURS

ATTENTES

- Conformité aux lois et règlements
- Respect des lois et des règles du secteur

MODALITÉS DE DIALOGUE

- Communication financière

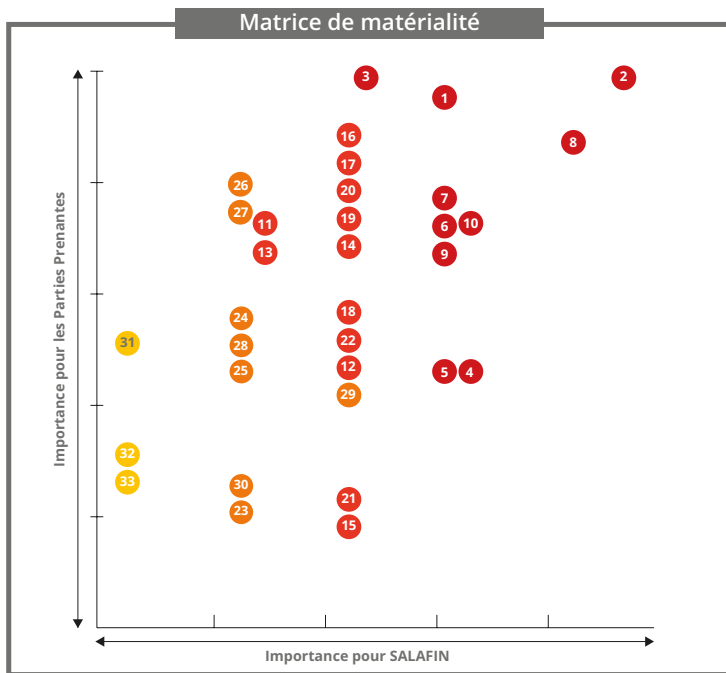
LES ENJEUX PRIORITAIRES

Pour définir ses enjeux prioritaires, SALAFIN a eu recours à une expertise externe qui s'est appuyée sur la norme Iso26000 ainsi que sur la charte RSE de Bank Of Africa, actionnaire principal. Les différents audits et auto-évaluations RSE de SALAFIN ont également servi à cette fin.

Les enjeux ont ainsi été priorisés en fonction des attentes des parties prenantes telles qu'elles sont apparues suite à l'analyse documentaire effectuée par le partenaire externe et en fonction des enjeux RSE propres au secteur financier.

L'analyse de matérialité ici présentée sera précisée et confirmée lors de l'exercice 2020 lorsque SALAFIN aura procédé à une consultation effective de ses parties prenantes stratégiques.

Importance et répartition des enjeux



Enjeux critiques	
1	Application du principe de redevabilité
2	Respect des lois
3	Discrimination et groupes vulnérables
4	Emploi et relations employeurs - employés
5	Conditions de travail et protection sociale
6	Lutte contre la corruption
7	Concurrence loyale
8	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrat
9	Service après vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs
10	Protection des données et de la vie privée des consommateurs

Enjeux majeurs	
11	Principe, vision et valeurs
12	Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et de la RS
13	Déploiement de la RS
14	Surveillance des performances
15	Amélioration de l'organisation
16	Relations avec les parties prenantes
17	Situation présentant un risque pour les droits de l'Homme
18	Principes fondamentaux et droits au travail
19	L'utilisation durable des ressources
20	Education et sensibilisation
21	Education et culture
22	Développement des technologies et accès à la technologie

Enjeux modérés	
23	Devoir de vigilance
24	Santé et sécurité au travail
25	Développement du capital humain
26	Promotion de la RSE dans la chaîne de valeur
27	Consommation durable
28	Création d'emplois et développement des compétences
29	Création de richesses et revenus
30	Investissement dans la société

Enjeux mineurs	
31	Droits économiques sociaux et culturels
32	La prévention de la pollution
33	Implication auprès des communautés

SALAFIN assure son devoir de redevabilité en publiant un rapport RSE témoignant de ses engagements sociaux, sociétaux, environnementaux et de bonne gouvernance. Les sujets abordés dans ce rapport suivent et respectent les recommandations de la circulaire de l'AMMC n°03/19 du 20 février 2019 relative aux opérations et informations financières. Afin d'identifier ses enjeux RSE les plus matériels, SALAFIN a réalisé une analyse de la matérialité en s'appuyant sur des référentiels internationaux de la RSE et principalement la norme ISO 26000, ainsi que la charte RSE du groupe Bank of Africa. Les enjeux identifiés ont ensuite été priorisés en prenant en compte leurs impacts potentiels sur les activités de SALAFIN et leur importance pour ses différentes parties prenantes. Aucun processus de consultation directe n'a été engagé auprès des parties prenantes dans le cadre de cette première analyse. Néanmoins, leurs attentes ont pu être collectées et prises en compte grâce aux différents processus de dialogue continu établis au niveau de l'entreprise.

LA GOUVERNANCE

LA GOUVERNANCE DE SALAFIN

La gouvernance de SALAFIN est composée d'un Conseil de Surveillance, d'un Directoire et d'un Comité de direction.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Composition du Conseil de Surveillance :

- **M. Brahim BENJELLOUN TOUIMI**
Président du Conseil de Surveillance,
Administrateur Directeur Général Exécutif
Groupe de BMCE Bank

- **M. Amine BOUABID**
Vice-Président du Conseil de Surveillance,
Administrateur Directeur Général de BOA
Group

- **M. Omar TAZI**
Membre du Conseil de Surveillance,
Directeur Général Délégué en charge de la
banque des Particuliers et professionnels
de BMCE Bank

- **M. Driss BENJELLOUN**
Membre du Conseil de Surveillance,
Directeur Général Délégué des Finances
Groupe BMCE Bank

- **Mme Kawtar JOHRATI**
Membre du Conseil de Surveillance,
Directrice Générale Déléguée SAHAM
ASSET MANAGEMENT

- **M. Hervé DINEUR**
Membre du Conseil de Surveillance,
Administrateur Indépendant

Le Conseil de Surveillance a approuvé la nomination de nouveaux membres. L'approbation des nouvelles nominations est inscrite au projet des résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire du 27 mai 2020 :

- **Mme Salma TAZI**
Membre du Conseil de Surveillance,
Directeur Général Adjoint en charge des

Synergies Groupe – Nominée le 9 octobre 2019.

- **M. Samir BAALI**
Directeur Général Adjoint Pôle Finance
RMA, Membre du Conseil de Surveillance –
Nominé le 9 octobre 2019.

- **M. François MIQUEU**
Membre du Conseil de Surveillance,
Administrateur Indépendant – Nominé le
17 avril 2020.

Conformément aux dispositions réglementaires, notamment la Directive 1/W/2014 de Bank Al Maghrib sur la gouvernance au sein des Etablissements de Crédit et la circulaire 4/W/2014 de Bank Al Maghrib relative au contrôle interne au sein des Etablissements de Crédit, le Conseil de Surveillance de la société de financement compte 6 membres dont 1 indépendant. Le Conseil de Surveillance est nommé pour un mandat de 5 ans.

Dans le cadre du suivi d'activité de l'exercice 2019, le Conseil de Surveillance s'est réuni trois fois :

- Le 9 octobre 2019 – Arrêté des comptes semestriels
- Le 17 février 2020 – Situation provisoire et budget prévisionnel
- Le 17 avril 2020 – Arrêté des comptes annuels

LE DIRECTOIRE

Composition du Directoire :

- **M. Aziz CHERKAOUI**
Président du Directoire

- **M. Mohamed ERRAOUI**
Membre du Directoire, Directeur Général
Adjoint, Directeur du Pôle Financier et
Administratif

- M. Mohamed SBIHI

Membre du Directoire, Directeur Général Adjoint, Directeur du Pôle Commercial et Marketing

- M. Mehdi MRANI

Membre du Directoire, Directeur du Pôle Organisation et Développement

Au cours de l'exercice 2019, le Directoire s'est réuni régulièrement conformément aux dispositions légales en vue de statuer et d'arrêter les comptes mensuels sociaux et consolidés de la société de financement.

LE COMITÉ DE DIRECTION

En complément du Conseil de Surveillance, l'entité se dote d'un Comité de Direction assurant la Direction effective et le pilotage des différentes activités. Le comité de Direction se compose de :

- M. Aziz CHERKAoui

Président du Comité de Direction

- M. Mohamed ERRAoui

Membre du Comité de Direction, Directeur Général Adjoint, Directeur du Pôle Financier et Administratif

- M. Mohamed SBIHI

Membre du Comité de Direction, Directeur Général Adjoint, Directeur du Pôle Commercial et Marketing

- M. Mehdi MRANI

Membre du Comité de Direction, Directeur du Pôle Organisation et Développement

- M. Mounir SIYAR

Membre du Comité de Direction, Directeur Général Adjoint d'ORUS Services

- M. Hamid HANANE : Membre du Comité de Direction, Directrice Générale Adjointe d'ORUS Services

- Mme Jalila GORDI OUDRHIRI

Membre du Comité de Direction, Chargée de mission auprès du Président du Directoire

- Mme KENZA CHAOUNI

Membre du Comité de Direction, Directrice Capital Humain

Le Comité de Direction se réunit à une fréquence hebdomadaire.

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le Conseil de Surveillance institue en son sein, deux comités spécialisés :

Le Comité d'Audit et des Risques

Le Comité d'Audit et des Risques remplit les missions respectivement dévolues au Comité telles que précisées dans la Directive 1/W/14 de Bank Al Maghrib. Notamment, l'assistance au Conseil de Surveillance dans son rôle de vérification et de contrôle des comptes, ainsi qu'en matière de stratégie et de gestion des risques.

A ce titre et conformément à la charte dédiée à cette instance, le Comité d'Audit et Risques veille à ce que :

- Le système de contrôle interne et les moyens mis en place soient cohérents et compatibles de manière à permettre la Surveillance et la maîtrise des risques au niveau de l'entité;

- La stratégie globale des risques soit adaptée au profil de risque de l'entité, au degré d'aversion aux risques, à son importance systémique, à sa taille et à son assise financière;

- Les informations financières destinées au Conseil de Surveillance et aux tiers soient fiables et exactes, de nature à ce que les intérêts légitimes des actionnaires, des clients et des autres parties prenantes soient préservés;

- L'examen des comptes soit réalisé avant leur soumission au Conseil de Surveillance.

Le Comité d'Audit est composé de membres permanents (de droit et représentants du Groupe Bank of Africa) :

- M. Driss BENJELLOUN

Directeur Général Délégué Groupe Bank of Africa, membre du Conseil de Surveillance de SALAFIN, Non Exécutif non Indépendant, Président et membre de droit.

- M. Hervé DINEUR

Membre du Conseil de Surveillance, Indépendant, Membre de droit

- M. Khalid LAABI

Directeur Général Délégué en charge du Risque Groupe Bank of Africa, Membre - Associé représentant du Groupe Bank of Africa

- M. M'hamed BOURAQADI SAADANI

Contrôleur Général Groupe Bank of Africa, Membre - Associé représentant du Groupe Bank of Africa

- M. Zouheir KAISSI

Directeur Planification Stratégique et Financière Groupe BANK OF AFRICA. Membre - Associé représentant du Groupe Bank of Africa

Le Comité inclut également des membres associés, salariés de SALAFIN :

- M. Mohamed ERRAOUI

Membre du Directoire, Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Financier. Exécutif - Membre

- M. Mohamed SBIHI

Membre du Directoire, Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Commercial et du Marketing. Exécutif - Membre

- M. Mehdi MRANI

Membre du Directoire, Directeur en charge du Pôle Organisation, Développement - Membre

- M. Ahmed OUENNICHE

Responsable Audit Interne & Inspection - Membre

Le Comité comprend également des membres invités :

- M. Aziz CHERKAOUI

Président du Directoire. Exécutif - Membre invité

- Mme Sara BELLIL

Responsable Contrôle Interne - Membre invité

- Les Commissaires aux Comptes

- Autres (au besoin)

Le Secrétariat est assuré par

- M. Ahmed OUENNICHE

Responsable Audit Interne & Inspection - Membre

Le Comité de Nomination et Rémunération

Le Comité de Nomination et Rémunération veille au respect des pratiques de la bonne gouvernance et des dispositions légales et réglementaires en vigueur au-delà de son rôle de prévention de conflits, d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et force de proposition des politiques de rémunération.

Le Comité de Nomination et Rémunération émet avis et recommandations au Conseil sur la mise en place et le maintien d'une politique de bonne gouvernance.

A ce titre et conformément à la charte dédiée à cette instance, le Comité Nomination et Rémunération est chargé de :

- Veiller au respect des principes de bonne gouvernance et des dispositions légales et réglementaires en vigueur et communiquer aux actionnaires sur ces points, notamment en matière d'indépendance des Administrateurs ;
- Examiner et faire des recommandations par rapport à la composition et aux missions et travaux du Conseil et de ses Comités Spécialisés;
- Prévenir et veiller à la résolution

d'éventuels conflits d'intérêt pouvant survenir entre les membres du Conseil, liés à des opérations ou transactions associant les dirigeants ou les actionnaires ;

- Proposer des procédures de cooptation des Administrateurs et des membres du Directoire ainsi que formuler des recommandations au Conseil pour la désignation de nouveaux membres ;
- Proposer une politique de rémunération des Administrateurs et des membres du Directoire conformément aux critères fixés au préalable par le Conseil ;

Le Comité de Nomination et Rémunération est composé de :

- **M. Brahim BENJELLOUN TOUIMI**
Président du Conseil de Surveillance

- **M. Amine BOUABID**
Vice-Président du Conseil de Surveillance

Le Comité de Nomination et Rémunération comprend également un membre invité :

- **M. Aziz CHERKAOUI**
Président du Directoire Exécutif - Membre invité

- Autres (au besoin)

Le secrétariat est assuré par :

- **M. Aziz CHERKAOUI**
Président du Directoire – Exécutif

LA GOUVERNANCE DE LA RSE

Le pilotage et suivi des engagements RSE de l'établissement est assuré par un Comité RSE interne formé en 2020. Ce Comité représentatif de toutes les fonctions de l'entreprise est rattaché directement au Président du Directoire.

Il se fixe pour mission de :

- Définir le périmètre des engagements RSE de SALAFIN, conformément aux orientations du Groupe
- De sensibiliser et former les collaborateurs

de SALAFIN à ses engagements et actions RSE

- De définir et déployer le plan d'action RSE de l'entreprise
- De coordonner, piloter et mesurer les actions mises en place par l'entreprise afin d'assurer le devoir de redevabilité de l'entreprise.

Le Comité RSE se compose des membres suivants :

- **Mme Kenza CHAOUNI**
Membre du Comité de Direction, Directrice Capital Humain

- **Mme Jalila GORDI OUDRHIRI**
Membre du Comité de Direction, Chargée de mission auprès du Président du Directoire

- **Mme Affaf ROUISSI**
Responsable du contrôle Interne

- **M. Mehdi MRANI**
Membre du Directoire, Directeur en charge du Pôle Organisation, Développement

- **M. Mohammed OUDGHIRI**
Chargé de mission auprès du Président.



ETHIQUE DES AFFAIRES ET RELATION CLIENT RESPONSABLE

Ethique des affaires et relation client responsable

L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Dans le cadre de ses missions et activités, SALAFIN veille quotidiennement au respect des lois et des principes déontologiques. L'intégrité et la gestion des risques s'inscrivent au cœur de chacune des démarches de l'entreprise. En veillant au respect de ces règles, SALAFIN remplit ses obligations envers ses actionnaires, et contribue à accroître la confiance dont elle jouit auprès de ses clients, collaborateurs, fournisseurs et des autorités de régulation.

Au sein de SALAFIN, la conformité couvre les sujets suivants :

- La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme
- La prévention contre la corruption et la fraude
- Le respect des embargos financiers
- Le respect de la déontologie et de l'éthique professionnelle
- La prévention des conflits d'intérêt
- La protection des données à caractère personnel et la maîtrise des risques de non-conformité relatifs aux nouveaux produits/activités

Le contrôle interne et la conformité

La politique de conformité de SALAFIN s'inscrit dans le cadre réglementaire qui régit les établissements de crédit, notamment la Circulaire de Bank Al-Maghrib n° 40/G/2007 du 2 août 2007 relative au Contrôle Interne et la Directive de Bank Al-Maghrib n° DN49/G/2007 du 31 août 2007 relative à la fonction conformité. Elle s'inspire également des dispositions internationales en matière de conformité telles qu'énoncées par le Comité de Bâle et le GAFI.

4 principes d'action guident l'approche conformité de SALAFIN :

- La responsabilité individuelle
- L'exhaustivité
- L'indépendance
- La règle du « mieux disant » déontologique

La politique de conformité de SALAFIN répond aux besoins suivants :

- Assurer la conformité aux lois, réglementations, règles et normes professionnelles qui régissent les activités bancaires et financières
- Favoriser la rigueur sur le plan de conduite générale et du respect des règles déontologiques et d'éthique professionnelle
- Garantir la loyauté à l'égard des clients
- Contribuer à l'intégrité dans le cadre de la commercialisation de produits financiers ;
- Prévenir du risque de réputation et des risques de sanctions pénales, administratives et disciplinaires dans les domaines de son ressort

La fonction Compliance, chargée d'accompagner la déclinaison de la politique conformité et d'assurer la coordination de la gestion du risque de non-conformité au sein de l'entité, assure également un rôle de coordination et de conseil avec les autres fonctions faisant partie de leur propre périmètre de responsabilité.

Afin d'assurer l'intégration de la conformité dans les différents processus et comportements, SALAFIN veille à la mise en place de programmes de formation et de

sensibilisation au bénéfice des collaborateurs sur l'importance de la fonction et sur les procédures de contrôle de la conformité relatives aux opérations qu'ils effectuent.

Le code déontologique

En matière de déontologie, le code déontologique constitue le socle de l'éthique professionnelle de SALAFIN.

Ce code, mis à jour en 2016, a été établi conformément à la circulaire n°01/05 relative aux règles déontologiques devant encadrer l'information au sein des sociétés cotées aux fins d'une protection de l'épargne investie en valeurs mobilières, et au bon fonctionnement du marché financier.

Le code est applicable aux dirigeants de SALAFIN, membres du Comité de Direction, à toutes personnes participant habituellement au processus d'établissement des comptes de la société. Le code institue également les principes fondamentaux devant régir le comportement des personnes externes bénéficiant d'informations privilégiées concernant SALAFIN à l'occasion de l'exercice de leur profession ou de leur fonction.

Le code prévoit des actions de sensibilisation aux règles déontologiques prévues au moins une fois par an. Elles visent à s'assurer que les principes déontologiques sont convenablement assimilés par les personnes initiées et que les règles applicables auxdits principes continuent à être adaptées à l'activité et à l'organisation de SALAFIN.

La politique LAB - FT

SALAFIN est déterminée à agir avec intégrité et dans le respect des lois applicables dans toutes ses activités. En matière de sécurité financière, SALAFIN veille à lutter contre le blanchiment des capitaux, la corruption et le financement du terrorisme.

Un dispositif LAB/FT est en cours de mise en place et vise à informer les collaborateurs des devoirs qui leur incombent en vertu des textes législatifs et réglementaires, ainsi que

des instructions prises en application de ces textes par SALAFIN et chacune de ses entités.

SALAFIN procède également annuellement à une évaluation des risques de blanchiment et de financement du terrorisme et à une mise à jour annuelle des niveaux de leur classification.

La sécurité de l'information

La politique de sécurité des systèmes d'information regroupe les investissements de SALAFIN pour garantir la sécurité des opérations et la protection des données de ses clients. Elle englobe les mesures à respecter pour assurer la sécurité des systèmes d'information, notamment en ce qui concerne la sécurité informatique liée aux collaborateurs, à la gestion des actifs, au contrôle d'accès, à la sécurité physique et environnementale, la sécurité liée à l'exploitation, la sécurité liée aux communications, la relation avec les fournisseurs et la gestion de la continuité de l'information.

La gestion de la sécurité des systèmes d'information au sein de SALAFIN est placée sous la gouvernance du Comité de sécurité, du directeur du Pôle Organisation et Développement et du Responsable de la sécurité des systèmes d'information.

Soucieuse d'assurer la sécurité des systèmes d'information, SALAFIN met en place des séances de sensibilisation au profit des collaborateurs sur différentes thématiques.

Les collaborateurs de SALAFIN ayant également accès à des informations évaluées confidentielles ou à caractère personnel selon les dispositifs de la loi 09-08, doivent obligatoirement signer un engagement de confidentialité énumérant leurs obligations, et ceci qu'il s'agisse d'une première embauche ou d'une promotion.

Les contrats avec les différents intervenants qui interagissent avec le système d'information de SALAFIN doivent également déterminer leurs responsabilités envers l'Organisation en matière de sécurité de l'information.

UNE RELATION CLIENT RESPONSABLE

L'approche client de SALAFIN

Les clients de SALAFIN sont une partie prenante importante, dont la satisfaction est une priorité. Des valeurs fortes guident la relation avec les clients et permettent de répondre à leurs attentes :

- **Engagement** : éthique et professionnalisme sont des notions fondatrices qui animent le quotidien des collaborateurs Salafin et qui les poussent à être aux côtés des clients à chaque étape de leurs projets.
- **Audace** : Une dynamique permanente pour sortir des sentiers battus grâce à la volonté de surpassement qui guident les équipes pour toujours proposer des solutions de financement novatrices et une qualité de service zéro défaut.
- **Service client** : proposer la meilleure prestation de service à la clientèle et aux partenaires en garantissant transparence et efficacité à chaque sollicitation, de la première consultation au dernier remboursement

La satisfaction client

SALAFIN a toujours mis le client au centre de ses préoccupations. Dès 2018, un programme d'excellence relation est lancé et représente un axe de développement stratégique de l'entreprise.

La dernière étude d'envergure a été menée en 2017 pour faire le point sur la satisfaction des clients sur l'ensemble des parcours, de la demande d'informations à la clôture d'un dossier de crédit. Le cabinet LSM-CSA a donc mené une étude objective et selon les standards internationaux.

422 clients se sont prononcés sur les différentes étapes des parcours d'informations, de souscription et d'après-vente proposés par SALAFIN. Un échantillon

représentatif qui a permis de mener une enquête en profondeur sur les attentes des clients (existants et potentiels) et la qualité de service de l'entreprise.

Les excellents résultats obtenus ont permis de consolider les bases opérationnelles actuelles de SALAFIN, et d'asseoir sa stratégie de redéploiement : 92% des clients sont satisfaits de l'expérience SALAFIN, et 80% recommandent SALAFIN à leurs proches.

SALAFIN a également réalisé une étude de satisfaction sur les différentes étapes du processus d'achat. Cette étude organisée par le cabinet LSM-CSA s'est effectuée sur un échantillon représentatif de 522 personnes clients et non clients SALAFIN.

SATISFACTION CLIENT - PRINCIPAUX INDICATEURS

- **L'offre produit** : 90% de nos clients trouvent l'offre de produits adaptées à leurs besoins, et 92% des clients professionnels jugent les offres adaptées à leurs besoins
- **Le service en agence** : 96% de nos clients sont satisfaits de la qualité de l'accueil en agence, et 95% des clients questionnés sont satisfaits de l'écoute et de la compréhension de leurs besoins
- **Information et communication** : 91% de nos clients sont satisfaits de la qualité de traitement de leurs demandes durant tout leur cycle de crédit chez SALAFIN, et 86% trouvent que les informations fournies pendant la phase de demande du crédit sont claires et fiables
- **La phase d'octroi et de mise en place du crédit** : 80% des clients sont satisfaits de nos conditions de financement, et 91% de nos clients jugent l'expérience d'octroi de crédit simple et efficace
- **La qualité du service après-vente** : 91% des clients sont satisfaits de nos délais de réponse à leurs demandes, et 91% des clients jugent la relation client SALAFIN souple
- **La qualité du service au niveau du CRC** : 89% des clients jugent nos délais de traitements satisfaisants, et 92% des clients sont satisfaits de la disponibilité et de l'écoute des interlocuteurs

La digitalisation des services

SALAFIN a pris toute la mesure de l'apport d'une mutation digitale pour créer de la valeur pour ses clients et a démarré ainsi en avril 2016 une réflexion pour structurer sa transition numérique. SALAFIN a mené une démarche participative interne, impliquant l'équipe dirigeante et les top managers afin d'identifier les enjeux stratégiques et les mises à niveau nécessaires à ce programme de transformation. Depuis, des ateliers de construction ont permis de concevoir et formaliser avec les managers les chantiers pour faire correspondre la vision et les réalités du terrain. Enfin, un travail de consolidation des projets a permis de structurer une feuille de route à court et moyen terme.

Le programme de transformation digitale de SALAFIN s'articule autour de quatre principaux axes et vient accompagner les enjeux stratégiques de la société. L'expérience client digitale est incontestablement un des piliers de la mutation entreprise par SALAFIN. La multiplicité et l'interactivité des canaux impose aujourd'hui et plus que jamais de repenser en continu, les parcours digitaux de la souscription, du service après-vente et de la fidélisation et de tendre vers une omnicanalité de ses points de contact pour satisfaire les nouveaux modes de consommation de nos prospects, clients et partenaires prescripteurs. Cette nouvelle expérience digitale doit lever les freins des déplacements, des barrières géographiques, de la disponibilité, clarté et transparence de l'information, de la personnalisation et de la réactivité. Elle doit apporter une extensibilité des solutions, qui s'adaptent aux besoins — et non plus l'inverse.

En Février 2018, SALAFIN a procédé au lancement de ses nouvelles interfaces web et mobile destinées aux prospects et clients afin de simplifier leur parcours d'informations, de souscription et de gestion de leurs crédits en cours.

L'espace www.salafin.com englobe à la fois un espace dédié à ses offres et produits, un

espace authentifié pour les clients ainsi qu'un espace institutionnel.

L'espace produits comprend des fonctionnalités comme la simulation, la souscription, le scoring en ligne et le suivi des dossiers. L'espace dédié aux clients SALAFIN permet la consultation et la gestion des dossiers de crédit pour les clients particuliers et entreprises. Et enfin, un troisième espace dédié au contenu institutionnel pour accéder aux informations financières ainsi qu'à l'espace de recrutement.

Le nouveau site www.salafin.com est programmé pour être responsive, c'est-à-dire que son affichage s'adapte au terminal de l'utilisateur qu'il soit fixe ou mobile. De plus, SALAFIN a fait le choix de proposer à ses clients, une application mobile « Self care » leur permettant plus de confort d'utilisation lors des consultations de gestion de leurs crédits. Cette application est disponible sur les App stores iOS et Android.

D'autres réalisations concernent le lancement de la présence digitale de SALAFIN sur des plateformes comme Facebook & LinkedIn, l'enrôlement des partenaires dans la plateforme PFP (plateforme digitale mise à disposition des partenaires) et le lancement de nouveaux canaux de la relation client (tchat online, Callback).

Toutes les actions décrites plus haut continuent d'évoluer au service du client, pour lui offrir plus d'autonomie et de simplicité d'usage. L'équipe digitale travaille en continu sur les évolutions des fonctionnalités et l'optimisation des parcours.

RÉPONDRE À L'ÉTAT D'URGENCE SANITAIRE PENDANT LA PANDEMIE DE COVID19

Dès l'apparition des premiers cas de Covid19 sur le sol marocain et avant l'annonce de l'état d'urgence sanitaire déclaré le 19 mars 2020, SALAFIN a mis en place un plan de réduction des risques et de continuité de l'activité couvrant trois périmètres :

- Continuité de l'activité
- Ressources Humaines, Santé & Sécurité
- Sécurité informatique

Ce plan est évolutif selon les étapes temporelles de l'évolution de la pandémie et des exigences relatives à l'état d'urgence sanitaire.

- Continuité de l'activité
 - Identification des impacts de la crise sur nos processus métiers clés & définition d'un plan d'action
 - Mise en œuvre du dispositif de gestion du report des échéances
 - Développement d'outils web & core IT (Client/Back Office)

- Communication de crise interne et externe
- Renforcement du pilotage et suivi d'activité
- Ressources humaines
 - Réduction des horaires de travail
 - Réduction des effectifs actifs sur site (mise en place du télétravail et du travail en shift)
 - Répartition des effectifs sur 3 sites
 - Renforcement des mesures sanitaires de protection (désinfection des locaux, respect des règles de distanciation, distribution de gels hydroalcooliques, masques & lunettes de protection)
- Sécurité informatique
 - Surveillance permanente des risques associés aux processus métiers
 - Sécurité des données
 - Déploiement des outils et solutions de travail à distance



SALAFIN, EMPLOYEUR RESPONSABLE

SALAFIN, EMPLOYEUR RESPONSABLE

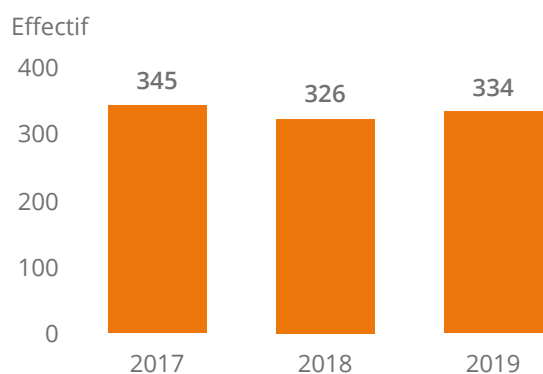
SALAFIN inscrit sa politique Ressources humaines au service du développement, de la valorisation de son capital humain et de la performance globale de l'entreprise. Cette ambition s'exprime au travers des principes fondamentaux et engagements forts dans toutes les démarches liées au recrutement, à la gestion des carrières, la formation et à la rémunération.

L'EMPLOI AU SEIN DE SALAFIN

A fin 2019, SALAFIN compte 334 collaborateurs. L'effectif d'ORUS services, filiale à 100% de SALAFIN chargée de son activité informatique s'établit à 22 collaborateurs.

L'effectif global de SALAFIN se répartit comme suit sur les trois derniers exercices :

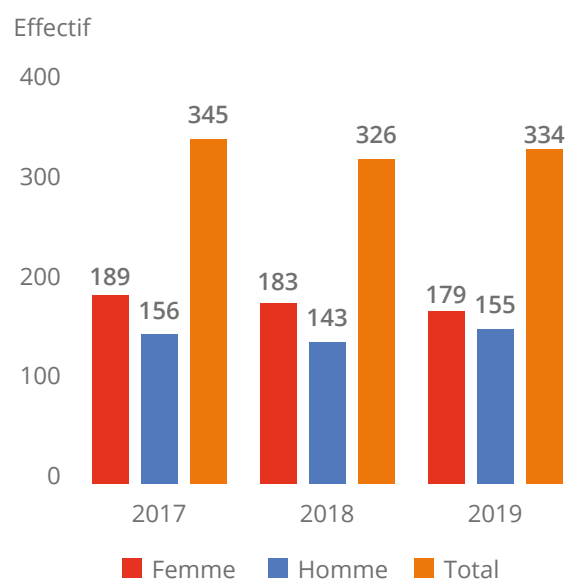
EVOLUTION DE L'EFFECTIF TOTAL



RÉPARTITION DE L'EFFECTIF TOTAL PAR NATURE DU CONTRAT DE TRAVAIL

	2017	2018	2019
Anapec	12	5	1
CDD	12	15	6
CDI	321	306	327
Total	345	326	334

RÉPARTITION GLOBALE DE L'EFFECTIF PAR GENRE



RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CATÉGORIE PROFESSIONNELLE, DÉCLINÉE PAR GENRE

	2017			2018			2019		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Cadres moyens	40	45	85	36	39	75	37	45	82
Cadres supérieurs	17	20	37	13	18	31	13	15	28
Directeurs	5	2	7	5	2	7	4	1	5
Employés	94	122	216	89	124	213	101	118	219
Total	156	189	345	143	183	326	155	179	334

**RÉPARTITION DE L'FFECTIF
PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ**

Effectif	2017	2018	2019
Pôle Commercial & Marketing	12	5	1
Pôle Curatif	12	15	6
Pôle Financier & Administratif	12	5	1
Pôle Organisation & Développement	12	15	6
Pôle Risk Management	12	5	1
Pôle Transformation Digitale	12	15	6

La responsabilité d'employeur de SALAFIN se traduit également par les mesures prises favorisant l'écoute continue de ses collaborateurs, notamment en matière de dialogue social. Sur les trois dernières années, 5 délégués du personnel ont été désignés, aucune grève n'a été organisée par les collaborateurs, et aucun litige social (collectif ou individuel) n'a été enregistré.

SALAFIN accorde également une importance au bien être, à la santé et sécurité de ses employés.

**NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL
PAR EXERCICE**



**LE RECRUTEMENT
ET L'INTÉGRATION**

SALAFIN adopte une démarche de recrutement proactive. Elle veille à la bonne adéquation des profils recrutés en appuyant sur une connaissance fine et planifiée des besoins à

comblent et sur une cartographie des effectifs et des compétences existantes et nécessaires.

SALAFIN veille dans ses recrutements à l'égalité des chances dans le traitement et à la non-discrimination sur la base des critères économiques ou sociodémographiques (nationalité, origine ethnique, religion, handicap, âge, sexe...etc.).

A ce titre, SALAFIN s'attache à promouvoir la diversité et l'égalité des chances dans le traitement des candidatures de recrutement et ce à travers l'ensemble des phases de recrutement (recherche, sélection, embauche, intégration, ...).

SALAFIN s'engage envers les jeunes diplômés et œuvre pour leur faciliter l'accès au premier emploi, principalement à travers sa politique envers les stagiaires.

Pareillement, le Capital Humain s'appuie sur des outils de recrutement diversifiés : les sites de recrutement et les pages d'emploi-carrière, les sites institutionnels en renvoyant vers les sites de recrutement le cas échéant, le recours aux réseaux sociaux comme support de communication pour assurer une large diffusion des annonces d'emploi, la participation à des forums de recrutement et le développement des partenariats avec des Universités et des Ecoles...etc.

**Mouvements du personnel :
recrutements et départs**

**NOMBRE DE RECRUTEMENTS
PAR CATÉGORIE PROFESSIONNELLE**

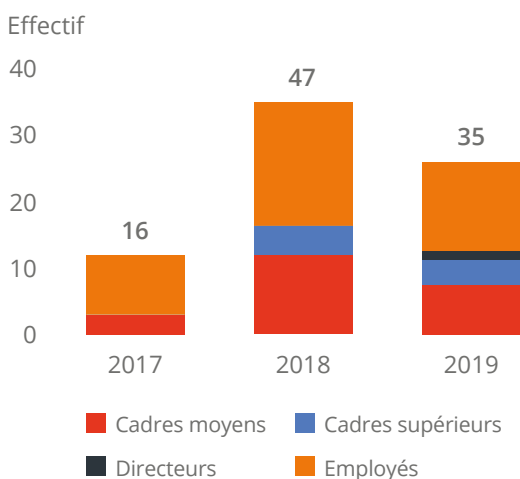
Recrutements	2017	2018	2019
Cadres moyens	7	9	17
Cadres supérieurs	1	0	2
Directeurs	1	0	0
Employés	18	18	24
Total	27	27	43

**EVOLUTION DES RECRUTEMENTS
PAR PÔLES D'ACTIVITÉ**

Recrutements	2017	2018	2019
Pôle Commercial & Marketing	6	8	10
Pôle Curatif	2	7	13
Pôle Financier & Administratif	8	1	8
Pôle Organisation & Développement	2	2	6
Pôle Risk Management	3	7	
Présidence	6	2	6
Total	27	27	43

En ce qui concerne les départs des employés, aucun licenciement n'a été effectué sur les trois derniers exercices. Les démissions se répartissent comme suit :

NOMBRE DE DÉMISSIONS PAR CATÉGORIE



LA GESTION DES CARRIÈRES

La politique de gestion de carrière a pour objectifs d'assurer l'adéquation des projets professionnels individuels avec les besoins de SALAFIN, d'anticiper l'évolution des métiers et des besoins, de développer et accompagner l'employabilité des collaborateurs et

d'identifier les talents et veiller à leur accompagnement.

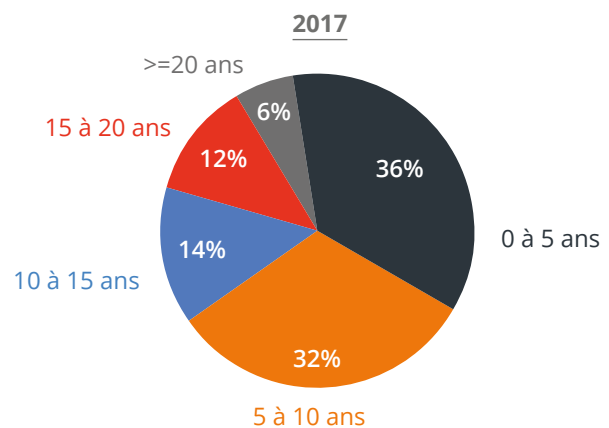
Le dispositif de gestion des carrières adopté au sein de SALAFIN veille à l'égalité des chances dans le traitement et à la non-discrimination des collaborateurs pour des critères économiques ou sociodémographiques (nationalité, origine ethnique, religion, handicap, âge, sexe...etc.). Il s'appuie sur des critères objectifs liés à la compétence et à la performance des collaborateurs.

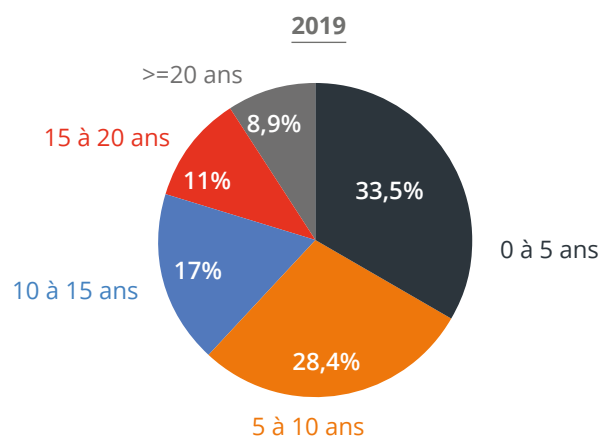
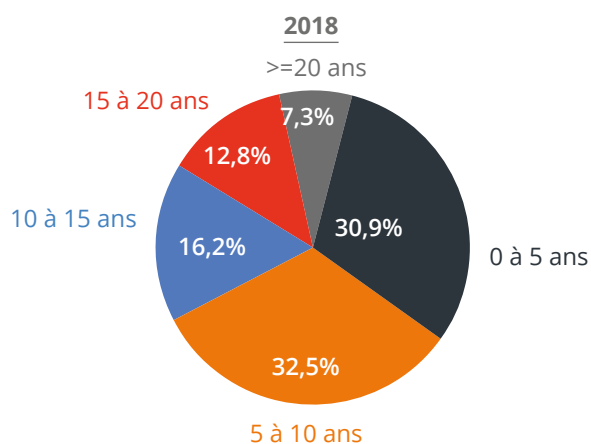
Les opportunités d'évolution verticales et horizontales et les postes à pourvoir dans les différents métiers et géographies doivent être publiés de manière ouverte et transparente, à l'exception des postes sensibles et cas spécifiques.

La politique de gestion des carrières est soutenue par un dispositif d'évaluation efficace et objectif. L'évaluation professionnelle est un moment clé du cycle de gestion des carrières permettant de s'arrêter sur le projet professionnel du collaborateur et formaliser clairement ses aspirations et ses possibilités d'évolution.

L'accompagnement des évolutions de carrières met l'accent sur la fidélisation des talents et sur des programmes de formation personnalisés, afin d'assurer l'adéquation entre le profil du candidat, ses aspirations professionnels et les besoins de SALAFIN.

RÉPARTITION DE L'FFECTIF PAR ANCIENNETÉ





Une grande priorité est également accordée à la mobilité interne au sein de SALAFIN afin de répondre aux besoins en matière de ressources et aux besoins de développement des collaborateurs, en favorisant la promotion interne notamment dans les postes de Management.

En 2019, 22 mouvements ont été enregistrés au sein de SALAFIN, traduisant un changement de métier ou de poste dans le cadre de la mobilité.

LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

SALAFIN accorde une attention particulière à la formation, élément essentiel au développement et maintien des collaborateurs. La société veille à ce que tout collaborateur permanent, quel que soit son niveau hiérarchique, son parcours

académique, sa fonction, son ancienneté, son genre, etc., ait accès à un cycle de formation, en cohérence avec les conditions et les objectifs fixés.

Les plans de formation mis en place s'appuient sur des besoins de formation concrets, en réponse à l'évolution des métiers et des collaborateurs.

La formation s'effectue par plusieurs moyens: la formation à distance sur le poste de travail, l'accès à l'encadrement et l'apprentissage avec le manager, le partage de l'expérience, des réussites et des préoccupations avec les

MOBILITÉS GÉOGRAPHIQUES ET FONCTIONNELLES			
Mobilité	2017	2018	2019
Géographique	3	1	3
Fonctionnelle	4	7	19
Total	7	8	22

NOMBRE DE COLLABORATEURS FORMÉS			
	2017	2018	2019
Nombre de Collaborateurs Formés	168	121	56
% effectif formé	66.67%	50.00%	16.77%

TAUX DE CONTRIBUTION À LA FORMATION (BUDGET FORMATION / MASSE SALARIALE)			
	2017	2018	2019
Budget Formation	363 006,62	222 939,95	218 550,00
Masse salariale	40 047 085,08	59 863 779,38	63 936 024,25
% Budget /MS	0.91%	0.37%	0.34%

CYCLES DE FORMATION RÉALISÉS EN 2019

Thèmes	Nb Groupes	Nb de Jours
Assessment des commerciaux et managers	8	4
Démarche en vente conseil B2C	4	8
Brand Content	1	2
Cycle de formation en ressources humaines	1	5
Cycle de formation en développement personnel	1	5,5
Communication / marketing digital & médias sociaux : stratégies de mise en œuvre	1	2
Total	16	26,5

collègues, l'autoformation et la curiosité vis-à-vis des situations de gestion au quotidien et les nouvelles missions confiées.

LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE RÉMUNÉRATION

Afin d'attirer et fidéliser les meilleurs talents, SALAFIN propose à ses collaborateurs un système de rémunération compétitif et attractif.

Le dispositif de rémunération se base sur des principes de transparence et d'équité. Il

veille également à l'égalité des chances dans le traitement et à la non-discrimination lors de tous les actes liés à la rémunération des collaborateurs.

SALAFIN veille régulièrement à la compétitivité de son dispositif de rémunération avec le marché local.

Les rémunérations sont déterminées de manière à éviter la mise en place d'incitations qui pourraient entraîner des situations de conflits d'intérêts entre les collaborateurs et les clients externes ou le non-respect des règles de bonne conduite.

ENVIRONNEMENT

ENVIRONNEMENT

A ce jour, SALAFIN ne dispose pas d'engagements visant à la protection de l'environnement. La définition de la stratégie environnementale de SALAFIN sera définie au courant de l'année 2020, à mesure que l'entreprise précise la teneur des engagements relatifs à la Responsabilité Sociétale.

Dans ce cadre, SALAFIN précisera ses engagements en matière de :

- Construction durable
- Maîtrise de la consommation d'énergie
- Réduction de la consommation de papier (et autres consommables)
- Recyclage des déchets

Ces engagements seront applicables à l'ensemble des sites où SALAFIN opère.

Depuis 2018, SALAFIN a entrepris d'opter pour l'éclairage à basse consommation et ce, au niveau de son siège comme des agences sur l'ensemble du territoire. Cette action est déployée progressivement et sera automatiquement mise en œuvre lors de l'ouverture de nouvelles agences et/ou de nouveaux sites.

Enfin, dans le cadre du déploiement du futur plan d'action RSE de SALAFIN, il est prévu une campagne de communication interne visant à sensibiliser le capital humain de l'entreprise aux éco-gestes et au comportement éco-citoyen.

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

La mesure de la performance extra-financière de SALAFIN s'appuie sur une série d'indicateurs formalisés en vue de rendre compte de la démarche ESG aux différentes parties prenantes de l'entreprise.

- **Périmètre de reporting** : Les données extra-financières concernant les indicateurs sociaux, sociétaux, et environnementaux couvrent l'ensemble des activités de SALAFIN sauf lorsque des exceptions sont explicitement mentionnées.
- **Période de reporting** : L'ensemble des indicateurs contenus dans le présent rapport couvrent les activités de SALAFIN pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre de chaque année. Dans le cas où certaines données concernent une période de reporting différente de l'année calendaire, cela est précisé dans le corps du rapport.
- **Référentiel du reporting** : Les indicateurs suivis au sein de SALAFIN sont en conformité avec la norme ISO 26000 en termes de pertinence pour le secteur d'activité et la spécificité de ses activités et opérations.
- **Modalités de reporting** : Les informations et indicateurs nécessaires à l'élaboration de ce rapport ont été collectés et communiqués par les différentes entités de SALAFIN et ont été consolidés par le Comité RSE. Les indicateurs communiqués dans ce rapport proviennent d'informations déjà pilotées par les différentes fonctions de l'entreprise. Le rapport a été validé par les membres du Comité RSE et communiqué au Président du Directoire avant sa publication.



SALAFIN  **سلفين**

GRUPE BMCE

www.salafin.com

Zenith Millenium, Immeuble 8 - Sidi Maârouf - Casablanca

Tél.: +212 522 974 455 / Tél.: +212 522 974 477

contact@salafin.com