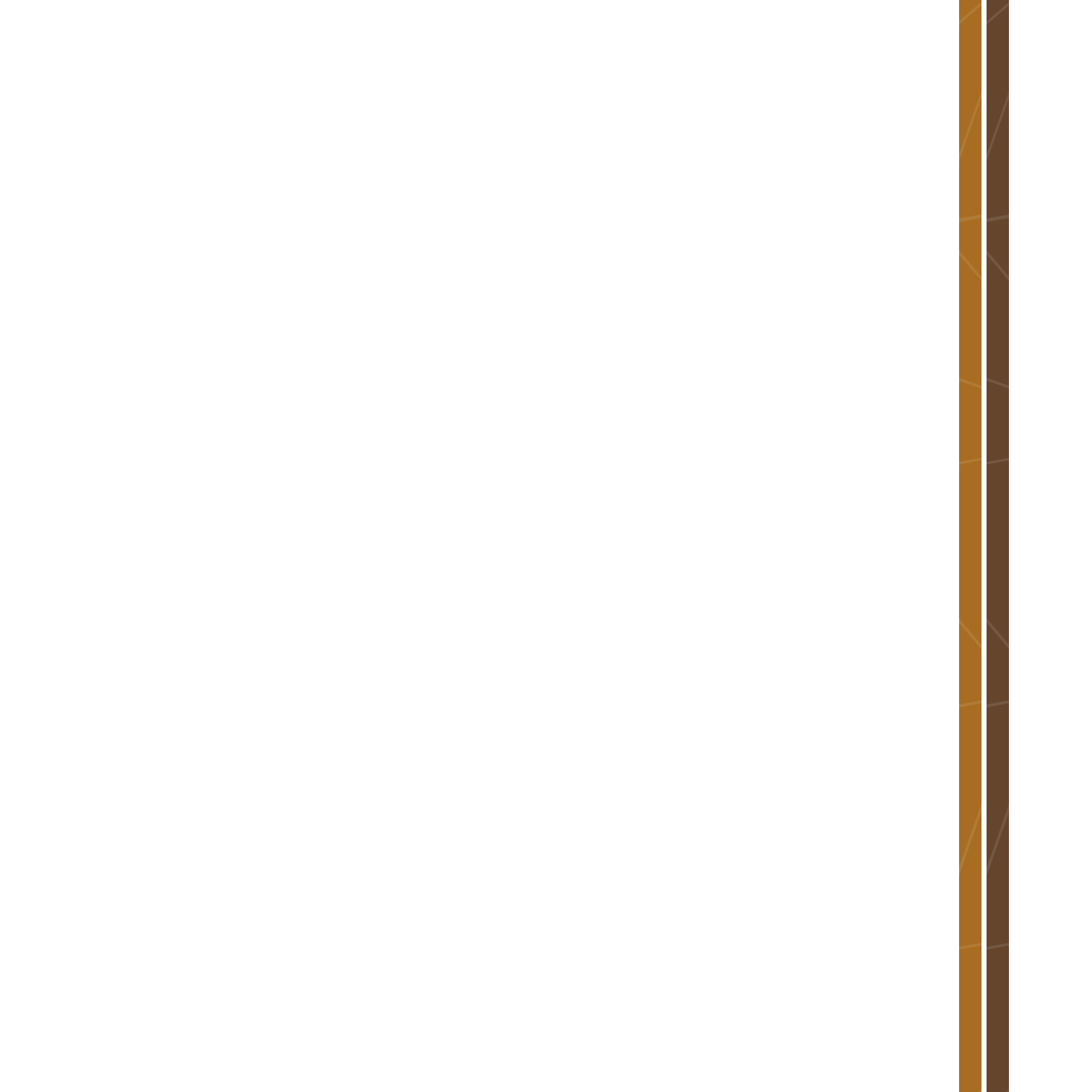




الخططة الاستراتيجية 2018-2016

طموحنا أن نكون بنكا مركزيا فعالا وقوة للتغيير إسهاما
في الارتقاء ببلدنا إلى مصاف البلدان الصاعدة



الخططة الاستراتيجية 2018-2016

طموحنا أن نكون بنكا مركزيا فعالا وقوة للتغيير إسهاما
في الارتقاء ببلدنا إلى مصاف البلدان الصاعدة

قيمنا

الفح

الشفاف

الحكامة

الحكامة

المطابقة الشفافيتي

الفعالية

الحكامة

الشفافية

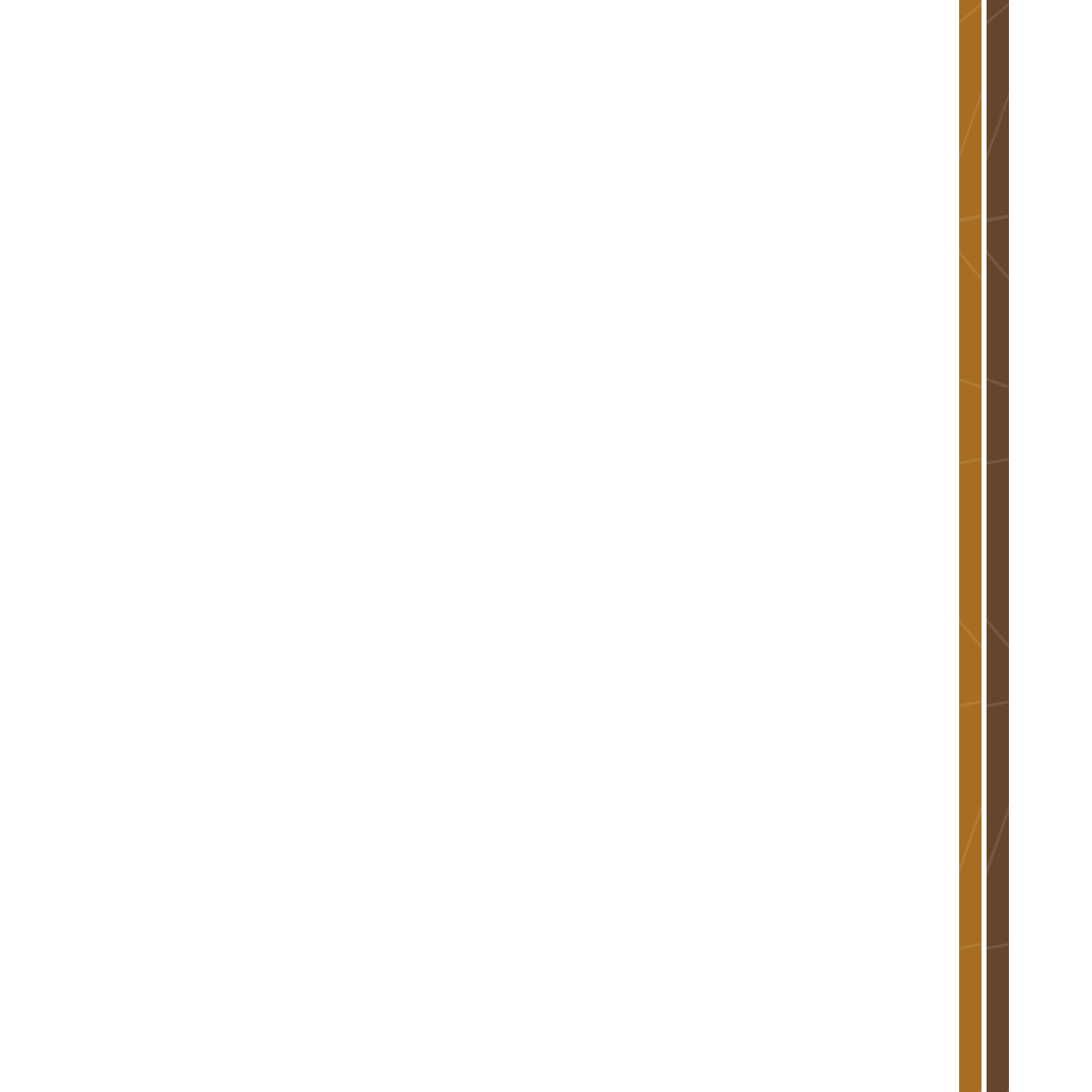
الفعالية الحكامة

عالية الحكامة

ية

الفعالية

المطابقة



المحتويات

كلمة الوالي	9
الخريطة الاستراتيجية	15
التوجهات والأهداف الاستراتيجية	19
التوجه الاستراتيجي الأول تعزيز قدراتنا من أجل مواكبة التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني ودعم قدرة النظام المالي على الصمود	20
التوجه الاستراتيجي الثاني ترشيد استخدام مواردها داخل إطار عمل معاصر يشجع على الأداء الجماعي	30

كلمة الوالي

في جميع خططنا الأربعة السابقة، حددنا محاور استراتيجية قسمناها إلى أهداف تنفيذية. وقمنا مع هذا النهج، ترسم الخطة الاستراتيجية 2016-2018 آفاقا جديدة وترشد إلى الطريق الذي ينبغي سلكه وتعتمد أكثر من أي وقت مضى على قيمنا الأساسية المتمثلة في الحكامة الجيدة والشفافية والفعالية والمطابقة لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

وتعد الخطة الاستراتيجية 2016-2018 ثمرة تفكير واسع النطاق واستشرافي ونتاج أشهر من الحوار والتشاور جمع مختلف مستويات تمثيل مستخدمي البنك عبر عدة اجتماعات عمل.

ومن خلال تعبئة نساء ورجال البنك على هذا النحو، تسعى هذه الخطة الخامسة إلى أن تكون تشاركية وطموحة وواقعية. فهي **تشاركية** نظرا لانخراط الجميع فيها خلال كافة مراحل إعدادها؛ و**طموحة** لأنها تشكل الاستجابة الملموسة والاستباقية على التحديات التي تفرضها التغيرات الكبرى التي يعرفها محيطنا الداخلي والخارجي. كما أنها **واقعية** لأنها تركز على نقط قوتنا وتأخذ بعين الاعتبار الإكراهات التي نواجهها.

وهكذا، يطمح بنك المغرب إلى أن يكون **«بنكا مركزيا فعالا وقوة للتغيير إسهاما في الارتقاء ببلدنا إلى مصاف البلدان الصاعدة»**. وستشكل هذه الرؤية الاستراتيجية الجديدة الإطار الذي سنسترشد به في التدابير التي سننجزها لمواجهة التحديات الأساسية المرتبطة بتوسيع المهام المناطة بالبنك بموجب القانون البنكي الجديد والتعديل الجاري للقانون الأساسي للبنك.

وفي هذا السياق، تتميز خطة 2016-2018 بتوجهين استراتيجيين اثنين. ويهدف الأول إلى **«تعزيز قدراتنا من أجل مواكبة التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني ودعم قدرة النظام المالي على الصمود»**، بينما يتمثل الثاني في **«ترشيد استخدام مواردنا داخل إطار عملٍ معاصرٍ يشجع على الأداء الجماعي»**.

وارتباطا بهذه التوجهات، سواصل العمل على خلق إطار تحليلي وتنفيذي للسياسية النقدية يتماشى مع نظام صرف أكثر مرونة ومع استهداف التضخم. وسنعطي الأولوية لاعتماد نماذج توقع ومحاكاة جديدة وتعميق الدراسات والأبحاث حول تأثيرات نظام الصرف المرن على اقتصادنا وعلى آليات انتقال السياسة النقدية. وتستدعي مثل هذه التحولات تكيف طرق تدخل البنك في السوق النقدية وفي سوق الصرف.

وبالموازاة مع ذلك، سنقوم بتعزيز جهودنا الرامية إلى إنشاء نظام مالي أكثر صمودا ويستجيب في طرق تنظيمه ومراقبته للمعايير الدولية ويتسم بإدماج أكبر، مع الحرص على إرساء منظومة المراقبة الماكرو احترازية وحل الأزمات البنكية على قواعد متينة ومواصلة تنفيذ التزاماتنا من أجل حماية المستهلك. كما سنعمل على تعزيز التنسيق مع باقي السلطات المالية الوطنية، وكذلك مع السلطات الرقابية في بلدان الاستقبال بالنظر إلى الحضور الهام للبنوك المغربية الكبرى في الخارج.

ويستدعي دخول قانون الجهوية الموسعة حيز التنفيذ إعادة النظر في تموقع شبكة البنك، حتى تتمكن من أداء دور أكثر فأكثر نشاطا إلى جانب الفاعلين الجهويين. وبالتعاون مع شركائنا العموميين والخواص على الصعيد الجهوي، سنعمل على تعزيز دور وكالات البنك حتى تتمكن من المساهمة بشكل فعال في تنفيذ المهام الجديدة الموكلة للجهات.

وعلى المستوى الداخلي، سواصل تشجيع ثقافة التعاون بين الوحدات وداخلها بغية مواصلة تحسين الأداء الجماعي، مع الحرص على تطوير القدرات التسييرية لدى مستخدمينا ومواصلة تدايرنا الرامية إلى تعزيز نموذجنا الاجتماعي. وفي نفس الوقت، سننتهز الفرص التي تتيحها الثورة الرقمية لتطوير نظم المعلومات الخاصة بالبنك، وتشجيع طرق العمل التعاونية وضمان الاستغلال الأمثل للبيانات خدمة لأنشطتنا.

وبالموازاة مع ذلك، سنعمل على تقوية قدرة البنك على مواجهة المخاطر الخارجية، عن طريق اعتماد استراتيجيات شاملة في مجال الأمن المعلوماتي والسلامة المادية بشكل يتوافق بشكل أفضل مع ضروريات الوقاية والاستجابة.

كما نعيد تأكيد التزامنا بتعزيز ضبط التدبير المالي وفعاليتته. ولأجل ذلك، سنعزز جهودنا في مجال تحسين وترشيد النفقات وسنعمل على استكشاف مصادر جديدة للدخل قصد تحسين النتائج المالية للبنك، وسنواصل العمل على تحسين طرق التسيير والقيادة. وفي هذا الصدد، نعتزم على الخصوص تحويل دار السكة إلى مركز مدر للربح، يمكنه العمل بفعالية عالية بغية مواجهة تحديات نشاط التصدير وتوسيع نطاق منتجاته من الوثائق المؤمنة على الصعيد الوطني.

وستشكل جميع هذه الأوراش المهيكلة خارطة طريق بالنسبة لنا خلال السنوات الثلاث القادمة، حيث ستوجه طموحنا ومواردنا وطاقاتنا. الآن وقد حددنا هذه الأوراش بشكل جماعي، سيتعين على كل واحد منا المساهمة بشكل فعال في تحقيقها.

فبفضل التقدم الذي تم إحرازه خلال السنوات الماضية، والذي جعل مؤسستنا تحتل مراكز الصدارة في المحافل الوطنية والإقليمية بل وحتى الدولية، سنشرع في تطبيق الأهداف التي حددتها الخطة الاستراتيجية 2016-2018 بما يلزم من ثقة وعزم وزخم.

عبد اللطيف الجواهري

الخريطة الاستراتيجية

من أجل عرض استراتيجيته بشكل واضح وضمان التواصل بشأنها والانخراط التام فيها، اعتمد بنك المغرب خريطته الاستراتيجية للفترة 2016-2018. وتعيد هذه الخريطة التركيز على الأولويات المحددة، من خلال تقديم الرؤية المستقبلية للبنك، وكذا التوجهين المنبثقين عنها وترجمتهما إلى أهداف استراتيجية.

وبالإضافة إلى أنها أداة تعبر بشكل ملموس عن استراتيجية البنك، ستكون هذه الخريطة الاستراتيجية بمثابة وسيلة لمتابعة تنفيذها خلال السنوات الثلاث المقبلة. ومن خلال مؤشرات وضعت لها أهداف محددة، ستساعد هذه الخريطة بالخصوص على تسيير الأوراش المبرمجة بغية المضي قدما بالبنك نحو وجهته المنشودة، وهي أن يصبح «بنكا مركزيا فعالا وقوة للتغيير إسهاما في الارتقاء ببلدنا إلى مصاف البلدان الصاعدة».

طموحننا أن نكون بنكا مركزيا فعالا وقوة للتغيير إسهاما في الارتقاء ببلدنا إلى مصاف البلدان الصاعدة

التكيف مع التحولات التي تفرضها الثورة الرقمية سواء على مستوى البنك أو القطاع البنكي

تحسين الولوج إلى بيانات البنك واستخدامها في إطار للحكمة يستجيب لأفضل الممارسات

تعزيز منظومة السلامة المادية والأمن المعلوماتي لمواجهة المخاطر والتحديات الجديدة

تحويل دار السكة إلى مركز مدبر للربح مع تعزيز شروط السلامة والجودة والأداء الجيد

ترسيخ ثقافة التعاون داخل البنك والممارسات التدبيرية الجيدة بوصفها عاملا من عوامل تحسين الأداء

التحكم في تطور نفقات البنك لحصره في حوالي 4% خلال السنوات الثلاث القادمة وتطوير مصادر جديدة للدخل

التوجه الاستراتيجي الأول

تعزيز قدراتنا من أجل مواكبة التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني ودعم قدرة النظام المالي على الصمود

العمل على إحداث إطار تحليلي وتنفيذي للسياسة النقدية يتماشى مع نظام صرف أكثر مرونة ومع استهداف التضخم

تعزيز حكمة وأدوات السياسة الماكرو احترازية وتقوية قدرة البنيات التحتية للأسواق المالية على الصمود

اكتساب القدرات الضرورية لضمان الإشراف على المؤسسات التي أصبحت خاضعة لرقابة البنك والخدمات والمخاطر الجديدة وإحداث وظيفة حل الأزمات البنكية

العمل على وضع استراتيجية شاملة للإدماج المالي مع تعزيز حماية مستهلكي الخدمات البنكية

تكيف دور شبكة البنك في ضوء السياسة الجديدة للجهوية الموسعة

التوجه الاستراتيجي الثاني

ترشيد استخدام مواردنا داخل إطار عملٍ معاصرٍ يشجع على الأداء الجماعي

التوجهات والأهداف الاستراتيجية

التوجه الاستراتيجي الأول

تعزيز قدراتنا من أجل مواكبة التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني ودعم قدرة النظام المالي على الصمود

يقدم بنك المغرب، من خلال ممارسة مهامه، مساهمة كبيرة في الاستقرار الماكرو اقتصادي والمالي بالمغرب. فمنذ عدة سنوات، صمم استراتيجيته المتعلقة بالسياسة النقدية بشكل يجعلها تتطور وفق مسار يقودها نحو استهداف التضخم، الذي يتواءم بشكل أكبر مع انفتاح الاقتصاد الوطني والانتقال نحو نظام صرف أكثر مرونة. كما أنه عزز منظومة التنظيم والإشراف، إذ جعلها تتماشى مع المعايير الدولية، ووضع الأسس اللازمة لسياسة ماكرو احترازية تضمن تحليل وتقييم المخاطر النظامية.

ورغم أن جهوده تحظى بإشادة الهيئات الدولية التي تعتبر الإطار التحليلي للسياسة النقدية جد مناسب، وترى أنه مشابه للأطر المعتمدة في البنوك المركزية التي تستهدف التضخم وأن النظام البنكي يعد متيناً وقادراً على الصمود، إلا أن على البنك أن يعزز هذه المكاسب ويقويها من خلال إطلاق أوراش كبيرة جديدة.

وخلال السنوات القادمة، سيواصل البنك إغناء قدراته على التحليل والتوقع في مجال السياسة النقدية، وسيلائم طرق تدخله في الأسواق القائمة بين البنوك وأسواق الصرف وسيقزز السياسة الماكرو احترازية المنصوص عليها في نظامه الأساسي الموجود في طور التعديل. ووفقاً للقانون البنكي الجديد، سيوسع البنك نطاق إشرافه ليشمل مؤسسات جديدة وسيحدث وظيفتي حل الأزمات البنكية ومراقبة الممارسات التجارية لمؤسسات الائتمان. كما سيعزز مراقبة البنيات التحتية للأسواق المالية وسيواصل تعزيز الإدماج المالي.

وفضلاً عن ذلك، يتعين على البنك مواكبة تطبيق سياسة الجهوية الموسعة بالمغرب، لاسيما من خلال تحسين توزيع وكالاته وإضفاء طابع متخصص على أنشطتها وتعزيز إسهامها في خلق دينامية حقيقية محيطها ارتباطاً بمهامها الجديدة.

◀ الهدف الاستراتيجي الأول

العمل على إحداث إطار تحليلي وتنفيذي للسياسة النقدية يتماشى مع نظام صرف أكثر مرونة ومع استهداف التضخم

لقد مكن نظام الصرف الثابت بلدنا من الحفاظ على استقرار إطره الماكرو اقتصادي بشكل عام. ومع ذلك، ونظرا لتسارع وتيرة انفتاحه التجاري والمالي والتخفيف التدريجي لضوابط الصرف والعزم على تحويل الدار البيضاء إلى قطب مالي جهوي إضافة إلى الظرفية العالمية المحفوفة بالشكوك، يتعين على هذا النظام أن يتطور ليصبح أكثر مرونة حتى يمكّن الاقتصاد الوطني من مواجهة تحدي التنافسية وتعزيز قدرته على التصدي للصدمات الخارجية.

وبغية اعتماد إطار للسياسة النقدية يتناسب مع هذا السياق الجديد ويتقدم نحو استهداف التضخم، كان لزاما على البنك أن يطلق منذ أكثر من عشر سنوات سلسلة من الإصلاحات المؤسساتية والاستراتيجية والتقنية، التي تجسدت على الخصوص من خلال تعزيز استقلالته وإعطاء الأولوية لهدف استقرار الأسعار وكذا من خلال شفافية عملية اتخاذ القرارات وتعزيز قدراته في مجال التحليل والتوقع.

وتعد أوجه التقدم هذه بمثابة نقط قوة يعتمز البنك الاعتماد عليها حتى يكون أكثر استعدادا للانتقال بنجاح نحو نظام صرف أكثر مرونة ونحو إطار لاستهداف التضخم. وفي هذا السياق، يرتقب وضع اللمسات الأخيرة على النماذج المتكاملة لتوقع ومحاكاة آثار السياسات الاقتصادية، التي يجري وضعها بشراكة مع صندوق النقد الدولي، وتطبيقها حتى تشكل ركيزة أقوى لقرارات السياسة النقدية. وبذلك، سيتمكن من التوفر على نظام للتحليل والتوقع يتماشى مع المعايير الدولية ويستند إلى أحدث تقنيات إعداد النماذج ويستخلص الدروس من الأزمة الأخيرة.

وبالموازاة مع ذلك، يسعى البنك إلى تنفيذ برامج واسعة للدراسات والبحوث المعمقة قصد تقييم أثر نظام الصرف المرن على الاقتصاد الوطني عامة وعلى آليات انتقال السياسة النقدية خاصة. وسيركز على تحليل التجارب الأجنبية المشابهة لوضعية المغرب، وذلك قصد استخلاص الدروس المتعلقة بأثر هذه العوامل على بعض المؤشرات الماكرواقتصادية، خاصة التضخم والنمو، والاستعداد بشكل أفضل لتحقيق هذا الانتقال.

ولتلبية احتياجاته المتنامية من البيانات وتقوية الأسس التي تركز عليها قراراته، سيواصل البنك تعزيز منظومته المتعلقة بالمعلومات من خلال مواصلة مواءمة منهجية إنتاج الإحصائيات النقدية مع المعايير الدولية ذات الصلة وإثراء محتوى هذه المنظومة.

ومن أجل التحضير للانتقال نحو نظام صرف أكثر مرونة، يتعين على بنك المغرب أيضا مواءمة الإطار الخاص بتدخلاته في سوق الصرف. كما يتعين عليه أيضا مواصلة ملاءمة طرق تدخله في السوق النقدية لا سيما من خلال وضع أدوات لتدبير السيولة البنكية تراعي خصوصيات المالية التشاركية.

◀ الهدف الاستراتيجي الثاني

تعزيز حكمة وأدوات السياسة الاحترازية الكلية وتقوية قدرة البنيات التحتية للأسواق المالية على الصمود

مع إصدار القانون البنكي الجديد في يناير 2015 والتعديل الجاري للقانون الأساسي للبنك، أصبح للسياسة الاحترازية الكلية، التي وُضعت قواعدها المؤسسية والتحليلية خلال السنوات الثلاث الأخيرة، أساس قانوني، حيث جاء هذان النصان التأسيسيان بمقتضيات خاصة في هذا الصدد. فبينما يضع القانون البنكي الإطار الجديد للمراقبة الاحترازية الكلية الذي يجمع مختلف السلطات المنظمة للقطاع المالي، يسند مشروع القانون الأساسي لبنك المغرب لهذا الأخير مهمة المساهمة في تحقيق الاستقرار المالي.

وفي هذا السياق، يعتزم البنك العمل على عدة أصعدة. فباعتباره يتولى أمانة لجنة تنسيق ومراقبة المخاطر النظامية، التي حلت محلّ لجنة التنسيق بين أجهزة الإشراف على القطاع المالي، سيساهم في التعريف بكيفيات عملها وأن يسهر على تنفيذها لصالحياتها الجديدة. وعلى مستوى التواصل، فعلاوة على نشر التقرير المتعلق بالاستقرار المالي، يخطط البنك للقيام، بالتعاون مع السلطات التنظيمية الأخرى، بأنشطة موجهة للعموم أو لفئة خاصة من الفاعلين، لا سيما عقب اجتماعات لجنة المراقبة والمخاطر النظامية وفي حالة حدوث أزمات.

وسيوصل البنك أيضاً تعزيز الإطار التحليلي لتحديد وتقييم المخاطر النظامية، وذلك بإدراج تحليل مكامن الضعف التي قد تنشأ عن الأنشطة والمخاطر العابرة للحدود وكذا الترابطات المالية الداخلية وبالسهر على تعزيز فهم الروابط القائمة بين السياسة الماكرو احترازية والسياسات النقدية والمالية. وكرهزة للإجراءات الرامية إلى مكافحة عدم الاستقرار، سيحدث البنك آليات ماكرو احترازية تشمل، بالأساس، أدوات زيادة الأموال الذاتية بالنسبة للبنوك ذات الأهمية النظامية، وتلك الرامية إلى التحكم في مخاطر العقار وأيضاً الأدوات التي من شأنها تقليص الهوة بين الدوريتين المالية والاقتصادية.

وإدراكا منه لأهمية متانة البنيات التحتية للأسواق المالية في المحافظة على الاستقرار المالي، سيواصل البنك مواءمة أنظمة الأداء والمقاصة والأداء مقابل التسليم التي تخضع لإشرافه مع المبادئ الأساسية الجديدة الصادرة عن أعمال لجنة الأداءات والبنيات التحتية للأسواق المالية وكذا المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية والتي تم نشرها في أبريل 2012. كما سيقوم البنك بمهام مراقبة لضمان امتثالها للمتطلبات المحددة، خاصة فيما يتعلق بتدبير المخاطر المالية ومخاطر التشغيل. وسيعمل في نفس الوقت على إجراء اختبار شمولي لاستمرارية نشاط جميع أنظمة الأداء بهدف التحقق من إمكانية تشغيل مخططات استمرارية النشاط الفردية الخاصة بكل نظام على حدة في ارتباطها بالنظام الداخلي الذي يسيره بنك المغرب.

◀ الهدف الاستراتيجي الثالث

اكتساب القدرات الضرورية لضمان الإشراف على المؤسسات التي أصبحت خاضعة لرقابة البنك والخدمات والمخاطر الجديدة وإحداث وظيفة حل الأزمات البنكية

يتعين على الإشراف البنكي أن يتطور خلال السنوات القادمة، خاصة بهدف مراعاة أحكام القانون البنكي الجديد ومواكبة توسع الأبنك خارج الحدود المغربية ومسايرة المعايير الدولية الجديدة.

ومن أجل ذلك، سيعتمد البنك التنظيم والوسائل المناسبة لضمان ما يلي:

◀ وضع إطار للإشراف على المؤسسات الجديدة الخاضعة للرقابة ؛

◀ تعزيز مراقبة المخاطر العابرة للحدود ؛

◀ الإشراف على الفاعلين ذوي الأهمية النظامية وفق إطار خاص ؛

◀ إحداث وظيفة حل الأزمات البنكية ؛

◀ تحديث أنظمة المعلومات بالنظر إلى التحديات الجديدة المتعلقة بالإشراف.

وبالتالي، فالبنك مطالب باستكمال الأشغال التنظيمية المتعلقة بالمنتجات التشاركية وتحديد المتطلبات الاحترازية المطبقة على البنوك التشاركية والحفاظ على علاقة توازن بين هذه المتطلبات وتلك المطبقة على باقي المؤسسات البنكية. كما يتعين عليه أيضا وضع إطار لتنظيم ومراقبة مؤسسات الأداء من شأنه تشجيع إقلاعها، وبالتعاون مع الجهات التنظيمية الأخرى، يتعين عليه وضع منظومة للإشراف على التكتلات المالية.

ومن جهة أخرى، يعترف البنك مواصلة تعزيز هذا الإطار التنظيمي بغية ضمان امتثاله للمبادئ الأساسية التي أصدرتها لجنة بازل ومواءمته مع أفضل المعايير الدولية. وإضافة إلى مساعدة الأبنك على تطبيق معايير بازل 3 التي تم اعتمادها سنة 2014 والمتعلقة بالأموال الذاتية ومعامل السيولة على المدى القصير، يعترف البنك بتقييم إمكانية اعتماد معايير أخرى بالنظر إلى السياق المغربي، ويتعلق الأمر أساسا بالرافعة المالية ومخاطر التمرکز. كما يتعين عليه الشروع في التفكير، منذ الآن، في إصلاحات أخرى لا تزال قيد التطوير أو المناقشة على الصعيد الدولي.

وبالموازاة مع هذه الإصلاحات التنظيمية، يعترف البنك تنفيذ سياسة جديدة تقوم على المخاطر للإشراف على مؤسسات الائتمان المغربية المتواجدة في الخارج، قصد تعزيز التقدم المحرز خلال السنوات الماضية من حيث متابعة وضعية مجموع الفروع والوكالات والتنسيق مع الهيئات التنظيمية الخارجية. وستعتمد هذه السياسة على إنشاء وظيفة للرصد عن كثب إزاء البلدان التي توجد بها فروع البنك وعلى منظومة للإنذار الوقائي تعتمد على نظام للتنقيط، وأيضا على تحسين الآلية الحالية الخاصة بإعداد التقارير وعلى مراقبة ميدانية أكثر استهدافا.

وفيما يتعلق بالبنوك ذات الأهمية النظامية، يتعين على بنك المغرب، خلال السنوات الثلاث القادمة، أن يضع ويطبق إطارا للإشراف يكون خاصا بها. كما ينبغي أن ينكب على تحديد المتطلبات الاحترازية الخاصة بها وفق المعايير الدولية المعتمدة في هذا المجال، وأن يحدد الالتزامات المتعلقة بالإبلاغ والشفافية وكذلك أن يضع القواعد التي تؤثر مخططات التسوية الخاصة بها.

وفيما يتعلق بوظيفة حل الأزمات الملقاة على عاتق بنك المغرب بموجب القانون البنكي الجديد، فهي تستوجب تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي قصد اكتساب صلاحيات وأدوات أكثر أهمية، من شأنها ضمان معالجة إخفاقات البنوك، خاصة النظامية منها، بطريقة سريعة ومنظمة مع تقليص الحاجة إلى اللجوء إلى الأموال العامة. وتتطلب هذه الوظيفة من البنك العمل بالتشاور مع الوزارة المكلفة بالمالية والشركة المسيرة للصندوق الجماعي لضمان الودائع قصد وضع آليات لتمويل صعوبات البنوك. كما أنها تفرض القيام، بتنسيق مع السلطات المالية، بوضع سياسة مناسبة للتواصل في حال وقوع أزمة معينة.

وفيما يخص حل الأزمات العابرة للحدود، سيسعى البنك إلى وضع الأسس لإحداث منظومة خاصة، من خلال تقييم الأطر القانونية القائمة على مستوى سلطات بلدان المنشأ والاستقبال وبرمجة إجراء تمرين لمحاكاة الأزمة على الصعيد الإقليمي بتنسيق مع نظرائه الأجانب، بدءا بغرب أفريقيا.

ولمسايرة جميع هذه الأوراش، يطمح البنك إلى تطوير نظام المعلومات الخاص بالإشراف البنكي. ويتعلق الأمر على الخصوص بإجراء تأهيل شامل لهذا النظام بشكل يضمن تغطية أفضل لمجموع الوظائف وزيادة القدرة على التواصل مع الشركاء الوطنيين والأجانب والاستجابة الفعالة لحاجيات التسيير وتنظيما من شأنه تشجيع التطوير الاستباقي والسريع لهذا النظام.

◀ الهدف الاستراتيجي الرابع

العمل على وضع استراتيجية شاملة للإدماج المالي مع تعزيز حماية مستهلكي الخدمات البنكية

يندرج دور بنك المغرب فيما يتعلق بالإدماج المالي في إطار استراتيجية شاملة، تهدف في نفس الوقت إلى تعميق السوق البنكية المغربية وتحقيق التنمية المتكاملة للقطاع المالي في أفق سنة 2020 وتحقيق هدف تحويل المغرب إلى

مركز مالي إقليمي. فمنذ سنة 2007، قام، إلى جانب باقي الفاعلين المعنيين، باتخاذ عدة مبادرات لصالح الأسر وكذا المقاولات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة. وقد شملت هذه التدابير بالخصوص تحسين شروط الولوج إلى المنتجات والخدمات البنكية وإنشاء المؤسسة المغربية للتربية المالية، فضلا عن إحداث منظومة جديدة للوساطة البنكية وتعزيز حماية زبناء مؤسسات الائتمان.

ويعتمد نجاح واستمرارية هذه المبادرات وتلك التي سيتم إطلاقها في المستقبل بشكل كبير على مستوى التنسيق والتعاون بين مجموع المتدخلين. وبالتالي، فقد أصبح من الضروري اليوم وضع استراتيجية وطنية متكاملة للإدماج المالي توظفها منظومة مناسبة للحكومة، تضمن تنفيذها على نحو فعال وناجح.

هذا هو الإطار الجديد الذي يعتزم بنك المغرب من خلاله مواصلة تقديم مساهمته الكاملة في النهوض بالتربية المالية وتعزيز حماية المستهلك وتطوير التنافسية البنكية. وتطبيقا للقانون البنكي، يعتزم البنك إعداد اتفاقية للتعاون مع مجلس المنافسة وإرساء قواعد خاصة بآلية للتبادل والتشاور قادرة على مكافحة الممارسات المنافية للمنافسة وإساءة استخدام المركز المهيمن. وبالمثل، وأخذا بعين الاعتبار قانون حماية المستهلك، الذي أوكل للبنك المركزي مهمة مراقبة واحترام المقتضيات المتعلقة بقروض الاستهلاك وقروض العقار، يتعين عليه إنشاء منظومة لتنظيم ومراقبة الممارسات التجارية لمؤسسات الائتمان.

وبالموازاة مع ذلك، يعيد البنك تأكيد التزامه بتشجيع استخدام وسائل الأداء الإلكترونية قصد جعلها رافعة حقيقية للإدماج المالي ويطمح إلى مضاعفة جهوده الرامية إلى تقوية الإطار القانوني الذي ينظمها بغية تعزيز أمنها ومصداقيتها. وهكذا، ولكافة ارتفاع الغش عبر الأنترنت، سيسهر البنك على تعميم جميع البنوك لحلول جديدة لتحديد الهوية على الزبناء الذين يستخدمون خدمات البنك عبر الأنترنت أو الذين يقومون بالأداء بواسطة البطاقة عبر الأنترنت. كما سيسهر على ضمان سلامة المنتجات والخدمات الجديدة التي ستسوقها مؤسسات الأداء وسيشرع في التفكير، بتنسيق مع البنوك، في تسريع عملية ترقيم الخدمات البنكية المعروضة.

وفيما يتعلق بالبطاقات البنكية، بالخصوص، سيواصل البنك تحديث المنظومة القانونية الخاصة بها، والتي لا يُوَظَرها اليوم إلا شروط اتفاقية. وستتمحور مقترحات الإصلاح، في هذا الصدد، بالأساس حول مكافحة الغش من خلال تبني قواعد وقائية وراعاة من شأنها تعزيز مصداقية البطاقة البنكية وتوضيح النظام القانوني لعمليات التعرض وتوسيع نطاق تطبيقه مع تحديد أفضل لمسؤوليات والتزامات الجهات المصدرة للبطاقات وحاملها.

وإضافة إلى هذه المبادرات، يعتزم البنك المساهمة في تشجيع التمويل المستدام من خلال السعي، بتنسيق مع الفاعلين المعنيين، إلى إعداد استراتيجية شاملة في هذا الصدد، تأخذ بعين الاعتبار سياقنا الوطني والأهداف العامة للتنمية المستدامة.

◀ الهدف الاستراتيجي الخامس

تكييف دور شبكة البنك في ضوء السياسة الجديدة للجهوية الموسعة

اعتمادا على تدابير التحديث التي أنجزت على مستوى شبكة البنك خلال الخطط الاستراتيجية السابقة، يجد بنك المغرب نفسه أمام تحديات جديدة، ترتبط بالتزامه بدعم السياسة الجديدة للبلاد والمتمثلة في الجهوية.

ولبلوغ هذا الهدف، يتعين على الشبكة أن تساهم في تعزيز حضور البنك جهويا. وسيتم تجسيد تموقعه عبر تراب المملكة، من خلال إنشاء وكالات في الجهتين الإداريتين اللتين لا تشملهما تغطية الشبكة، من جهة، و عبر تطبيق خطة تتعلق بالتخصص وتتماشى مع مسؤوليات البنك وتأخذ بعين الاعتبار الأنشطة التنفيذية لوكالات البنك وانخفاض عدد مستخدميها، من جهة أخرى.

وفي ما يتعلق بأنشطة البنك على الصعيد الجهوي، ستلعب الوكالات دورا أكبر في تتبع ومراقبة تداول العملة الائتمانية وجودتها. وستساهم أيضا في التدابير المتعلقة بالإدماج المالي، عن طريق تعزيز تنمية التريبة المالية وحماية

التوجه الاستراتيجي الأول

مستهلكي الخدمات البنكية على مستوى الجهات. وبالموازاة مع ذلك، ستعزز مساهمتها من حيث المعلومات المالية إزاء الجمهور من خلال العمل على إنشاء منظومة جهوية متكاملة للتنشيط والإخبار.

إضافة إلى ذلك، سيتم تعزيز حضور البنك على المستوى الجهوي من خلال تعميم الأنشطة الثقافية المحلية وعن طريق تنظيم تظاهرات جهوية وحملات تحسيسية لدى المؤسسات العمومية والخاصة ولدى الجمهور، قصد التعريف على نطاق واسع بغنى الرصيد المسكوكي الذي تزخر به مؤسستنا.

التوجه الاستراتيجي الثاني

ترشيد استخدام مواردنا داخل إطار عملٍ معاصرٍ يشجع على الأداء الجماعي

في الوقت الذي تتوسع فيه مسؤوليات البنك وتتعدد التطلعات المتعلقة بأدائه، أصبح ترشيد استخدام الموارد والسعي الدائم نحو الأداء الجيد ضروريين أكثر من أي وقت مضى لتطوير طرق عمله وتدبيره المالي.

وقد مكنت هذه الشروط، التي وجهت اختيارات البنك خلال السنوات الماضية، من تحقيق تقدم هام، لاسيما على مستوى تحسين أطر ووسائل العمل وزيادة الإنتاجية وتدبير المشتريات بشكل أفضل وتحديد الأولويات في مجال الاستثمار، مما أدى إلى التحكم في نفقات البنك. وسيتم الإبقاء على هذه الشروط في صلب انشغالات البنك خلال السنوات المقبلة وستشكل مبدأ توجيهيا بالنسبة للأوراش التي سيتم إنجازها.

وعلى مستوى الرأسمال البشري، سيواصل البنك وضع الخط التسييري في قلب اهتماماته، مع التركيز على تنمية المهارات المتعلقة بتدبير الخلف وتطبيق المبادرات الرامية إلى ترسيخ روح التعاون.

كما يعتزم البنك أيضا الاستفادة من إسهامات التكنولوجيا الرقمية لمواصلة تحديث أدوات عمله وتشجيع المزيد من التشارك والتعاون، كما يتعين عليه تعزيز منظوماته الخاصة بالأمن المعلوماتي وتعزيز السلامة المادية.

وبخصوص التدبير المالي، يطمح البنك إلى التحكم في تطور نفقات تسييره بحوالي 4% خلال السنوات الثلاث القادمة ويعتزم استكشاف مصادر جديدة للدخل لتحسين نتيجته المالية.

وفيما يتعلق بالعملة الائتمانية والوثائق المؤمنة، يحرص البنك على مراجعة طرق سير وتسيير دار السكة بهدف تحويلها خلال المدى المتوسط إلى مركز مدر للربح. كما يسهر على التموقع في قطاعات صناعية جديدة ذات قيمة مضافة عالية، بالاعتماد على مجموعة أكثر حداثة من الآلات، وتعزيز سياسة البحث والتطوير واعتماد استراتيجية تسويقية أكثر جرأة.

الهدف الاستراتيجي الأول

التكيف مع التحولات التي تفرضها الثورة الرقمية سواء على مستوى البنك أو القطاع البنكي

تعد الثورة الرقمية تحديا ضروريا بالنسبة لجميع المؤسسات، لاسيما المنتمية منها إلى القطاع المالي نظرا لأهميتها الاقتصادية. فهي تعيد تشكيل المحيط الداخلي لهذه المؤسسات، خاصة من حيث العمليات والبنيات التحتية لنظم المعلومات. كما تغير طرق التعاون التي تعتمدها. وعلى الصعيد الخارجي، تقتضي العمل بشكل مختلف مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الناشئة عن الترابطات المتزايدة بين مختلف الجهات الفاعلة. وبناء عليه، فهي تستدعي التكيف بشكل كبير قصد تحقيق استفادة تامة من الإمكانيات التي توفرها وتفاذي آثارها.

وفيما يخص بنك المغرب، لا شك في أن هذه الثورة تشكل فرصة هامة ينبغي استغلالها لتحويلها إلى رافعة حقيقية للتحديث والأداء الجيد. وهكذا، فالبنك يعتزم تعزيز اللجوء إلى التكنولوجيا الحديثة والأدوات المرتبطة بها من أجل إعادة التفكير في طريقة عمله ورفع مردودية مستخدميه. ولتحقيق هذا الهدف، سيسعى البنك خلال السنوات الثلاث المقبلة إلى توفير بيئة عمل تستجيب لتطلعات المستعملين الداخليين والشركاء الخارجيين، عبر توفير تجهيزات جديدة وعروض خدمات أكثر حداثة وأداء وأمانا وتشجع تبادل المعلومات والتعاون.

ويقتضي التكيف مع الحلول الرقمية أيضا تطوير التنظيم والبنيات التحتية التقنية لنظام المعلومات. ولهذا، سيقوم البنك بتوفير البنيات التحتية المادية والتطبيقات المناسبة، وسيعمل في نفس الوقت على مواصلة تبسيط العمليات وإنجازها آليا قصد ضمان مزيد من السرعة والاستجابة والفعالية التنفيذية.

ومن جهة أخرى، سيواصل البنك نهج المسار الذي سطره منذ عدة سنوات والمتعلق بإلغاء الطابع المادي للمبادلات وتدبير المعلومات. وفي نفس السياق، سيعمل على تحديد مبادرات جديدة لتطبيقها بغية تحسين التبادل وتقليل استخدام الأوراق.

ويعتبر التواصل جزءاً لا يتجزأ من هذه الدينامية. ففي هذا العصر الرقمي، يشكل التواصل الاجتماعي ركيزة أساسية لكل استراتيجية فعالة للتواصل. ولهذا، سيستمر البنك في تعزيز حضوره في هذه الوسائط الجديدة.

◀ الهدف الاستراتيجي الثاني

تحسين الولوج إلى بيانات البنك واستخدامها في إطار للحكمة يستجيب لأفضل الممارسات

حتى يتمكن البنك من أداء مهامه على أحسن وجه، يقوم بجمع وإنتاج ونشر حجم متزايد من البيانات ذات الطابع الاقتصادي والنقدي والمالي، كما يستخدمها لأغراض التحليل واتخاذ القرارات. فالإحصائيات النقدية والبيانات المستمدة من الاستقصاءات وتلك المتعلقة بالمؤسسات المالية والمقاولات غير المالية والأسواق، شأنها شأن البيانات المتعلقة بأنظمة ووسائل الأداء والمصالح المركزية للمعلومات تعد بمثابة أصول معلوماتية ذات أهمية استراتيجية ينبغي الاهتمام بها والحفاظ عليها وتأمينها في أفضل ظروف الأمن والسلامة.

ولتحقيق هذا الهدف، سيسهر البنك خلال السنوات الثلاث المقبلة على وضع إطار للحكمة يخصص لتدبير البيانات وتحسين وتجميع البيانات الخاصة بالمهن وتطوير البنية التحتية والواجهات البينية مما سيسمح باستخدامها على نحو أكثر فعالية.

فعلى المستوى الوظيفي، سيضفي إطار الحكامة المنشود طابعاً رسمياً واضحاً على أدوار ومسؤوليات مختلف المتدخلين في عملية تدبير البيانات وسيسمح بصياغة السياسات التي سيتم تنفيذها وسيحدد بوضوح القواعد والمعايير المشتركة

لجمعها ومعالجتها ونشرها وسيضمن تسيير الحصول عليها والتصاريف المتعلقة بذلك. كما سيجمع الفاعلين المعنيين وسيسهل على تسيير الاختيارات المتعلقة بالأدوات التكنولوجية اللازمة.

ومن الناحية التقنية والتنفيذية، وبعد إحصاء مجموع البيانات المتعلقة بالمهن ذات الأولوية، سيتم وضع وتحديد الهيكلية المعلوماتية المناسبة التي ستسمح بتحسين تدبيرها وتجميعها. كما سيتم إطلاق برنامج واسع للتحسين، يرمي إلى استخدام أفضل للبيانات المعنية، وسيشمل تطوير واجهات بينية جديدة تمكن من الاطلاع على مختلف قواعد البيانات الخاصة بالبنك بشكل فعال وكذلك تكيف الواجهات البينية الموجودة مسبقاً.

◀ الهدف الاستراتيجي الثالث

تعزيز منظومة السلامة المادية والأمن المعلوماتي لمواجهة المخاطر والتحديات الجديدة

بالنظر إلى تموقع بنك المغرب في قلب النظام المالي الوطني، يتعين عليه أن يكون باستمرار قادراً على الصمود وعلى مواصلة نشاطه أياً كانت الصعوبات التي قد يواجهها. وبما أن التهديدات الخارجية والمخاطر المتعلقة بالجريمة الإلكترونية قد تضاعفت، سيعمل البنك على تعزيز متطلباته من حيث السلامة المادية وكذلك سلامة موارثه المتعلقة بالمعلومات وبالميدان المعلوماتي .

ويتعلق الأمر بوضع منظومات أمنية تمكن من تفادي مكانن الضعف المحتملة والتصدي لها بشكل فعال. ولهذا، ففيما يخص حماية الأشخاص والبنائات والمنشآت، سيحرص البنك على وضع سياسة شاملة ومناسبة تحدد المبادئ الأساسية والمخططات الأمنية الواجب تطبيقها. وبالمثل، واستكمالاً للإجراءات المتخذة في إطار الخطة الاستراتيجية السابقة، سيواصل العمل على تحديث نظمه المتعلقة بالسلامة والأمن.

ووعيا كذلك باحتمالات وقوع هجمات عبر الأنترنت وبتأثيرها الجسيمة، سيواصل البنك تعزيز المنظومات التي تكفل تأمين نظام المعلومات الخاص به بصرامة أكبر. وسيقوم بوضع إطار شامل لضمان الأمن الإلكتروني يتماشى مع القوانين التنظيمية والمعايير الجاري بها العمل، إضافة إلى حزمة من التدابير الرامية إلى تحسين مستخدمي البنك وتعزيز درجة يقظتهم.

وفي هذا السياق، سينجز البنك تشخيصا أكثر عمقا قصد تقييم قدراته في مجال تدبير سلامة المعلومات والأمن المعلوماتي، وسيحلل مكامن الضعف المحتملة وسيحدد مستوى الحماية المناسب لكل منها. وسيسهر بشكل خاص، من خلال اختبارات للتسلل والاستجابة وعمليات الافتتاح الخاصة، على تشديد عمليات المراقبة التي تسمح بكشف ومكافحة وتصحيح مكامن الضعف.

وحتى يكون البنك مساهرا بشكل مستمر لآخر التطورات، سيسعى إلى تعزيز البرنامج الحالي للأمن المعلوماتي وعقد شراكات مع فاعلين متخصصين في اليقظة التكنولوجية في مجال الأمن المعلوماتي. كما سيركز في نفس الوقت على تحسين منظومته الحالية الخاصة بالأمن الوقائي والتشغيلي المعلوماتي.

◀ الهدف الاستراتيجي الرابع

تحويل دار السكة إلى مركزٍ مدرِّ للربح مع تعزيز شروط السلامة والجودة والأداء الجيد

أنجز البنك خلال السنوات الأخيرة استثمارات هامة من أجل تحديث معدات إنتاج ومعالجة النقود الائتمانية. وبغية تحسين مردودية هذه الاستثمارات، عمل على تطويره أنشطته الائتمانية على الصعيد الدولي، خاصة عن طريق عقد شراكة خلال سنة 2014 مع المجموعة الأمريكية كرين كورانسي والتي تغطي فترة خمس سنوات.

وخلال السنوات الثلاث المقبلة، ستسعى دار السكة إلى تحقيق هدفين أساسيين: رفع نسبة ملئ خطوط إنتاجها ورفع رقم معاملات نشاطها التجاري والصناعي.

ويقتضي تحقيق هذه الأهداف، من جهة، تحسين الجودة والأمن وكذا التحكم في تكاليف النقود الائتمانية، ومن جهة أخرى وضع تنظيم ووسائل مناسبة من أجل تعزيز المساءلة وتحقيق تسيير أفضل للأنشطة التجارية والصناعية الجديدة لدار السكة بغية تحويلها إلى مركز مدرّ للربح على المدى المتوسط.

وهكذا، ستتم مراجعة التنظيم الصناعي لدار السكة بهدف تحسين أدائها العام ومردودية استثماراتها. وسيتم اعتماد مقاربة جديدة في التخطيط وتنظيم فرق الإنتاج وستتم ملاءمة طرق تسيير وإنجاز المشاريع مع متطلبات النشاط الموجه نحو التصدير.

وللسماح بتموقع أفضل في الأسواق الدولية وبالنظر أيضا إلى توسيع محفظة المنتجات المؤمنة على الصعيد الوطني، سيتم تحسين الاستراتيجية التجارية لدار السكة لتستجيب لأفضل المعايير الدولية وسيتم توسيع محفظة مشاريعها لتشمل مجموعات من المنتجات ذات القيمة المضافة المرتفعة. وسيتم إيلاء عناية خاصة للبعد المتعلق بالتكلفة، الذي سيتم إدراجه بشكل منتظم في عملية اتخاذ القرار.

وسيبقى نشاط البحث والتطوير في صلب اهتمامات البنك بشكل يمكّن من مصاحبة مجموع الأوراش التي سيتم الشروع فيها. وسيتم تركيزه بشكل أكبر على التجديد في مجال تصميم وإنتاج الأوراق البنكية التي تستجيب للمتطلبات العالية سواء من حيث الجودة أو الأمن، كما ستعزز من خلال تحديث الجوانب اللوجيستية وأنظمة المعلومات المتعلقة بالنقود الائتمانية.

الهدف الاستراتيجي الخامس

ترسيخ ثقافة التعاون داخل البنك والممارسات التديرية الجيدة بوصفها عاملا من عوامل تحسين الأداء

استكمالا للتقدم المحرز في مجال تطوير الممارسات المديرية وتعزيز التعاون في العمل وخدمة لطموح البنك في التطوير المستمر للأداء الجماعي، حدد بنك المغرب تكريس روح التعاون ورفع مستوى المتطلبات المتعلقة بالتسيير كأولويات للسنوات القادمة.

ويقتضي تكريس روح التعاون بين الوحدات وداخلها التزام كل فرد بخدمة الجماعة وسلوكا يشجع على خلق بيئة عمل سليمة ومشجعة للأداء الجيد. وسيتم تحديد التدابير اللازمة وإضفاء الطابع الرسمي عليها ووضعها داخل مرجع للممارسات الجيدة سيحدد مستوى المتطلبات الذي يرتقبه البنك من المتعاونين وكذلك من المكلفين بالتسيير على حد سواء.

وعلى نفس المنوال، سيتم تسطير أهداف محددة ترمي إلى تعزيز التعاون. كما سيتم وضع منظومة للتقييم الخاص لقياس التقدم المحرز والتركيز على محاور التقدم الفردي والجماعي. وأخيرا، سيتم وضع وتطبيق برنامج محدد للمصاحبة وتعزيز روح العمل الجماعي من أجل تطوير سلوكات تشجع دينامية جيدة للتعاون على مستوى البنك.

ومن جهة أخرى، وفي سياق تزايد حالات المغادرة بسبب التقاعد، لاسيما على مستوى مناصب المسؤولية، من الواجب تملك الممارسات المديرية الجيدة في مجال تدبير الخلف لأن ذلك يشكل رافعة تمكن من الحفاظ على الخبرة المتراكمة عبر السنوات وتطوير الإمكانيات والإعداد القبلي للنساء والرجال القادرين على تسلم مشعل القيادة.

وبفضل عملية مهيكلية ورسمية كانت تتمحور حتى الآن حول عدد محدود من الوظائف الحساسة وذات الأولوية، يسعى البنك أيضا إلى توسيع مخطط خلافة المستخدمين ليشمل مجموع مناصب المسؤولية. وبما أن دور كبار

المسؤولين يكتسي أهمية حاسمة في هذا الورش، يتعلق الأمر في المقام الأول بوضع منظومة للتقييم والتطوير تمكن من تتبع وقياس التقدم المحرز من حيث توقع وإعداد الخلف.

الهدف الاستراتيجي السادس

التحكم في تطور نفقات البنك لحصرها في حوالي 3 خلال السنوات الثلاث القادمة وتطوير مصادر جديدة للدخل

انخرط البنك منذ عدة سنوات في سياسة صارمة ترمي إلى تحسين تدبير موارده والتحكم في نفقاته. وقد شملت الخطة الاستراتيجية 2013-2015 برنامج تدابير مكن على الخصوص من تحقيق وفورات وتحسين تدبير استثمارات البنك وإصلاح محفظة مشاريعه.

وبالنظر إلى الانخفاض المتزايد لنتيجته خلال السنوات الأخيرة، يعتزم البنك مواصلة السير على هذا النهج خلال الفترة الثلاثية القادمة. فهو ينوي، من جهة، تنفيذ جميع التدابير التي ستمكنه من التحكم في تطور نفقاته، ومن جهة أخرى إطلاق مبادرات من أجل استكشاف مجموعات جديدة من المنتجات قصد تحسين نتيجته المالية. هكذا، سيتم وضع إطار مشترك للتفكير والتشاور من أجل تحديد الخطوط العريضة لترشيد نفقات البنك وتحسين مداخيله، لاسيما عن طريق فرض الدفع مقابل بعض الخدمات المقدمة خارجيا، مع العمل على ضمان تغطية النفقات المسجلة على الصعيد الداخلي كحد أدنى.

وموازة مع ذلك، سيواصل البنك إنجاز بعض الأوراش الكبرى التي تساهم في تحقيق نفس الهدف مثل :

- ◀ مراجعة سياسات الصيانة ؛
 - ◀ تقييم سياسة الاستعانة بمتهدين خارجيين التي تم الشروع في تطبيقها منذ عدة سنوات قصد تقييم فعاليتها وقياس الفوائد المحققة بفضلها ؛
 - ◀ مواصلة تطبيق سياسة مشتريات تستجيب لمتطلبات الفعالية والمطابقة ؛
 - ◀ تطبيق سياسة النجاعة الطاقية ؛
 - ◀ إعادة تأهيل الرصيد العقاري، بهدف ضمان ملاءمة الأملاك العقارية للبنك مع تطور حاجياته.
- ومن جهة أخرى، يعتزم البنك مواصلة تركيز نفقاته على الاستثمارات ذات الأولوية. وهكذا، سيتم إغناء مقارنة تحديد المشاريع ذات الأولوية من خلال إدراج محاور جديدة للتحليل تمكن بالأساس من ضمان ملاءمة الاستثمارات.

www.bkam.ma