



Plan stratégique 2016-2018

Etre une banque centrale performante, force de changement
au service de l'émergence du pays



Plan stratégique 2016-2018

Etre une banque centrale performante, force de changement
au service de l'émergence du pays



NOS
VALEURS

Effic

Transpare

Gouvernance

Cor

Gouvernance

Conformité Transp

Gouvernance

Efficienc

Transparence

Efficienc Conformité

cienc

Gouvernance

ence

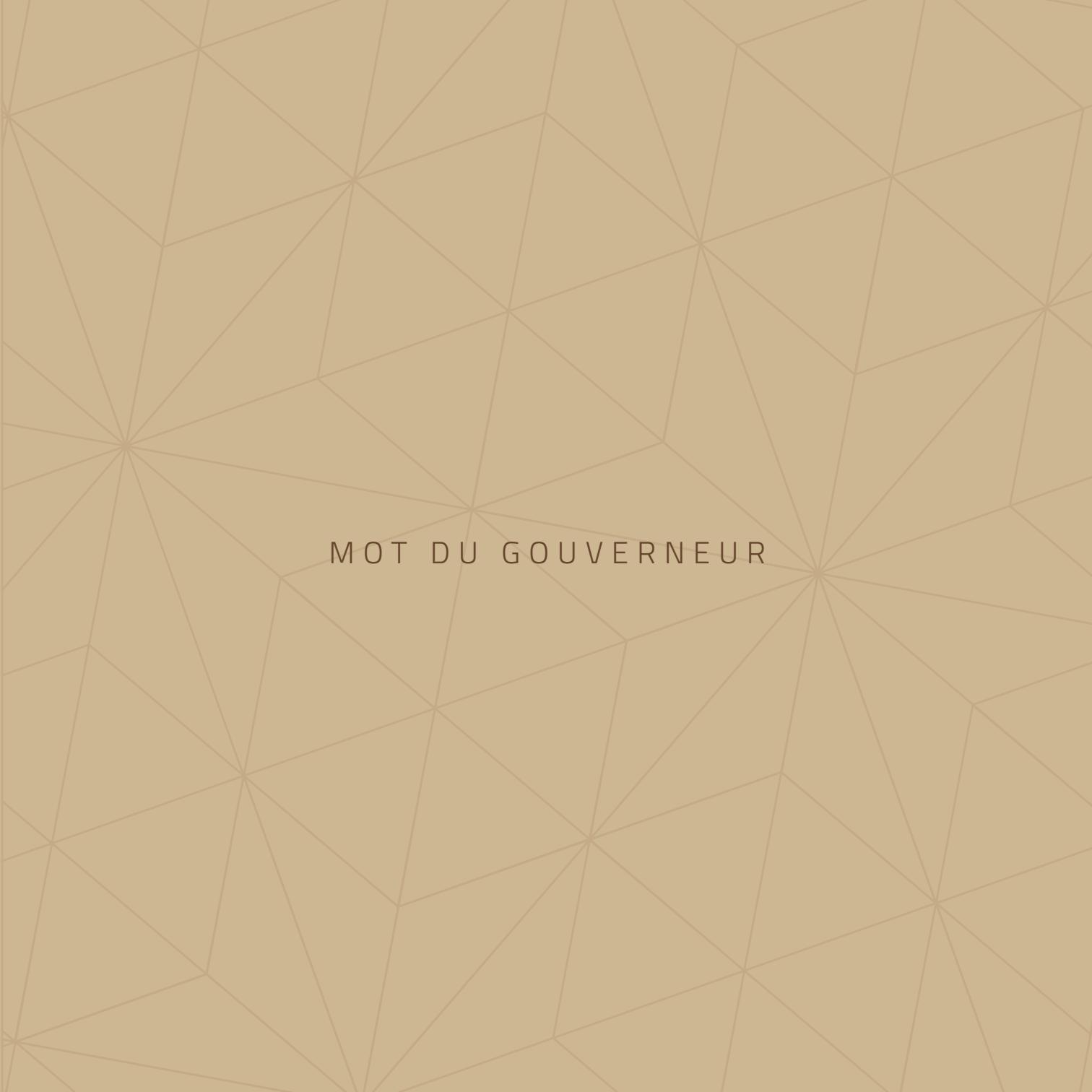
Efficienc

nformité



S O M M A I R E

- 9 MOT DU GOUVERNEUR
- 15 CARTE STRATÉGIQUE
- 19 ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES
 - 20 | Orientation stratégique 1
Renforcer nos capacités afin d'accompagner les mutations de l'économie nationale et consolider la résilience du système financier
 - 32 | Orientation stratégique 2
Rationaliser l'emploi de nos ressources dans un cadre de travail moderne favorisant la performance collective



MOT DU GOUVERNEUR

Pour chacun de nos quatre plans triennaux antérieurs, nous avons défini des axes stratégiques que nous avons déclinés en objectifs opérationnels. Fidèle à cette méthode d'approche, le plan 2016-2018 trace de nouvelles perspectives, indique la voie à suivre et s'appuie plus encore que dans le passé sur nos valeurs fondamentales, qui sont la bonne gouvernance, la transparence, l'efficacité et la conformité pour en assurer la réalisation.

Ce plan 2016-2018 est l'aboutissement d'une large réflexion prospective et de plusieurs mois de dialogue et de concertation auxquels ont été associés, au travers de multiples réunions de travail, les différents niveaux de représentation du personnel de la Banque.

De par cette mobilisation des femmes et des hommes de Bank Al-Maghrib, ce cinquième plan se veut partagé, ambitieux et réaliste. **Partagé**, du fait de l'adhésion qu'il a suscitée durant toutes les phases de son élaboration ; **Ambitieux**, parce qu'il est la réponse concrète et proactive aux défis qu'imposent les mutations majeures de notre environnement interne et externe ; **Réaliste**, car il prend appui sur nos atouts et tient compte de nos contraintes.

Bank Al-Maghrib se doit ainsi d'être « **une banque centrale performante, force de changement au service de l'émergence du pays** ». Cette nouvelle vision stratégique guidera nos actions en vue de relever les principaux défis liés à l'élargissement de nos missions que nous assignent la nouvelle Loi bancaire et la refonte en cours du Statut de la Banque.

Dans ce contexte, deux orientations stratégiques caractérisent le plan 2016-2018. La première vise à « **renforcer nos capacités afin d'accompagner les mutations de l'économie nationale et consolider la résilience du système financier** », la deuxième consiste à « **rationaliser l'emploi de nos ressources dans un cadre de travail moderne favorisant la performance collective** ».

En liaison avec ces orientations, nous continuerons à œuvrer pour un cadre analytique et opérationnel de la politique monétaire compatible avec un régime de change plus flexible et le ciblage de l'inflation. Notre priorité sera accordée à l'intégration de nouveaux modèles de prévision et de simulation, ainsi qu'à l'approfondissement des études et des recherches sur les effets du système de change flexible sur notre économie et sur les mécanismes de transmission de la politique monétaire. De telles mutations nécessiteront l'adaptation des modalités d'intervention de la Banque à la fois sur le marché monétaire et celui des changes.

Nous conforterons en parallèle nos actions pour un système financier plus résilient, régulé selon les normes internationales et davantage inclusif, tout en veillant à asseoir, sur de bonnes bases, le dispositif de surveillance macroprudentielle et celui de la résolution bancaire, et à poursuivre nos engagements en faveur de la protection des consommateurs. De même, nous consoliderons la coordination avec les autorités financières nationales et, au regard de l'importante présence des grandes banques marocaines à l'étranger, nous intensifierons celle avec les régulateurs des pays d'accueil.

L'entrée en vigueur de la loi sur la régionalisation avancée nous impose de reconsidérer le positionnement du Réseau de la Banque, afin qu'il puisse jouer un rôle toujours plus actif au plus près des acteurs régionaux. Nous assurerons, en relation avec les partenaires publics et privés régionaux, une présence de place plus confirmée qui puisse contribuer efficacement à la réalisation des nouvelles missions assignées aux régions.

Au niveau interne, nous continuerons à promouvoir la culture de coopération inter et intra-entités en vue d'améliorer davantage encore la performance collective, tout en veillant à développer les capacités managériales de nos agents et à poursuivre nos actions visant la consolidation de notre modèle social. En même temps, nous saisirons les opportunités offertes par la révolution numérique pour faire évoluer nos systèmes d'information, ainsi

que pour favoriser les modes de travail collaboratif et l'exploitation optimale des données au service de nos activités.

Parallèlement, nous agissons pour une meilleure résilience de la Banque face aux menaces externes, à travers l'adoption de stratégies globales en matière de cybersécurité et de sécurité physique répondant au mieux aux impératifs de prévention et de réactivité.

Nous réitérons également notre engagement pour une gestion financière davantage maîtrisée et efficiente. Pour cela, nous renforcerons nos efforts en matière d'optimisation et de rationalisation des dépenses et nous nous attacherons à explorer de nouvelles sources de revenus pour améliorer le résultat financier de la Banque. De même, nous continuerons à améliorer nos modes de gestion et de pilotage. A ce titre, nous comptons tout particulièrement ériger Dar As-Sikkah en centre de profit, à même de fonctionner de manière performante pour relever les défis de l'activité à l'export et de l'extension de son portefeuille de produits sécurisés à l'échelle nationale.

Tous ces chantiers structurants constitueront notre feuille de route pour les trois années à venir. Ils porteront nos ambitions et canaliseront nos ressources et nos énergies. Nous les avons définis collectivement ; il revient à chacun de nous de contribuer efficacement à leur concrétisation.

Grâce, en effet, aux progrès des années passées qui ont hissé aujourd'hui notre Institution au-devant des scènes nationale, régionale et même internationale, nous abordons avec la confiance, la détermination et l'élan nécessaires la mise en œuvre des objectifs que s'assigne le nouveau plan stratégique 2016-2018.

Abdellatif JOUAHRI



CARTE STRATÉGIQUE

Pour visualiser clairement sa stratégie et en assurer la communication et l'appropriation, Bank Al-Maghrib a arrêté sa carte stratégique pour la période 2016-2018. Celle-ci recentre l'attention sur les priorités définies, en présentant la vision pour l'avenir, ainsi que les deux orientations qui en découlent et leur déclinaison en objectifs stratégiques.

En plus d'être un outil d'expression concrète de la stratégie de la Banque, cette nouvelle carte stratégique constituera un moyen de suivi de son implémentation durant les trois prochaines années. A travers des indicateurs assortis de cibles à atteindre, elle servira notamment à piloter les chantiers prévus pour mener la Banque vers sa destination, celle d'« être une banque centrale performante, force de changement au service de l'émergence du pays ».

Etre une banque centrale performante, force de changement au service de l'émergence du pays

Œuvrer pour un cadre analytique et opérationnel de la politique monétaire compatible avec un régime de change plus flexible et le ciblage de l'inflation

Renforcer la politique macroprudentielle tant sur le plan de sa gouvernance qu'au niveau de ses instruments ainsi que la résilience des infrastructures des marchés financiers

Se doter des capacités nécessaires pour assurer la supervision des nouveaux assujettis, services et risques et mettre en place la fonction de résolution bancaire

Œuvrer pour une stratégie globale d'inclusion financière tout en renforçant la protection des consommateurs des services bancaires

Repositionner le rôle du Réseau eu égard à la nouvelle politique de régionalisation avancée

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

Renforcer nos capacités afin d'accompagner les mutations de l'économie nationale et consolider la résilience du système financier

S'adapter aux transformations qu'impose la révolution numérique tant au niveau de la Banque que du secteur bancaire

Améliorer l'accessibilité et l'exploitation des données de la Banque dans un cadre de gouvernance répondant aux meilleures pratiques

Renforcer le dispositif de sécurité physique et de cybersécurité pour faire face aux nouveaux risques et enjeux

Eriger Dar As-Sikkah en centre de profit dans des conditions de sécurité, de qualité et de performance renforcées

Ancrer la culture de la coopération au sein de la Banque et les bonnes pratiques managériales en tant que facteur d'amélioration de la performance

Maîtriser l'évolution des dépenses de la Banque autour de 4% sur les trois prochaines années et développer de nouvelles sources de revenus

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

Rationaliser l'emploi de nos ressources dans un cadre de travail moderne favorisant la performance collective



ORIENTATIONS ET OBJECTIFS
STRATÉGIQUES

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

Renforcer nos capacités afin d'accompagner les mutations de l'économie nationale et consolider la résilience du système financier

A travers l'exercice de ses missions, Bank Al-Maghrib apporte une contribution significative à la stabilité macroéconomique et financière de l'économie marocaine. Depuis plusieurs années, elle a inscrit sa stratégie de politique monétaire dans un sentier d'évolution vers le ciblage d'inflation, plus compatible avec l'ouverture de l'économie nationale et la transition vers un régime de change plus flexible. De même, elle a renforcé son dispositif de régulation et de supervision, l'alignant sur les standards internationaux, et a mis en place les bases d'une politique macroprudentielle d'analyse et d'évaluation des risques systémiques.

Bien que ses efforts soient soulignés par les instances internationales qui considèrent aujourd'hui que le cadre analytique de la politique monétaire est bien approprié, le jugeant proche de ceux des banques centrales ciblant l'inflation, et que le système bancaire est solide et résilient, la Banque se doit de consolider ces acquis et de les renforcer par de nouveaux chantiers d'envergure.

Pour les prochaines années, elle poursuivra l'enrichissement de ses capacités d'analyse et de prévision en matière de politique monétaire, adaptera ses modes d'intervention sur les marchés interbancaires et des changes et consolidera la politique macroprudentielle prévue par la refonte en cours de son Statut. Avec la nouvelle Loi bancaire, elle élargira sa supervision à de nouveaux assujettis, instituera les fonctions de résolution et de contrôle des pratiques commerciales des établissements de crédit, tout comme elle renforcera la surveillance des infrastructures des marchés financiers et accroîtra la promotion de l'inclusion financière.

La Banque est, par ailleurs, appelée à accompagner la mise en œuvre de la régionalisation avancée du pays, à travers, notamment, l'optimisation des implantations de ses sièges et la spécialisation de leurs activités et une animation de place plus engagée en lien avec ses nouvelles missions.

➤ OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Œuvrer pour un cadre analytique et opérationnel de la politique monétaire compatible avec un régime de change plus flexible et le ciblage de l'inflation

Le régime de change fixe en vigueur a certes permis à notre pays de maintenir son cadre macroéconomique globalement stable. Cependant, avec l'accélération de son ouverture commerciale et financière, le desserrement progressif des contrôles des changes, la volonté d'ériger Casablanca en hub financier régional, ainsi qu'une conjoncture internationale incertaine, ce régime est appelé à évoluer vers plus de flexibilité de façon à permettre à l'économie nationale de relever le défi de la compétitivité et de renforcer sa capacité d'absorption des chocs externes.

Dans la perspective de l'adoption d'un cadre de politique monétaire approprié à ce nouveau contexte, allant vers le ciblage d'inflation, la Banque a dû engager, depuis plus de dix ans, une série de réformes institutionnelle, stratégique et technique, se concrétisant, notamment, par le renforcement de son indépendance, la fixation de la stabilité des prix comme objectif prioritaire, ainsi que par la transparence du processus de prise de décision et le renforcement de ses capacités d'analyse et de prévision.

Ces avancées sont autant d'atouts sur lesquels la Banque entend s'appuyer pour être mieux préparée, au moment venu, au passage réussi à un régime de change plus souple et à un cadre de ciblage d'inflation. Elle prévoit dans ce sens de parachever les modèles intégrés de prévision et de simulation d'impact des politiques économiques, en cours de développement en partenariat avec le Fonds Monétaire International, et de les déployer pour mieux étayer les décisions de politique monétaire. Ce faisant, elle disposera d'un cadre d'analyse et de prévision en ligne avec les standards internationaux, reposant sur les dernières techniques de modélisation et tirant les enseignements de la crise récente.

Parallèlement, la Banque compte mener de vastes programmes d'études et de recherches approfondies pour évaluer les effets de la flexibilité du régime de change sur l'économie nationale en général et sur les mécanismes de transmission de la politique monétaire en particulier. Elle mettra l'accent sur l'analyse des expériences étrangères comparables à la situation du Maroc, afin d'en tirer des leçons en termes d'impacts sur certaines grandeurs macroéconomiques, notamment l'inflation et la croissance, et de mieux préparer la transition.

Pour répondre à ses besoins croissants en données et mieux fonder sa décision, la Banque va continuer à renforcer son dispositif informationnel à travers la poursuite de l'alignement de la méthodologie de production des statistiques monétaires sur les standards internationaux et l'enrichissement du contenu de ce dispositif.

Afin de préparer la transition vers un régime de change plus flexible, Bank Al-Maghrib est également appelée à mettre en adéquation son cadre d'intervention sur le marché des changes. Elle doit, de même, poursuivre l'adaptation de ses modalités d'intervention sur le marché monétaire avec, notamment, la mise en place d'instruments de gestion de la liquidité bancaire qui répondent aux spécificités de la finance participative.

➤ OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Renforcer la politique macroprudentielle tant sur le plan de sa gouvernance qu'au niveau de ses instruments, ainsi que la résilience des infrastructures des marchés financiers

Avec la publication en janvier 2015 de la nouvelle Loi bancaire et la refonte en cours du Statut de la Banque, la politique macroprudentielle, dont les bases institutionnelle et analytique ont été mises en place durant les trois dernières années, a désormais un fondement légal. Ces deux textes fondateurs introduisent, notamment, de nouvelles dispositions en la matière, l'un instituant le nouveau cadre de surveillance macroprudentielle qui regroupe l'ensemble des autorités de régulation du secteur financier, l'autre assignant à Bank Al-Maghrib la mission de contribuer à la stabilité financière.

Dans ce contexte, la Banque agira sur plusieurs dimensions. Exerçant le secrétariat du Comité de coordination et de surveillance des risques systémiques, qui a succédé à la Commission de coordination des organes de supervision du secteur financier, elle se doit de contribuer à la définition des modalités de son fonctionnement et à déployer l'exercice de ses nouvelles prérogatives. Au chapitre de la communication, outre la publication du rapport sur la stabilité financière, elle prévoit de mettre au point, en collaboration avec les autres autorités de régulation, de nouvelles actions en direction du public ou d'une catégorie spécifique d'opérateurs, notamment, à l'issue des réunions du Comité de surveillance et des risques systémiques et dans le cas de situation de crise.

La Banque continuera également à renforcer le cadre analytique d'identification et d'évaluation des risques systémiques, en y intégrant l'analyse des vulnérabilités pouvant provenir des activités et expositions transfrontalières ainsi que des interconnexions intra-financières et en

veillant à développer la compréhension des interactions de la politique macroprudentielle avec les politiques monétaire et budgétaire. Comme leviers d'action contre les menaces d'instabilité, elle se dotera d'instruments macroprudentiels qui comprendront, notamment, les instruments de surcharges en fonds propres réservés aux banques d'importance systémique, ceux visant à contenir le risque immobilier, ainsi que les instruments servant à atténuer les décalages entre les cycles financier et économique.

Consciente de l'importance de la résilience des infrastructures des marchés financiers pour le maintien de la stabilité financière, la Banque poursuivra par ailleurs l'alignement des systèmes de paiement, de compensation et de règlement-livraison soumis à sa surveillance sur les nouveaux principes fondamentaux issus des travaux de la Commission sur les paiements et les infrastructures de marché ainsi que l'Organisation internationale des commissions de valeurs, publiés en avril 2012. Elle mènera des missions de surveillance pour veiller à leur conformité aux exigences fixées, particulièrement en matière de gestion des risques financiers et opérationnels. Elle s'emploiera, en même temps, à la mise en œuvre d'un « exercice de continuité d'activité - place » destiné à vérifier l'opérabilité simultanée des plans de continuité d'activité individuels des infrastructures en connexion avec le système endogène qu'elle gère, afin, notamment, de s'assurer de leur disponibilité et de leur efficacité.

> OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Se doter des capacités nécessaires pour assurer la supervision des nouveaux assujettis, services et risques et mettre en place la fonction de résolution bancaire

La supervision bancaire est appelée à évoluer dans les prochaines années, notamment, pour tenir compte des dispositions de la nouvelle Loi bancaire, accompagner l'expansion des banques en dehors des frontières marocaines et s'aligner sur les nouvelles normes internationales.

Pour cela, la Banque se dotera de l'organisation et des moyens appropriés afin d'assurer :

- la mise en place d'un cadre de supervision des nouveaux assujettis ;
- le renforcement de la surveillance des risques transfrontaliers ;
- la supervision des acteurs systémiques selon un cadre spécifique ;
- la mise en place de la fonction de résolution bancaire et
- la mise à niveau des systèmes d'information au regard des nouveaux enjeux de supervision.

La Banque est ainsi amenée à parachever les travaux réglementaires régissant les produits participatifs, à déterminer les exigences prudentielles applicables aux banques participatives et à maintenir un parallélisme entre ces exigences et celles relatives aux établissements conventionnels. Elle se doit également d'établir un cadre réglementaire et de surveillance des établissements de paiement à même de favoriser leur émergence et, en collaboration avec les autres régulateurs, elle aura à mettre en place un dispositif de supervision des conglomerats financiers.

D'un autre côté, la Banque entend continuer à renforcer ce cadre de régulation afin d'assurer sa conformité aux principes fondamentaux édictés par le Comité de Bâle et sa convergence avec les meilleurs standards internationaux. Outre l'accompagnement des banques dans la mise en œuvre des normes de Bâle III transposées en 2014, relatives aux fonds propres et au ratio de liquidité à court terme, elle prévoit d'évaluer la transposabilité dans le contexte marocain d'autres normes liées principalement à l'effet de levier et au risque de concentration, tout comme elle se doit d'engager, dès à présent, la réflexion sur d'autres réformes encore au stade d'élaboration ou de discussion au niveau international.

Parallèlement à ces réformes réglementaires, la Banque compte déployer une nouvelle politique de supervision transfrontalière fondée sur les risques, qui viendra consolider les avancées des années passées en termes de suivi de la situation de l'ensemble des implantations et de coordination avec les régulateurs étrangers. Cette politique s'appuiera sur la mise en place d'une fonction de veille rapprochée des pays de présence, sur un dispositif d'alerte préventif basé sur un système de scoring, ainsi que sur l'optimisation du dispositif de reporting actuel et sur une approche plus ciblée des contrôles sur place.

Concernant les banques d'importance systémique, Bank Al-Maghrib aura, au cours des trois prochaines années, à définir et à déployer un cadre de supervision qui leur est spécifique. Elle s'attèlera à leur fixer les exigences prudentielles selon les normes internationales en la matière, établira les obligations en termes de reporting et de transparence, de même qu'elle fixera les règles devant encadrer leurs plans de redressement.

Pour ce qui est de la fonction de résolution dévolue à Bank Al-Maghrib par la nouvelle Loi bancaire, elle implique de renforcer le cadre légal et réglementaire pour se doter de pouvoirs et d'outils plus importants, qui permettront d'assurer le traitement des défaillances des banques, en particulier celles systémiques, d'une manière rapide et ordonnée et en limitant le recours aux deniers publics. Cette fonction appelle la Banque à agir de concert avec le Ministère chargé des finances et la société gestionnaire du fonds collectif de garantie des dépôts pour mettre en place des mécanismes de financement des défaillances bancaires, de même qu'elle exige la définition, en coordination avec les autorités financières, d'une politique de communication appropriée envers le public en cas de crise.

Au plan de la résolution transfrontalière, elle s'attachera à établir les bases d'un dispositif spécifique, en procédant à l'évaluation des cadres juridiques en place au niveau des autorités des pays d'origine et d'accueil et en prévoyant la conduite d'un exercice de simulation de crise régionale impliquant ses homologues étrangers, en commençant par ceux de l'Afrique de l'Ouest.

Pour accompagner tous ces chantiers, la Banque ambitionne de faire évoluer le système d'information de la supervision bancaire. Il s'agit en particulier d'opérer une mise à niveau complète de ce dernier, de façon à permettre une meilleure couverture fonctionnelle, une capacité accrue de communication avec les partenaires nationaux et étrangers, une réponse efficace aux besoins de pilotage et une organisation favorisant le développement proactif et agile de ce système.

> OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

Œuvrer pour une stratégie globale d'inclusion financière tout en renforçant la protection des consommateurs des services bancaires

Le rôle de Bank Al-Maghrib en matière d'inclusion financière s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale, visant à la fois l'approfondissement du marché bancaire national, le développement intégré du secteur financier à l'horizon 2020 et l'ambition de positionner le Maroc comme hub financier régional. Depuis 2007, elle a mené, aux côtés des autres parties prenantes, plusieurs initiatives en faveur aussi bien des ménages que des TPME. Ces mesures ont porté principalement sur l'amélioration des conditions d'accès aux produits et services bancaires, l'institution de la fondation marocaine de l'éducation financière, ainsi que sur la mise en place d'un nouveau dispositif de médiation bancaire et le renforcement de la protection de la clientèle des établissements de crédit.

Le succès et la pérennité de ces initiatives et de celles qui seront lancées dans le futur dépendent fortement du niveau de coordination et de collaboration entre l'ensemble des intervenants. Dès lors, il devient aujourd'hui nécessaire de concevoir une stratégie d'inclusion financière nationale intégrée et encadrée par un dispositif de gouvernance adapté, à même d'en garantir la mise en œuvre efficace et d'en assurer la réussite.

C'est dans ce nouveau cadre que Bank Al-Maghrib entend continuer à apporter toute sa contribution à la promotion de l'éducation financière, au renforcement de la protection des consommateurs et au développement de la concurrence bancaire. En application de la Loi bancaire, elle compte ainsi élaborer une convention de coopération avec le Conseil de la concurrence et mettre en place les bases d'un mécanisme d'échange et de concertation à même de lutter contre les pratiques anticoncurrentielles et l'abus de position dominante. De même, eu égard à la loi relative à la protection du consommateur, qui a doté la banque centrale de la mission de contrôle et de respect des dispositions relatives au crédit à la consommation et au crédit immobilier, elle se doit d'instaurer un dispositif de réglementation et de contrôle des pratiques commerciales des établissements de crédit.

En parallèle, la Banque réaffirme sa volonté d'encourager l'utilisation des moyens de paiement électroniques pour en faire de véritables leviers d'inclusion financière et ambitionne de multiplier ses efforts visant à renforcer le cadre légal qui les régit pour accroître leur sécurité et leur crédibilité. Ainsi, pour prévenir la hausse de la fraude sur Internet, elle veillera à ce que toutes les banques généralisent de nouvelles solutions d'authentification à la clientèle utilisant des services de banque en ligne ou réalisant des paiements par carte sur Internet. De même, elle s'attachera à assurer la sécurité des nouveaux produits et services qui seront commercialisés par les établissements de paiement, au même titre qu'elle mènera la réflexion, de concert avec les banques, pour permettre l'accélération de la digitalisation de l'offre de services bancaires.

Concernant particulièrement les cartes bancaires, la Banque s'emploiera à poursuivre la mise à niveau du dispositif légal y afférent, qui ne repose aujourd'hui que sur des aspects conventionnels. Les propositions de réformes dans ce sens s'articuleront essentiellement autour de la lutte contre la fraude par l'adoption de règles préventives et dissuasives de nature à renforcer la crédibilité de la carte bancaire, la clarification du régime légal des oppositions et

l'élargissement de son champ d'application et une meilleure définition des responsabilités et des obligations des émetteurs et des porteurs.

En plus de ces initiatives, la Banque entend contribuer à la promotion de la finance durable, en œuvrant, aux côtés des parties prenantes, à l'élaboration d'une stratégie globale en la matière, qui tient compte de notre contexte national et des objectifs globaux du développement durable.

> OBJECTIF STRATÉGIQUE 5

Repositionner le rôle du Réseau eu égard à la nouvelle politique de régionalisation avancée

Prenant appui sur les actions de modernisation réalisées au niveau de son Réseau durant les plans stratégiques précédents, Bank Al-Maghrib se trouve confrontée à de nouveaux défis, liés à sa volonté d'accompagner la nouvelle politique de régionalisation du pays.

Dans cette perspective, le Réseau est appelé à contribuer au renforcement de la présence régionale de la Banque. Son ancrage territorial sera matérialisé, d'une part, par l'implantation de sièges dans les deux régions administratives non couvertes et, d'autre part, par le déploiement d'un plan de spécialisation, en phase avec les responsabilités de la Banque et tenant compte de l'évolution des activités opérationnelles des sièges et de la baisse de leurs effectifs.

En termes d'activités de place, les sièges joueront un rôle plus substantiel dans le suivi et le contrôle de la circulation fiduciaire et de sa qualité. Ils contribueront également aux actions en faveur de l'inclusion financière, à travers la promotion du développement de l'éducation financière et la protection des consommateurs des services bancaires au niveau des régions. Ils renforceront, en parallèle, leur apport en matière d'informations financières envers le public, en œuvrant pour la mise en place, à terme, d'un dispositif régional intégré d'animation et d'information.

Dans la continuité des actions de place, la présence de la Banque au niveau régional sera confortée par la généralisation des activités culturelles locales et par l'organisation de manifestations régionales et de campagnes de sensibilisation auprès des établissements publics et privés et du grand public, afin de promouvoir la richesse du patrimoine numismatique de notre Institution à une plus large population.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

Rationaliser l'emploi de nos ressources dans un cadre de travail moderne favorisant la performance collective

Au moment où les responsabilités de la Banque s'élargissent et où les attentes à son égard se multiplient, la rationalisation de l'emploi des ressources ainsi que la quête continue de la performance sont plus que jamais requises pour faire évoluer ses modes de fonctionnement et sa gestion financière.

Ces impératifs, qui avaient guidé les choix de la Banque durant les années passées, ont permis de réaliser d'importants progrès notamment en termes d'amélioration des cadres et des outils de travail, d'accroissement de la productivité, d'optimisation des achats et de priorisation des investissements, qui ont induit une maîtrise contenue des charges de la Banque. De tels impératifs seront maintenus au centre de ses préoccupations pour les années à venir et constitueront la ligne directrice des chantiers à mener.

Sur le plan du capital humain, la Banque continuera d'inscrire la ligne managériale au cœur de ses intérêts, en focalisant sur le développement des compétences en termes de gestion de la relève et en déployant des initiatives visant l'ancrage de l'esprit de coopération.

La Banque entend aussi profiter des apports des technologies numériques pour moderniser davantage ses outils de travail et favoriser plus de partage et de collaboration, tout comme elle se doit de renforcer ses dispositifs de cybersécurité et de rehausser sa sécurité physique.

Du côté de la gestion financière, elle vise la maîtrise de l'évolution de ses dépenses de fonctionnement autour de 4% sur les trois prochaines années et envisage d'explorer de nouvelles sources de revenu pour améliorer son résultat financier.

En matière fiduciaire et de documents sécurisés, la Banque s'attachera à revoir les modalités de fonctionnement et de pilotage de Dar As-Sikkah de manière à ce qu'elle soit transformée à moyen terme en véritable centre de profit. Elle veillera également à son positionnement sur de nouveaux segments industriels à forte valeur ajoutée, en prenant appui sur un parc machine plus moderne, une politique de recherche et de développement plus renforcée et une stratégie marketing plus offensive.

➤ **OBJECTIF STRATÉGIQUE 1**

S'adapter aux transformations qu'impose la révolution numérique tant au niveau de la Banque que du secteur bancaire

La révolution numérique est un enjeu incontournable pour toutes les institutions, en particulier celles du secteur financier du fait de leur importance économique. Elle reconfigure leur environnement interne, notamment en termes de processus et d'infrastructure des systèmes d'information, de même qu'elle modifie leurs modes de collaboration. En externe, elle implique d'œuvrer différemment en tenant compte des exigences nées des interconnexions croissantes entre les acteurs. Dès lors, elle exige des adaptations importantes pour pouvoir tirer pleinement parti des potentialités qu'elle offre et éviter d'en subir les effets.

Pour Bank Al-Maghrib, il s'agit clairement d'une grande opportunité à saisir pour en faire un véritable levier de modernisation et de performance. Elle entend ainsi intensifier le recours aux nouvelles technologies et aux outils associés pour repenser sa façon de fonctionner et

pour accroître la productivité de ses collaborateurs. Pour cela, elle s'attachera durant les trois prochaines années à déployer un environnement de travail qui répond aux attentes des utilisateurs internes et des partenaires externes, en mettant à leur disposition de nouveaux équipements et offres de service plus modernes, plus performants et sécurisés qui favorisent le partage et la collaboration.

L'adaptation au numérique suppose également de faire évoluer l'organisation et les infrastructures techniques du système d'information. A cette fin, la Banque procédera à la mise à disposition de l'infrastructure matérielle et applicative adéquates, en même temps qu'elle poursuivra la simplification et l'automatisation des processus pour plus d'agilité, de réactivité et d'efficacité opérationnelle.

Par ailleurs, la Banque continuera sur la voie tracée depuis plusieurs années, relative à la dématérialisation des échanges et à la gestion de l'information. Dans ce sens, elle identifiera de nouvelles initiatives à mettre en œuvre pour optimiser davantage l'échange et réduire l'usage du papier.

La communication n'est pas en reste dans cette dynamique. En effet, à l'ère du digital, la dimension « réseaux sociaux » constitue aujourd'hui un des leviers de la mise en œuvre de toute stratégie de communication efficiente. C'est dans cette optique que la Banque continuera de développer sa présence sur ces nouveaux médias.

> OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Améliorer l'accessibilité et l'exploitation des données de la Banque dans un cadre de gouvernance répondant aux meilleures pratiques

Pour mener à bien ses missions, la Banque collecte, produit et diffuse un volume de plus en plus important de données à caractère économique, monétaire et financier, de même qu'elle les emploie pour des fins d'analyse et de prise de décision. Les statistiques monétaires, les données tirées d'enquêtes, celles relatives aux institutions financières, aux entreprises non financières et aux marchés, ou encore les données sur les systèmes et moyens de paiement, les centrales d'informations... sont autant d'actifs informationnels d'importance stratégique qu'il convient d'entretenir, de préserver et de valoriser dans des conditions optimales de sécurité.

Pour cela, la Banque veillera, durant les trois prochaines années, à mettre en place un cadre de gouvernance dédié à la gestion des données, à l'optimisation et à la mutualisation des données métiers et au développement de l'infrastructure et des interfaces permettant des usages plus efficaces.

Sur le plan fonctionnel, le cadre de gouvernance souhaité formalisera clairement les rôles et les responsabilités des différents intervenants dans le processus de gestion des données, permettra la structuration des politiques à déployer, précisera les règles et les normes communes pour leur collecte, leur traitement et leur diffusion et assurera la gestion des accès et des habilitations. Il réunira les acteurs concernés et s'attachera à l'harmonisation du choix des outils technologiques nécessaires.

D'un point de vue technique et opérationnel, il s'agira, après recensement de l'ensemble des données métiers prioritaires, de définir et de mettre au point l'architecture informationnelle adéquate qui permettra leur optimisation et leur mutualisation. Un large programme

d'amélioration, visant une meilleure exploitation des données concernées, sera également lancé, prévoyant le développement de nouvelles interfaces qui permettront d'interroger efficacement les différentes bases de données de la Banque, ainsi que l'adaptation de celles déjà en place.

> OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Renforcer le dispositif de sécurité physique et de cybersécurité pour faire face aux nouveaux risques et enjeux

Au regard de son positionnement au cœur du système financier national, Bank Al-Maghrib se doit d'être continuellement résiliente et de maintenir son activité quelles que soient les difficultés auxquelles elle peut être confrontée. Les menaces externes et les risques liés à la cybercriminalité s'étant multipliés, la Banque s'efforcera de rehausser ses exigences en termes de sécurité physique, tout comme celle de son patrimoine informationnel et informatique.

Il s'agit de se doter de dispositifs de sécurité permettant de prévenir et de répondre valablement aux fragilités potentielles. Ainsi, au plan de la protection des personnes, des bâtiments et des installations, la Banque s'attèlera à définir une politique globale adaptée, qui fixe les principes de base, ainsi que les plans de sécurité à déployer. De même, dans le prolongement des actions entreprises dans le cadre du plan stratégique précédent, elle continuera à œuvrer pour la modernisation de ses systèmes techniques de sécurité et de sûreté.

Consciente également des probabilités des cyber-attaques et de leurs conséquences lourdes, la Banque poursuivra, avec plus de rigueur, le renforcement des dispositifs de sécurisation de son système d'information. Elle mettra en place un cadre global de cybersécurité, cohérent avec les règlements et les normes en vigueur, ainsi qu'une batterie d'actions visant la sensibilisation des agents de la Banque et le renforcement de leur vigilance.

Dans ce sens, la Banque mènera un diagnostic approfondi pour évaluer ses capacités en termes de gestion de la sécurité de l'information et de la sécurité informatique, analysera les vulnérabilités potentielles et déterminera le niveau de protection adéquat. Elle veillera, tout particulièrement, à travers des tests d'intrusion et de réactivité et des audits dédiés, à l'accentuation des contrôles permettant la détection, la prévention et la correction des vulnérabilités.

Pour être toujours au fait des derniers développements, elle s'attachera à renforcer le programme de sécurité informatique existant, à conclure des partenariats avec des acteurs spécialisés en matière de veille technologique sur la sécurité informatique, en même temps qu'elle mettra l'accent sur l'amélioration de son dispositif actuel de sécurité préventive et opérationnelle informatique.

> OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

Eriger Dar As-Sikkah en centre de profit dans des conditions de sécurité, de qualité et de performance renforcées

La Banque a entrepris durant ces dernières années des investissements importants pour moderniser les équipements de production et de traitement de la monnaie fiduciaire. Afin d'améliorer leur rentabilité, elle a développé ses activités fiduciaires à l'échelle internationale, à travers notamment le partenariat conclu en 2014 avec le groupe américain « Crane Currency » pour une durée de cinq ans.

Pour les trois prochaines années, Dar As-sikkah vise la réalisation de deux objectifs majeurs : augmenter le taux d'occupation de ses lignes de production et accroître le chiffre d'affaires de son activité commerciale et industrielle.

L'atteinte de ces objectifs stipule d'une part, l'amélioration de la qualité et de la sécurité ainsi que la maîtrise des coûts de la monnaie fiduciaire et d'autre part, la mise en place d'une

organisation et des moyens appropriés pour une plus grande responsabilisation et un meilleur pilotage des nouvelles activités commerciales et industrielles de Dar As-sikkah, afin de l'ériger à moyen terme en centre de profit.

L'organisation industrielle de Dar As-Sikkah sera ainsi revue pour améliorer sa performance globale et la rentabilité de ses investissements. De nouvelles approches de planification et d'organisation des équipes de production seront déployées et les modes de pilotage et de réalisation des projets seront adaptés aux exigences de l'activité orientée « export ».

Pour permettre un meilleur positionnement sur les marchés internationaux, et compte tenu également de l'élargissement du portefeuille des produits sécurisés à l'échelle nationale, la stratégie commerciale de Dar As-Sikkah sera hissée aux meilleurs standards internationaux et son portefeuille de projets sera élargi à des segments de produits à forte valeur ajoutée. Une attention particulière sera accordée à la dimension coût, qui sera systématiquement intégrée au processus de prise de décision.

L'activité de recherche et de développement restera au centre de ses préoccupations de façon à accompagner l'ensemble des chantiers à engager. Elle sera davantage axée sur l'innovation en matière de conception et de production de billets répondant à des exigences élevées tant sous l'angle de la qualité que de la sécurité, tout comme elle sera soutenue par la modernisation de la logistique et des systèmes d'informations relatifs à la monnaie fiduciaire.

> OBJECTIF STRATÉGIQUE 5

Ancrer la culture de coopération au sein de la Banque et les bonnes pratiques managériales en tant que facteur d'amélioration de la performance

Dans le prolongement des avancées réalisées en matière de développement des pratiques managériales et de renforcement de la transversalité et pour servir son ambition de faire progresser en continu la performance collective, Bank Al-Maghrib inscrit l'ancrage de l'esprit de coopération et le rehaussement des exigences managériales comme priorités au titre des années à venir.

Ancrer l'esprit de coopération inter et intra-entités suppose un engagement de tout un chacun au service du collectif et un comportement favorisant un climat de travail sain et propice à la performance. Les leviers d'actions seront recensés et formalisés dans un référentiel des bonnes pratiques qui fixera, pour les collaborateurs comme pour les managers, le niveau d'exigence attendu par la Banque.

De même, des objectifs ciblés visant le renforcement de la coopération seront établis. Un dispositif d'évaluation spécifique sera également mis en place pour mesurer les avancées réalisées et mettre en exergue les axes de progrès individuels et collectifs. Enfin, un programme ciblé de coaching et de teambuilding sera défini et mis en œuvre en vue de développer les comportements favorisant une bonne dynamique de coopération à l'échelle de la Banque.

Par ailleurs, dans un contexte où les départs à la retraite s'accroissent de plus en plus, notamment, dans les postes de management, l'appropriation des bonnes pratiques managériales en matière de gestion de la relève s'impose comme levier permettant de préserver l'expertise accumulée, de développer les potentiels et de préparer à l'avance les femmes et les hommes aptes à prendre le relais.

Outilsée d'un processus structuré et formalisé qui, jusque-là, était axé sur un nombre limité de postes critiques prioritaires, la Banque vise l'élargissement de son plan de succession à l'ensemble des postes de management. Le rôle du top management dans ce chantier étant crucial, il s'agira en priorité de mettre en place un dispositif d'évaluation et de développement permettant de suivre et de mesurer les avancées réalisées en termes d'anticipation et de préparation de la relève.

➤ OBJECTIF STRATÉGIQUE 6

Maîtriser l'évolution des dépenses de la Banque autour de 4% sur les trois prochaines années et développer de nouvelles sources de revenus

La Banque s'est engagée depuis plusieurs années dans une politique rigoureuse d'optimisation de la gestion de ses ressources et la maîtrise de ses charges. Son plan stratégique 2013-2015 comportait déjà un programme d'actions qui a permis notamment de dégager des économies, d'optimiser ses investissements et d'assainir son portefeuille de projets.

Au regard du décroissement accru de son résultat durant les dernières années, la Banque entend résolument continuer sur cette voie au titre de la prochaine période triennale. Elle prévoit, d'une part, de mettre en place toutes les mesures qui lui permettront de maîtriser l'évolution de ses dépenses et, d'autre part, de lancer des initiatives pour explorer de nouvelles niches de produits afin d'améliorer son résultat financier. Un cadre commun de réflexion et de concertation sera ainsi mis en place pour définir les grandes lignes de rationalisation des dépenses et d'amélioration des revenus de la Banque, à travers, notamment, la facturation de certaines prestations rendues en externe, tout en s'assurant de la couverture au minimum des charges engagées en interne.

Parallèlement, la Banque poursuivra certains chantiers majeurs qui contribuent au même objectif tels que :

- la revue des politiques de maintenance ;
- l'évaluation de la politique d'externalisation engagée depuis quelques années, pour en apprécier l'efficacité et en mesurer les gains ;
- la poursuite de la mise en œuvre d'une politique achat répondant aux exigences d'efficience et de conformité ;
- le déploiement de la politique d'efficacité énergétique et
- la réhabilitation du patrimoine immobilier, afin d'assurer une adéquation permanente du parc aux besoins évolutifs de la Banque.

Par ailleurs, la Banque entend continuer la concentration de ses dépenses sur les investissements prioritaires. La démarche de priorisation des projets sera ainsi enrichie par l'intégration de nouveaux axes d'analyse, qui permettront notamment de garantir la pertinence des investissements.

www.bkam.ma