



Plan stratégique 2010 - 2012



De la consolidation à la performance



NOTE D'ORIENTATION GÉNÉRALE

La réflexion sur la planification stratégique de la Banque, pour la décennie qui s'annonce, intègre les mutations de l'environnement économique et financier, tout en capitalisant sur les réalisations de cinquante années d'existence et, notamment, les contributions des plans triennaux institutionnalisés depuis 2004.

Dans le cadre de son premier plan triennal, la Banque, avec l'appui ferme de son Conseil, s'est donnée tous les atouts pour réussir ses missions. Elle s'est attelée à mettre à niveau son organisation, ses modes de gestion et son système d'information, tout en renforçant ses ressources tant humaines que matérielles.

Le Plan Stratégique 2007-2009 a visé la consolidation des acquis pour donner plus d'efficacité à l'action de la Banque et à ses initiatives. La Banque a ainsi adopté les pratiques de bonne gouvernance, amélioré la qualité de ses processus, mis à niveau le système de contrôle interne, modernisé sa politique de gestion des ressources humaines et développé ses prestations sociales.

Ces choix stratégiques ont permis à la Banque de faire un saut qualitatif indéniable dans l'exercice de ses missions. La Banque a, en effet, tiré pleinement les conséquences de l'élargissement de son autonomie et de ses attributions que consacrent son statut et la loi bancaire. Comme en attestent les différentes évaluations des institutions financières internationales, les cadres de la politique monétaire et de la supervision bancaire sont aujourd'hui en harmonie avec les normes et pratiques internationales. De même des avancées notables sont enregistrées dans le domaine des systèmes et moyens de paiement.

Face aux enjeux de stabilité financière, la Banque a pris le devant, notamment au sein de la commission de coordination des organes de supervision du secteur financier, pour mettre en œuvre les pratiques contrecarrant le développement des risques à caractère systémique. Elle a également initié des travaux visant la mise en place d'un cadre de surveillance macro-prudentielle et piloté un exercice de simulation de crise systémique.

Les politiques de la Banque ont ainsi contribué à la stabilité des prix, au développement des marchés et à la consolidation des fondamentaux du système bancaire qui, au demeurant, a renforcé son positionnement sur l'échiquier régional.

L'ensemble de ces progrès ont été réalisés dans le cadre d'une approche renouvelée, fondée sur une ouverture accrue, un renforcement du partenariat et le développement de relations de proximité durables avec les différents partenaires publics et privés de Bank Al-Maghrib.

Dans ce cadre, et en concertation, notamment, avec la profession bancaire et départements ministériels concernés, la Banque a apporté sa contribution à plusieurs projets d'intérêt général visant en particulier l'amélioration des conditions de financement des PME, la crédibilisation des moyens de paiement et le maintien d'une relation saine et équilibrée entre les établissements de crédit et leur clientèle.

Ces efforts de modernisation ont été accompagnés d'une volonté permanente d'amélioration, concrétisée par l'engagement dans une démarche qualité globale étendue à toutes les activités de la Banque. Cette démarche a été mise en œuvre avec l'objectif constant d'excellence opérationnelle tout en recherchant les gains de productivité. Elle a été couronnée par l'obtention en 2009 de la certification ISO 9001 pour l'ensemble des processus de la Banque.

Cependant, des efforts restent à déployer pour améliorer davantage l'environnement de travail, développer de manière plus marquée la culture du risque, enraciner l'éthique et consolider les réalisations en matière de gestion des ressources et de communication.

La période qui s'annonce est porteuse de nouveaux défis dictés, notamment, par les nouvelles politiques sectorielles et de régionalisation du Gouvernement, l'accélération de la globalisation des économies et des marchés, la compétition accrue de plusieurs pays pour se positionner en tant que places financières et les incertitudes qui entourent la sortie de la crise financière internationale qui a marqué par sa profondeur et sa gravité la fin de cette décennie. Ces évolutions nous interpellent pour tirer les leçons qui s'imposent pour mieux orienter la conduite de nos missions.

Les choix stratégiques futurs de la Banque, en s'inscrivant dans une vision à plus long terme, dénotent notre détermination à relever les défis et notre volonté d'être un acteur de référence qui inspire la confiance de tous par notre expertise et notre engagement.

De cela découle, tout d'abord, la nécessité de faire évoluer le cadre de la politique monétaire en cohérence avec le processus d'intégration de l'économie nationale dans l'environnement international et en capitalisant sur les acquis institutionnels que la Banque a enregistrés dans ce domaine.

L'objectif est l'émergence d'un secteur financier encore plus efficient et résilient, ce qui appelle la consolidation des capacités de la supervision bancaire, le rehaussement de la qualité de la gouvernance des établissements de crédit et le développement d'un cadre de stabilité financière robuste, d'autant qu'au plan international, un vaste programme de réformes est entrepris visant à renforcer la dimension macro-prudentielle de la régulation financière.

Notre attente est aussi que le système bancaire accélère le processus de bancarisation et consolide son positionnement sur le pourtour méditerranéen ainsi qu'à l'échelle continentale. C'est à ces conditions et en concrétisant notre projet de faire du Maroc un hub financier régional, que le système financier pourra jouer un rôle plus efficient dans le développement économique de notre pays et son intégration dans l'environnement international.

Dans cette triple perspective, le développement des systèmes de paiement et le renforcement de la crédibilité et de la sécurité des moyens de paiement constituent une orientation majeure. La réalisation de cet objectif contribuera au renforcement de la confiance du public dans les moyens de paiement notamment de nouvelle génération, ce qui permettra d'améliorer leur utilisation dans les règlements.

Nous devons également développer de manière plus soutenue les travaux de recherche au niveau de l'ensemble de nos métiers afin de rehausser notre capital de connaissances et de savoir-faire et de disposer d'analyses susceptibles d'appuyer les prises de décisions stratégiques.

Un autre objectif important de la Banque est de mener à son terme la réforme du Réseau pour répondre aux évolutions de son environnement et aux attentes de nos différents partenaires. En parachevant sa modernisation et en renforçant ses moyens, le Réseau sera à même de jouer un rôle plus actif dans le cadre des missions de la Banque notamment au niveau régional.

En cohérence, le Plan Stratégique 2010-2012 définit également les priorités et les moyens à déployer qui s'articulent principalement autour du renforcement de notre cadre de gouvernance et de l'optimisation de la gestion de nos ressources.

Pour que notre cadre de gouvernance soit exemplaire, notre mode de fonctionnement doit tendre vers la participation de tout un chacun aux actions de la Banque et faire du travail en commun un vecteur essentiel de notre fonctionnement. La consolidation de la démarche qualité constitue à cet effet, un axe majeur d'amélioration continue de nos processus internes. De même, nous devons renforcer nos politiques matérialisant la place essentielle que nous accordons à la culture du risque, l'éthique et la transparence de nos activités.

En consolidation de notre politique de gestion des ressources humaines, nous devons œuvrer à ancrer pleinement, dans nos pratiques quotidiennes de management, les nouveaux principes et outils de gestion modernes adoptés. Nous poursuivrons, également, le développement des prestations sociales qui constituent un axe important de notre modèle de rétribution global.

Nos priorités viseront également à promouvoir un milieu de travail motivant pour le personnel et incitant à la performance, conditions qui assureront à la Banque

une pleine réalisation de ses objectifs ; la formation continuant d’occuper dans ce domaine une place de choix.

Sur le plan financier, les exigences d’un environnement mouvant imposent encore plus que par le passé, l’optimisation de la gestion financière de la Banque. Dans ce contexte, la Banque se doit d’adopter une politique plus rigoureuse de maîtrise des coûts pour rationaliser ses dépenses, optimiser l’affectation de ses ressources et réaliser ainsi des gains significatifs de productivité.

Dans le cadre de la politique de communication l’accent, au plan interne, sera davantage mis sur le partage des valeurs qui doivent être au cœur de nos activités quotidiennes et la consolidation, au plan externe, de l’image et de la réputation de la Banque.

En renforçant notre expertise, nous réunirons les conditions favorables pour conforter la position de la Banque en tant que pôle de coopération à l’échelle régionale et acteur, plus actif, au sein des instances financières internationales et répondrons, de manière plus efficiente, aux demandes de partenariat interne et externe.

Perspectives à moyen terme

La décennie à venir est porteuse pour la Banque de nouveaux défis induits par l'environnement interne et externe, la volonté réitérée d'accélérer le processus de régionalisation ainsi que la mise en place de politiques sectorielles, la crise économique et financière internationale, l'ouverture accrue sur l'économie mondiale, l'enjeu lié au positionnement du système financier marocain sur le plan régional ainsi que l'inclusion financière qui ne manqueraient pas de susciter des attentes croissantes des pouvoirs publics et des particuliers à l'égard de la Banque.

Comme pour de nombreux pays émergents, le processus d'intégration commerciale et financière dans l'économie mondiale de notre pays aura des implications grandissantes sur la politique macroéconomique. L'approche graduelle suivie jusqu'ici concernant la libéralisation du compte capital a porté ses fruits. Le bilan est effectivement positif en termes de stabilité macroéconomique et de maîtrise de l'inflation. Mais, à ce stade, la poursuite de ce processus, inscrite dans le cadre des multiples accords commerciaux signés par le Maroc, nécessitera d'adapter les stratégies en matière de politique monétaire, de supervision bancaire, de système et moyens de paiement et de développer un cadre de stabilité financière plus robuste favorable à l'émergence d'un secteur financier efficient et plus résilient.

En parallèle, l'évaluation sans concession du bilan des deux derniers plans stratégiques réalisée sur les modes de fonctionnement et de gestion de la Banque a permis de dégager les pistes de progrès à accomplir pour accompagner les stratégies métiers. Ainsi, le renforcement du cadre de gouvernance, la consolidation de l'image de la Banque fondée sur la transparence, l'efficacité dans la gestion des ressources et l'amélioration d'un environnement de travail qui favorise davantage le développement professionnel sont également inscrits comme défis à relever pour la période triennale qui s'annonce.

❖ **Ainsi, sur le plan de la politique monétaire**, la stabilité des prix à moyen terme, essentielle pour accélérer le rythme de croissance économique et préserver le niveau de vie de la population, restera la priorité fondamentale de la Banque Centrale. Tout en bâtissant sur les acquis, de telles évolutions imposent une adaptation continue des cadres stratégique, analytique et opérationnel de la politique monétaire à travers respectivement :

- » une réflexion approfondie sur la nature du régime de change et le développement d'instruments d'analyse capables de prendre en considération l'influence du taux de change sur les canaux de transmission de la politique monétaire ;
- » le développement et le monitoring du marché des changes dans un contexte de mouvements croissants des flux de capitaux et la mise en place d'outils d'intervention cohérents.

Il s'agit bien sûr de défis ardues et exigeants qui demanderont la mise en place des prérequis et des efforts continus pour affiner en permanence l'ensemble des composantes du processus de prise de décision de la politique monétaire, ainsi qu'une coordination efficiente avec les autres institutions en charge de la politique macroéconomique. Ils constituent, cependant,

au regard de l'expérience internationale, des priorités dans la séquence de transition vers une politique de ciblage de l'inflation.

- ❖ **Sur le plan de la supervision bancaire**, les enseignements tirés de la crise financière et le développement des risques à caractère systémique imposent de se doter d'un cadre de supervision bancaire plus robuste qui doit s'inscrire dans une vision plus large de stabilité financière. A cet effet, la Banque devra, axer ses efforts :

au niveau micro-prudentiel, sur:

- » l'adaptation du cadre réglementaire aux évolutions des pratiques sur le plan international ;
- » le renforcement réglementaire de la gouvernance bancaire, l'ancrage de la culture du risque et l'amélioration de la qualité des reportings internes et externes des établissements de crédit ;
- » l'exercice d'une meilleure régulation sur les sociétés de crédit à la consommation et sur les associations de microcrédit ;
- » le renforcement de l'infrastructure de partage de l'information par la mutualisation de données autour des moyens de paiement et le développement de services à valeur ajoutée permettant la création d'instruments d'aide à la décision performants dans l'analyse des risques ;
- » le rehaussement du niveau de surveillance des implantations des banques à l'étranger.

et au niveau macro-prudentiel, sur :

- » le renforcement des mécanismes de coordination entre les autorités de régulation et la convergence de leurs pratiques vers les meilleurs standards ;
- » la mise en place des dispositifs de surveillance macro prudentielle et de gestion de crises systémiques, tout en se dotant des ressources et des outils nécessaires.

L'autre chantier majeur de la décennie à venir est celui de la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de développement intégré du secteur financier. A ce titre, la Banque continuera d'appuyer :

- » les stratégies Low Income Banking et le développement des produits alternatifs, tout en favorisant l'élargissement de l'éventail des instruments et services de paiement novateurs ;
- » la stratégie de proximité envers les MRE, face à la concurrence des pays d'accueil, en adoptant une démarche innovante quant à l'offre de produits financiers et ce en vue de canaliser les flux de capitaux vers les investissements entrepreneuriaux en faveur des régions à fort taux d'émigration ;

- » le secteur bancaire pour développer la relation établissement de crédit/client sur des bases saines et équilibrées ;
- » la politique de communication envers un large public, à réaliser en relation avec la communauté bancaire, qui cible la vulgarisation de la banque commerciale, de ses produits ainsi que les droits et obligations de la clientèle.

Parallèlement, la Banque devra continuer à œuvrer avec ses partenaires pour l'attractivité de la place financière de Casablanca et à construire un maillage Sud, Nord, Régional, pour positionner le Maroc comme un pôle régional multi-métiers reliant l'Afrique et l'Europe.

❖ **Au niveau des systèmes et moyens de paiement**, la promotion des moyens de paiement de nouvelle génération pour contribuer au développement de la bancarisation et l'optimisation de l'activité fiduciaire ainsi que le renforcement de la sécurité des moyens de paiement nécessitent de :

- » promouvoir la mise à niveau du cadre légal et réglementaire régissant les moyens de paiement pour combler les insuffisances et lacunes relevées ;
- » adopter des normes et mesures techniques visant à contrecarrer la fraude et préserver ainsi la crédibilité des moyens de paiement ;
- » encourager les règlements par monnaie électronique ;
- » être en mesure de faire face à toute action malveillante pouvant menacer la monnaie nationale et les documents sécurisés, par la préparation d'une nouvelle série de billets et de pièces et le renforcement de la sécurité des valeurs ;
- » décentraliser le tri automatique des billets afin d'optimiser les coûts, d'améliorer la réactivité aux fluctuations de la demande et de sécuriser les mouvements de fonds ;
- » rentabiliser l'outil de production par la recherche de nouveaux marchés ;
- » développer le partenariat, la coopération et la présence à l'international.

❖ **Sur le plan de la recherche**, les travaux devront intégrer les avancées récentes en matière de modélisation pour constituer des réflexions approfondies sur des thèmes fondamentaux pour la Banque. Ils seront axés prioritairement sur les problématiques de stabilité financière et de politique monétaire. En outre, ils devront identifier les besoins des autres entités de la Banque, et fournir aux décideurs des éclairages pertinents. Ainsi, ils contribueront à :

- » analyser les interactions entre les fluctuations macroéconomiques et la stabilité financière, et plus généralement la dynamique des liens entre les secteurs réels et financiers ;

- » développer des outils et modèles de macro stress tests ;
- » approfondir la compréhension des mécanismes de transmission monétaire, et adapter le cadre analytique de la politique monétaire aux évolutions de notre économie ;
- » mettre en place des cadres d'analyse flexibles, robustes et innovants capables non seulement de prévoir les trajectoires futures des variables macroéconomiques, mais aussi d'expliquer les mécanismes à l'œuvre au sein de l'économie.

Des efforts seront également déployés pour élargir et consolider des partenariats internes et externes et développer ainsi une véritable culture de la recherche au Maroc dans les domaines liés aux missions de la Banque.

❖ **Le Réseau** sera appelé aussi à jouer un rôle plus actif dans la conduite des missions de la Banque, notamment, sur le plan régional. Pour ce faire, il devra :

- » parachever les chantiers structurants déjà engagés et qui visent la modernisation des sièges tant au niveau de leur système d'information et de leur sécurité qu'en ce qui concerne la pérennisation de la démarche qualité dans toutes ses composantes ;
- » mener une revue de l'organisation du Réseau à la lumière de ces évolutions, des impacts des projets structurants et du recentrage de certaines activités de la Banque.

❖ **Sur le plan de la gouvernance**, l'évolution des activités de la Banque et de ses responsabilités nécessite, pour conforter l'autonomie de Bank Al Maghrib et lui permettre d'assumer pleinement ses missions :

- » d'adopter un plan d'action cohérent et proactif en matière de révision des textes législatifs et réglementaires en accompagnement de la stratégie globale de la Banque ;
- » d'ancrer plus la culture du risque pour renforcer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et enraciner davantage l'éthique pour consolider l'environnement de contrôle ;
- » d'axer les interventions de l'audit interne sur la bonne gouvernance, l'optimisation et l'efficacité des opérations ;
- » d'adopter une politique rigoureuse de maîtrise des coûts et un contrôle de gestion renforcé pour accroître la performance et optimiser l'utilisation des ressources. Le système de comptabilité analytique devra aider à relever ce défi en identifiant les niches de réductions des dépenses et de gain de productivité.

❖ **Au niveau des métiers supports**, la stratégie des prochaines années est de consolider les avancées réalisées, d'accompagner l'évolution des différentes activités de la Banque et de s'assurer en permanence, à travers la stratégie, de l'adéquation et de la cohérence des systèmes et outils de gestion avec les besoins métiers et support. Aussi, est-il nécessaire de :

- » favoriser l'appropriation, par tous, des principes issus du SDRH et renforcer la capacité des managers, en tant que principaux acteurs du système, à les traduire sur le terrain ;
- » mettre en place un plan de relève pour anticiper les besoins en compétences, et établir un plan de formation triennal appuyant l'engagement de la Banque dans une démarche continue de développement des compétences ;
- » renforcer l'action de la Banque en matière de formation et étudier l'opportunité de créer un centre de formation régional ;
- » veiller à étoffer le catalogue des offres de services et à contractualiser les niveaux de service avec les clients en anticipant les évolutions technologiques tout en visant l'efficacité, la rationalisation des ressources et la maîtrise des coûts pour assurer une exploitation optimale des potentialités des systèmes et outils actuels ;
- » déployer une démarche d'Urbanisation du Système d'Information afin de garantir une cohérence permanente entre la stratégie de la Banque (besoins métiers) et l'évolution de son Système d'Information ;
- » mettre en place un plan global de secours des ressources informatiques et le tester régulièrement.

❖ **Au niveau de la communication**, l'effort doit être orienté vers la consolidation des avancées réalisées et l'ouverture sur de nouvelles pistes en orientant l'action future :

Sur le plan externe sur :

- » le renforcement des modes d'échange avec les partenaires institutionnels en développant les espaces de dialogue et de concertation avec les acteurs économiques et la presse nationale et internationale ;
- » l'accompagnement des acteurs bancaires pour développer une culture financière, notamment, au sein de la population jeune.

Sur le plan interne, il s'agit de :

- » développer une plus grande proximité en interne dans le déploiement de la stratégie et des orientations de l'institution, en développant tous les instruments et outils de communication en direction des différentes catégories d'agents pour mieux élargir et faciliter la communication sur toutes les actions et missions de la Banque ;
- » consolider la culture d'entreprise notamment en favorisant l'identification à des valeurs communes et leur appropriation par le plus grand nombre.

C'est en partant de ces perspectives à moyen et long terme et en prenant appui sur les réalisations notables des deux derniers plans que les orientations stratégiques ont été définies. Ainsi, sept orientations stratégiques traceront notre parcours pour les trois prochaines années. Innovation majeure de ce plan stratégique 2010-2012, les objectifs que nous souhaitons atteindre ont été clairement précisés en déclinaison de ces orientations. Ensuite, les plans d'action par processus et les plans de performance par entités ont été établis et un budget triennal cohérent avec ce programme de travail a été élaboré.

Orientations et Objectifs

- 
- Faire évoluer la politique monétaire pour qu'elle contribue à un processus réussi d'intégration du Maroc dans l'économie mondiale
 - Renforcer la supervision bancaire et développer la fonction de stabilité financière
 - Œuvrer pour le développement des services financiers
 - Poursuivre le développement des moyens et systèmes de paiement au regard de l'évolution de la technologie et des risques
 - Adapter l'action du Réseau à l'évolution des missions de la Banque
 - Renforcer le cadre de gouvernance et consolider l'image de la Banque fondée sur la transparence, la conformité et l'intégrité, et s'inscrire dans une politique de développement durable
 - Favoriser le développement professionnel, un environnement de travail motivant et viser l'efficacité dans la gestion des ressources et la qualité du service rendu

Bank Al-Maghrib

277, Avenue Mohammed V - Rabat - Maroc

Tél. : (+212) 5 37 70 10 00

Fax : (+212) 5 37 70 66 62

www.bkam.ma