



STRATEGIE

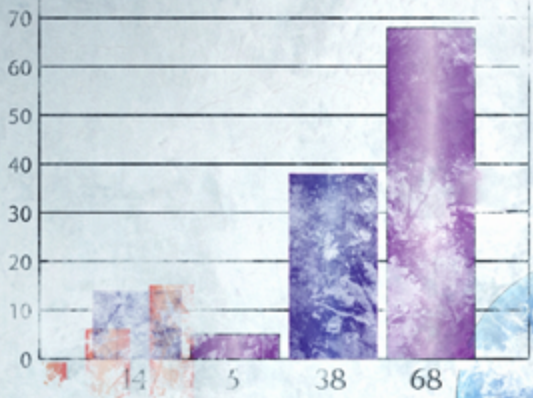
15%

40%



Plan stratégique 2019-2023





TRANSPARENCE



INNOVATION

Etre une banque centrale performante,
innovante et une force de changement
au service du pays.

COMPÉTITIVITÉ

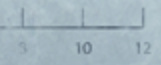


EXPERTISE

GOUVERNANCE



5%



Sommaire



05 Mot du Gouverneur

09 Le plan stratégique 2019-2023 en bref

Etre une banque centrale performante, innovante
et une force de changement au service du pays

13 Orientations et objectifs stratégiques

1. Orientation 1

Veiller à la stabilité monétaire et financière au bénéfice
de l'emploi et d'une croissance durable et inclusive

2. Orientation 2

Poursuivre la mutation de la Banque pour favoriser
la créativité et la culture d'innovation à l'ère du digital

41 Objectifs opérationnels

Mot du Gouverneur



A

u moment même où la Banque s'apprête à célébrer son 60^{ème} anniversaire, nous lançons notre 6ème plan stratégique 2019-2023. Il a été élaboré selon une démarche participative plus large et plus approfondie à travers de nombreuses rencontres et débats et la réalisation de deux enquêtes exhaustives.

La définition de ses objectifs et de ses axes de travail capitalise sur les acquis et les enseignements d'un bilan objectif du plan précédent et tient compte de l'évolution du contexte international et national. Au plan externe, des mutations profondes se dessinent avec la montée du populisme et du protectionnisme, l'impact de plus en plus tangible du changement climatique ainsi qu'avec les implications d'une révolution digitale porteuses à la fois d'opportunités et de risques. Au plan interne, le niveau des performances économique et sociale, en décalage avec des attentes de plus en plus élevées et pressantes, interpelle le modèle de développement de notre pays.

C'est la prise en compte de l'ampleur et de la complexité de ces évolutions qui nous a amenés à opter, pour la première fois, pour une périodicité quinquennale de ce plan. Une telle périodicité nous impose, plus que par le passé, d'évaluer de manière régulière les réalisations et d'opérer, le cas échéant, les ajustements nécessaires.

Le plan stratégique 2019-2023 de Bank Al-Maghrib a retenu en définitive deux orientations fondamentales :

1. veiller à la stabilité monétaire et financière, au bénéfice de l'emploi et d'une croissance durable et inclusive ;
2. poursuivre la mutation de la Banque pour favoriser la créativité et la culture d'innovation à l'ère du digital.

Plus concrètement, nous poursuivrons la mise en œuvre de la réforme du régime de change initiée début 2018, avec un suivi au jour le jour de l'évolution du marché des changes, un accompagnement des opérateurs et du système bancaire et une communication ciblée et adaptée pour chaque partie prenante.

Mot du Gouverneur



Nous veillerons à ce que le passage à chaque nouvelle phase soit opéré au moment le plus opportun, ce qui nécessite une vigilance permanente et des évaluations périodiques rigoureuses. C'est à cette condition que nous pouvons continuer d'assurer les meilleures conditions de réussite de cette réforme majeure pour notre pays.

Concomitamment, nous ferons évoluer la politique monétaire pour qu'elle soit compatible avec la flexibilisation graduelle du régime de change et l'ouverture du pays. Cela nous impose une adaptation minutieuse et progressive de nos outils d'analyses et de prévisions. Nous procéderons au moment approprié de cette transition à la mise en place d'un cadre de ciblage d'inflation dont une première ébauche a déjà été développée et que les équipes s'attèlent actuellement à finaliser.

En parallèle, nous veillerons à ce que le système financier demeure stable et résilient. Nous poursuivrons la convergence de nos cadres de régulation et de supervision vers les standards internationaux, tout en en minimisant l'impact et le coût en fonction des acteurs et des services. Nous continuerons également à accompagner l'expansion en dehors des frontières nationales de notre système bancaire pour fructifier les opportunités de croissance qu'elle offre tout en encadrant les risques qu'elle engendre.

Nous venons de finaliser l'élaboration de la stratégie nationale d'inclusion financière et nous nous attèlerons dans les mois et les années à venir, avec les parties prenantes, à sa mise en œuvre pour réaliser ses objectifs, notamment en termes d'atténuation des disparités au profit des jeunes, des femmes et de la population rurale. Nous veillerons également au développement des systèmes et moyens de paiement tout en renforçant leur sécurité et leur résilience conformément aux meilleurs standards internationaux dans ce domaine.

Notre objectif est de continuer d'assurer un financement adéquat de l'économie et de faciliter l'accès au crédit pour les segments les plus fragiles notamment les TPME, de renforcer la protection des consommateurs et de contribuer au développement de la finance verte et participative.

Dans un contexte de remise en question des politiques et des choix publics, et d'un appel émanant de la plus Haute Autorité de l'Etat à la refonte du modèle de développement de notre pays, l'expertise de la Banque sera vraisemblablement de plus en plus sollicitée. Cela exige de notre part le renforcement de nos capacités d'analyse et de production d'études et de recherches de qualité pour contribuer à éclairer la prise de décision publique dans les domaines économiques et financiers.

Dans ce sens, nous renforcerons notre ouverture sur le monde académique national et international et nous continuerons en parallèle à élargir nos partenariats et nos liens de coopération avec les banques centrales et les institutions régionales et internationales.

Au niveau de Dar As-Sikkah, nous capitaliserons sur les investissements et les efforts de modernisation consentis ces dernières années pour consolider son positionnement sur le marché international de l'impression des billets de banque et celui national des documents sécurisés.

L'ensemble de ces défis nous impose au plan interne d'être exemplaire en termes de gouvernance, d'efficacité et d'efficience. A travers la définition d'une feuille de route de notre stratégie digitale, nous nous préparons à adapter nos métiers aux implications de cette révolution technologique et à mettre à profit les opportunités qu'elle offre pour la réingénierie de nos processus opérationnels. Bien plus, nous ambitionnons jouer un rôle fédérateur dans ce domaine au sein de notre écosystème national.

Je n'ai aucun doute en notre capacité de réaliser les objectifs que nous nous fixons dans ce nouveau plan, car je sais que nous pouvons compter sur le capital humain de notre institution qui a déjà fait preuve d'un dévouement et d'une abnégation sans limite face aux défis que nous avons à relever. Il va de soi que nous veillerons toujours à le valoriser et à lui assurer les meilleures conditions de vie et de travail.

Partant de ces constats, je suis convaincu que, tous ensemble, nous ferons de notre institution une banque centrale performante, innovante et une force de changement au service de l'émergence du pays, à laquelle nous sommes et nous resterons toujours fiers d'appartenir.







Le plan stratégique
2019-2023 en bref



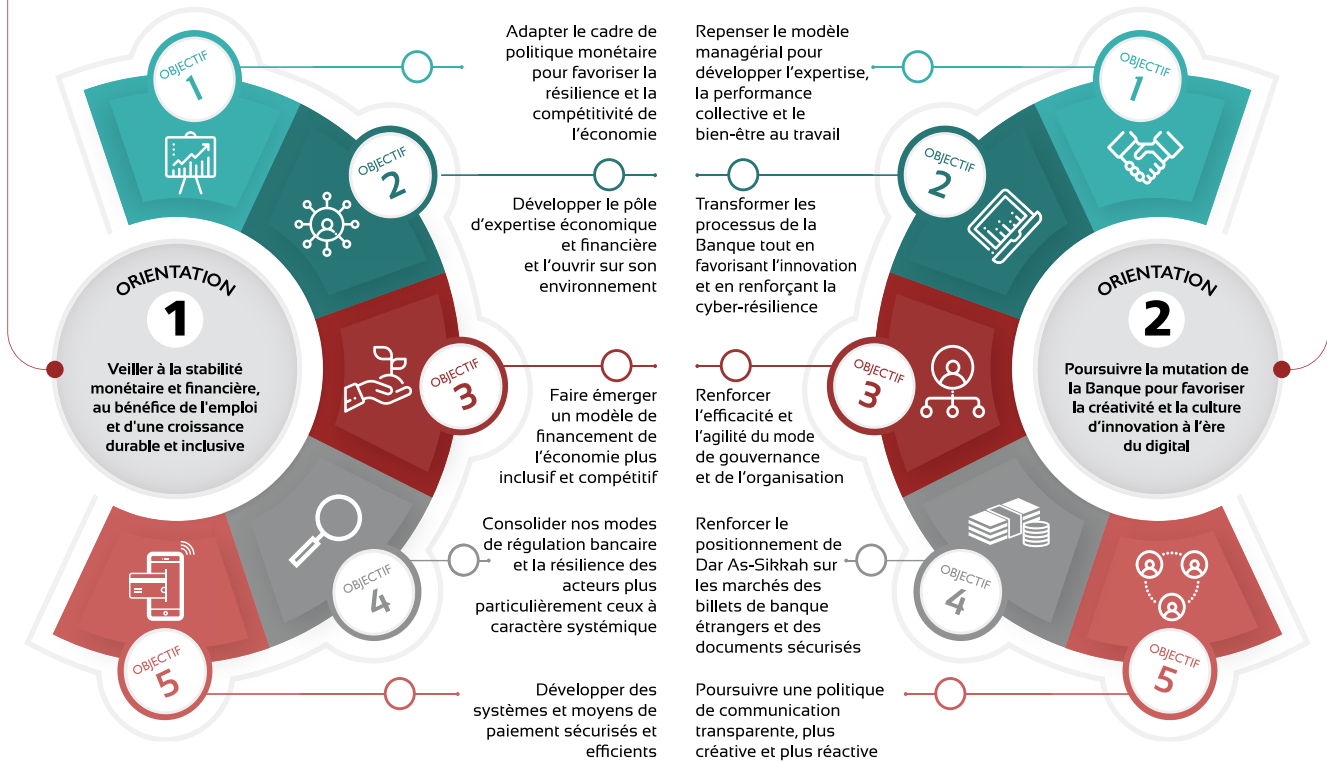
Le schéma ci-contre présente un bref aperçu du plan stratégique 2019-2023 de Bank Al-Maghrib, en particulier :

- sa vision ;
- ses orientations ;
- ses objectifs stratégiques.

En plus d'être un outil de communication de la stratégie, ce schéma servira, tout au long du cycle quinquennal, au suivi de sa mise en œuvre.

• **VISION** •

Etre une banque centrale performante, innovante et une force de changement au service du pays



Stabilité des prix
Supervision du système bancaire
Surveillance du marché monétaire
et des systèmes et moyens de paiement
Gestion des réserves de change
Emission des pièces et billets de banque
Stabilité financière
Inclusion financière

15.44

75.25

-12.14

55.01



Orientations et objectifs stratégiques

Orientation stratégique 1

Veiller à la stabilité monétaire et financière au bénéfice de l'emploi et d'une croissance durable et inclusive

Depuis la crise financière de 2008, les banques centrales sont sur plusieurs fronts, dépassant pour la plupart les périmètres mêmes de leurs mandats. Devant l'amenuisement des marges des autres politiques notamment budgétaires, les attentes envers elles étaient très élevées, les amenant à user d'instruments non conventionnels dont certains n'ont jamais été testés auparavant.

Dans un contexte national de faible performance économique, la Banque est appelée à apporter sa contribution bien au-delà du cadre de son intervention traditionnel. Eu égard à la remise en question des politiques publiques et du modèle de développement dans sa globalité, ses avis et ses propositions sur les problématiques économiques et sociales sont largement attendus et suivis.

En tant qu'autorité monétaire, Bank Al-Maghrib continuera à faire prévaloir tous ses apports au service du pays, en préservant la stabilité des prix et en veillant à la stabilité financière et à l'inclusion financière. Elle poursuivra dans ce sens le processus de flexibilisation graduelle du régime de change et l'adaptation de sa politique monétaire. De même, elle continuera à aligner le secteur bancaire sur les normes internationales et à consolider ses dispositifs de surveillance et de contrôle, tout comme elle renforcera la performance et la sécurité des systèmes et moyens de paiement.

Dans un environnement où les banques centrales sont interpellées par le développement des crypto-actifs, la Banque assurera également un suivi des questions y relatives et examinera avec les autres organes de régulation leurs impacts sur le système financier national en termes de risques et de réglementation.

La dimension relative au financement de l'économie étant au centre des préoccupations nationales, la Banque entend redoubler d'efforts pour contribuer à son amélioration.

A ce titre, outre la volonté de mettre en place un cadre de gouvernance approprié, elle prévoit de participer activement au déploiement de la stratégie nationale d'inclusion financière et à accroître sa présence au niveau des différentes régions du Royaume, notamment en matière d'éducation économique.

Bank Al-Maghrib s'efforcera également de rehausser son pôle d'expertise économique et financière pour anticiper les changements et les implications des mutations que connaît son environnement, renforcer leur compréhension et mieux éclairer la prise de décision. Elle procèdera aussi à une refonte de son système statistique et de données pour le rendre plus riche, plus fiable et plus accessible au service de ses métiers et de son écosystème.





Objectif stratégique 1

Adapter le cadre de la politique monétaire pour favoriser la résilience et la compétitivité de l'économie

Durant les cinq prochaines années, la Banque continuera à œuvrer pour apporter sa contribution au développement économique du pays dans le cadre de ses missions élargies, en s'efforçant à davantage d'efficacité et de rendement dans leur réalisation.

Elle poursuivra le processus de flexibilisation du régime de change dont la première phase a été initiée en janvier 2018 et a consisté en l'élargissement de la bande de fluctuation du dirham. Elle se déroule aujourd'hui dans des conditions favorables, avec une appropriation de la réforme par les opérateurs économiques et une amélioration de la profondeur du marché. La Banque poursuivra l'affinement des scénarios de cette transition, tenant compte des évolutions de l'environnement national et international. Elle veillera au renforcement du cadre de suivi du marché des changes et à la mise en œuvre de mesures visant son développement. En particulier, elle améliorera sa surveillance pour assurer des mécanismes sains de formation des prix, tout comme elle promouvra le développement des instruments de couverture, à travers notamment la mise en place d'une courbe monétaire de référence.

La Banque enrichira également le cadre de surveillance macroprudentielle par l'intégration de nouveaux indicateurs de risques liés à cette réforme. Au plan de la communication, elle poursuivra résolument les actions de sensibilisation et d'accompagnement au profit des opérateurs et des parties prenantes.



Des études et réflexions seront, par ailleurs, menées pour appréhender l'évolution et les implications des autres politiques publiques ayant des interactions avec la réforme de change, notamment la politique budgétaire, la libéralisation des opérations financières et les politiques visant l'amélioration de la productivité et la diversification de l'économie. Au total, le passage aux autres phases de cette réforme se fera de manière graduelle, ordonnée et au moment opportun.

Bank Al-Maghrib continuera à perfectionner et à adapter son cadre de politique monétaire aux plans stratégique, analytique et opérationnel, ainsi que sa communication autour de ses missions et de ses décisions. Elle mènera des études sur les implications de cette transition pour l'économie nationale en général et pour la politique monétaire en particulier. Outre l'actualisation des travaux relatifs à l'alignement du taux de change ainsi qu'aux impacts de la flexibilisation sur la compétitivité, ces études porteront sur l'amélioration de la compréhension du canal du taux de change et sur l'analyse des changements du comportement des agents économiques.

Dès que le processus de flexibilisation atteindra un stade suffisamment avancé, l'ancre de la politique monétaire devrait changer, impliquant pour Bank Al-Maghrib l'adoption du ciblage d'inflation comme nouvelle stratégie de politique monétaire. En préparation à cela, elle poursuivra l'affinement des paramètres sous-tendant cette stratégie, en définissant la nature de la cible d'inflation, les modalités de sa fixation, son horizon, ainsi que les règles de son actualisation.

Pour ce qui est du cadre d'analyse et de prévision de la politique monétaire, après sa refonte en 2016 qui s'est traduite par l'élaboration de modèles de projections et d'analyse de politiques à même de supporter la transition vers un régime de change flexible et le ciblage de l'inflation, la Banque s'attèlera à l'amélioration de l'ensemble de ses composantes. Elle y introduira les ajustements nécessaires pour tenir compte des transformations structurelles de l'économie nationale, tout comme elle l'enrichira par des modèles satellites qui permettront une meilleure compréhension sectorielle des sphères réelle et monétaire.

En matière de communication, la Banque a revu en 2016 son rapport sur la politique monétaire et son communiqué de presse afin qu'ils reflètent mieux le cadre de ses analyses et le fondement de ses décisions. Avec le ciblage d'inflation, elle compte simplifier, fluidifier et développer le caractère prospectif de cette communication, tout comme elle investira la richesse qu'offrent les innovations technologiques en matière de supports et de canaux.



Objectif stratégique 2

Développer le pôle d'expertise économique et financière et l'ouvrir sur son environnement



Les banques centrales représentent souvent des centres d'expertise et d'excellence dans les domaines de l'économie et de la finance et, dans certains pays, elles sont même leaders en matière de productions scientifiques.

Pour ce qui est de la Banque, son rapport annuel a toujours constitué une référence en matière d'analyses de la situation économique et sociale du pays et sa présentation par le Gouverneur devant la plus Haute Autorité de l'Etat et les recommandations qu'il y formule sont un rendez-vous annuel qui suscite beaucoup de débats publics.

Pour donner plus de recul et de profondeur à ses réflexions et les asseoir sur des bases scientifiques solides, la Banque a mis en place une structure de recherche qui a tissé des relations avec le monde académique et publié plusieurs travaux de recherche, dont certains sont parus dans des revues scientifiques. Par ailleurs, elle a organisé de nombreux événements académiques et scientifiques.

Sollicitée aujourd'hui plus que jamais dans un contexte de remise en question des politiques publiques et du modèle de développement dans sa globalité, la Banque entend accroître sa capacité de production d'analyses et d'études et compte réaliser un ambitieux programme de recherche à même de mieux répondre aux attentes. Pour ce faire, elle entend renforcer son capital humain et restructurer ses fonctions études et recherches pour plus de synergies et de rendement.



Elle veillera également à l'élargissement de ses partenariats avec les institutions et les instances qui jouent un rôle de « think-tank » et poursuivra le renforcement de ses relations avec le monde académique national et international.

Au vu de l'importance des données pour la réalisation de ses missions et le développement de son pôle d'expertise, la Banque opérera un saut qualitatif de son système statistique. Capitalisant sur les avancées réalisées dans le cadre des plans précédents et recourant aux opportunités qu'offre la révolution digitale, la Banque compte exploiter le gisement d'informations dont regorgent ses bases de données et élargir son champ de collecte de ces données.

Elle procédera à la réingénierie de l'ensemble de ses processus de collecte, de traitement et de diffusion des données et renforcera les synergies entre les différentes entités concernées. L'objectif est d'enrichir son système d'information et d'améliorer la qualité et la fiabilité des données produites et leur accessibilité aussi bien pour ses métiers que pour les utilisateurs externes, notamment les décideurs publics et privés et les chercheurs académiques.

Au plan de la coopération avec nos partenaires, Bank Al-Maghrib poursuivra ses efforts pour le renforcement des liens avec la communauté des banques centrales, les régulateurs et les instances internationales. De même, elle veillera à accroître sa présence au sein des instances internationales et au développement de partenariats favorisant les échanges d'expertise.



Objectif stratégique 3

Faire émerger un modèle de financement de l'économie plus inclusif et compétitif

Le financement de l'économie est un sujet central tant du point de vue de la politique monétaire, de la stabilité financière que de l'inclusion financière. Aussi, les questions qui y sont liées nécessitent-elles davantage de dialogue et de coordination entre les parties prenantes.

A ce titre, la Banque s'efforcera à mettre en place une instance appropriée favorisant le partage d'informations et de réflexions sur les conditions susceptibles d'améliorer le financement de l'économie, en particulier de ses segments mal desservis. Elle s'appuiera également sur les apports des comités régionaux de la TPME et les associations professionnelles du secteur bancaire, dont le fonctionnement doit être amélioré pour plus d'efficacité et d'efficience.

En vue de développer davantage l'information financière, elle contribuera à la mise en place d'un cadre légal et réglementaire pour les Credit bureau, permettant notamment d'intégrer les données non financières.

Bank Al-Maghrib contribuera activement au déploiement de la stratégie nationale d'inclusion financière. Dans ce cadre, et en appui aux TPME, elle accélérera l'opérationnalisation de l'observatoire de la TPME, appelé à jouer un rôle majeur dans la compréhension du tissu productif national et la production d'analyses utiles à l'élaboration de politiques de soutien adaptées. De même, elle se penchera sur l'examen de nouvelles mesures d'appui financier à cette catégorie d'entreprise.



Parallèlement, la Banque agira pour que les institutions financières rehaussent leur contribution à l'inclusion financière des segments sous desservis ou exclus, notamment dans le monde rural et en faveur des femmes. Elle prévoit dans ce sens un accompagnement dédié à l'écosystème, ainsi qu'une réflexion sur des mesures incitatives et réglementaires. Elle renforcera en même temps le dispositif de protection de la clientèle des établissements assujettis et veillera à ce qu'il soit solidement ancré dans leurs priorités stratégiques. Outre le volet réglementaire, elle intensifiera les contrôles sur place en la matière et créera plus de synergies avec les intervenants dans la chaîne de traitement des réclamations, notamment le Centre Marocain de Médiation Bancaire.



Bank Al-Maghrib continuera à renforcer la concurrence bancaire et à favoriser l'ouverture du marché aux établissements non bancaires, tels que ceux spécialisés dans les paiements. Dans cette même optique, elle compte mettre en place une politique d'accompagnement des FinTech pour faire bénéficier ses métiers des apports des nouvelles technologies, améliorer la fourniture des services financiers et accélérer l'inclusion financière.

La Banque mènera, en parallèle, des études poussées sur la tarification des services bancaires et de paiement et s'attachera à renforcer leur transparence et leur comparabilité. Elle procédera également à un premier bilan du dispositif de mobilité bancaire mis en place en 2017 et évaluera l'opportunité d'accroître son efficacité, y compris au plan légal.

Dans le cadre des engagements pris par le secteur financier pour s'aligner sur les enjeux du développement durable, Bank Al-Maghrib veillera à promouvoir un dialogue régulier avec toutes les parties prenantes à la faveur de la promotion d'une finance verte respectueuse de l'environnement.



Objectif stratégique 4

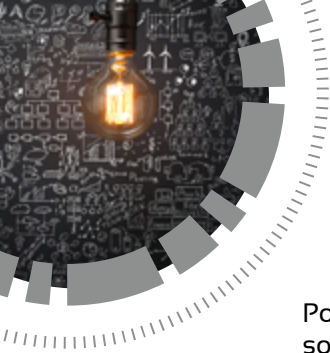
Consolider nos modes de régulation bancaire et la résilience des acteurs plus particulièrement ceux à caractère systémique

Après une phase de développement soutenu à l'international et une consolidation du marché au plan national, le paysage bancaire marocain connaît une nouvelle dynamique de transformation induite par l'éclosion de la finance participative, les enjeux du digital, ainsi que par l'intensification de la concurrence et les préoccupations croissantes liées au climat. Dans le même temps, l'activité et la rentabilité des banques se trouvent impactées tant par les retombées d'une conjoncture peu propice, que par des réformes financières d'envergure requérant une consolidation de leur assise financière et une capacité d'adaptation rapide aux plans technique, humain et opérationnel.

En réponse à ces défis, Bank Al-Maghrib agira résolument sur plusieurs axes, portant sur les cadres réglementaire et de supervision, ainsi que sur la gouvernance, la stratégie et les instruments de la politique macroprudentielle.

Outre le parachèvement de la transposition des règles prudentielles du Comité de Bâle, la Banque complétera le cadre régissant la finance participative et encadrera les futurs acteurs du marché bancaire et para-bancaire. Avec l'avènement de nouveaux entrants, présentant des modèles d'affaire différents, comme les FinTech, elle s'emploiera à mettre en place une régulation plus agile et adaptée, ainsi qu'un cadre proportionné aux risques qu'ils induisent pour la protection de la clientèle, l'intégrité financière et la résilience opérationnelle, y compris au plan cybernétique.





Pour mener à bien ces réformes, Bank Al-Maghrib agira en interne pour affermir son processus d'adoption de la réglementation. Pour cela, elle mettra en place une fonction de veille dédiée, tout comme elle renforcera ses capacités, notamment via le recours à des expertises externes. Elle œuvrera pour plus de synergies avec les acteurs du processus et les autres régulateurs. De même, elle développera les relations avec les instances de normalisation internationales et régionales, ainsi que la concertation avec les acteurs publics et privés concernés.

En matière de contrôle et de surveillance, la Banque adaptera ses dispositifs aux spécificités des différents assujettis. Pour garantir le maintien de l'efficacité et la proportionnalité de ces dispositifs, elle repensera tout particulièrement ses approches, ses méthodes, ainsi que son organisation et ses moyens. Outre la poursuite de la surveillance des sources de risque traditionnelles, elle fera évoluer ses modèles de contrôle pour couvrir les nouveaux risques et ceux émergents, en particulier en lien avec le digital. Elle veillera également à ce que les nouveaux acteurs disposent de cadres de gestion qui leur permettent d'anticiper, de comprendre et de réagir aux risques induits par leurs activités. Enfin, elle mettra en place un dispositif d'observation de la dynamique du marché des services financiers et de ses impacts sur les banques établies et les acteurs non bancaires.

En vue de renforcer la résilience des institutions financières, Bank Al-Maghrib entend déployer des mesures d'assainissement de leurs bilans, relatives au parachèvement de la transposition des normes liées au risque de crédit, ainsi qu'aux nouvelles réformes prudentielles du Comité de Bâle. Elle veillera également à la consolidation de son cadre de supervision transfrontalière, en renforçant ses capacités de suivi et d'évaluation des risques et en intensifiant la coopération avec les régulateurs des pays d'accueil et les autres instances régionales.

Dans le même sillage, elle contribuera à la finalisation du cadre légal relatif à la résolution bancaire, y compris dans sa dimension transfrontalière. Elle œuvrera aussi à la mise en place d'un dispositif opérationnel d'indemnisation des déposants aligné sur les meilleurs standards. Enfin, elle participera au parachèvement du cadre réglementaire et de supervision régissant les conglomérats financiers, avec des outils de contrôle et d'analyse de risques spécifiques.

En parallèle, Bank Al-Maghrib engagera de nouveaux chantiers en vue d'asseoir la gouvernance de la politique macroprudentielle. De même, elle formalisera son cadre stratégique, ses objectifs et instruments, tout comme elle renforcera les actions de communication y afférente. Au plan analytique, elle améliorera ses capacités de conduite de macro stress tests, renforcera le suivi et l'évaluation des risques systémiques émanant des conglomérats financiers et contribuera au développement d'un dispositif réglementaire et analytique dédié aux risques émergents provenant des innovations technologiques, de la finance verte et des cyber-menaces.

Dans le cadre des travaux de mise en place d'instruments macroprudentiels, la Banque avait focalisé ses travaux sur les coussins de fonds propres contracycliques et la surcharge en fonds propres applicable aux banques systémiques. Elle se penchera, dans les années à venir, sur l'étude des questions liées à la mise en place d'une base légale relative aux instruments visant à contenir les risques relatifs aux secteurs immobilier et des ménages.





Objectif stratégique 5

Développer des systèmes et moyens de paiement sécurisés et efficaces



Bank Al-Maghrib a œuvré durant ces dernières années à la création d'un marché de paiements sûr et efficace. Elle a participé notamment à l'institution du Système de Règlement Brut du Maroc, à la création du GSIMT et à la mise en place du Switch monétaire. Ces actions ont permis l'émergence d'infrastructures de marchés nécessaires au maintien de la stabilité financière et au développement de l'inclusion financière.

Dans le cadre de ce nouveau plan stratégique, la Banque continuera à renforcer la résilience des systèmes existants à travers des missions de surveillance visant la conformité des infrastructures aux meilleurs standards. Elle participera au développement du marché financier par la création de la future Chambre de Compensation-Contrepartie Centrale. Dans le même sens, elle accompagnera le GSIMT, aussi bien sur les aspects techniques qu'opérationnels, pour la mise en place du « virement instantané » en tant que nouveau levier de dématérialisation des flux financiers.

En parallèle, Bank Al-Maghrib œuvrera pour renforcer le cadre légal par une loi spécifique dédiée à la surveillance des infrastructures des marchés financiers et des émetteurs des moyens de paiement. En conformité avec les normes internationales en la matière, ce texte renforcera et clarifiera davantage les modalités de surveillance des assujettis.



La Banque continuera à promouvoir l'utilisation des moyens de paiement électroniques pour en faire de véritables leviers d'inclusion financière et de réduction du Cash en circulation. Outre le renforcement du cadre légal et des normes de sécurité les régissant, elle multipliera les actions de communication et de sensibilisation autour de l'usage des services financiers digitaux, plus particulièrement le paiement mobile lancé vers la fin de 2018. Elle se penchera aussi sur la réalisation d'études et d'enquêtes notamment sur les habitudes de paiement de la population.

Au plan fiduciaire, la Banque mènera, dans le cadre de sa stratégie de spécialisation des sièges entamée en 2017, un vaste programme visant l'amélioration de l'efficacité du Cash Cycle Management. En vue d'optimiser les flux fiduciaires et réduire les coûts associés, elle centralisera les mouvements des caisses au niveau de huit zones fiduciaires. Pour disposer d'une vision centralisée et en temps réel de ces flux, elle œuvrera pour l'implémentation d'un système d'information intégré, qui prévoit notamment une application de gestion des entrepôts, une solution de gestion centralisée des approvisionnements des caisses, ainsi qu'un système d'identification et de traçabilité des mouvements de fonds.

En lien avec ces évolutions, la Banque procédera à la revue du cadre réglementaire régissant le traitement et le recyclage de la monnaie fiduciaire et renforcera la supervision des centres privés de tri. En parallèle, elle s'emploiera à l'exploration de solutions innovantes pour améliorer la qualité et la sécurité des billets, ainsi qu'au déploiement de plusieurs actions de sensibilisation autour du faux monnayage et de la contrefaçon. De même, elle s'attèlera à la réalisation d'études et d'enquêtes qui concerneront notamment la qualité des billets en circulation.

Orientation stratégique 2

Poursuivre la mutation de la Banque pour favoriser la créativité et la culture d'innovation à l'ère du digital

Les défis que la Banque devrait relever dans les cinq prochaines années ne sont pas qu'externes. Ils sont tout autant internes et concernent notre Institution en tant qu'entreprise. La nouvelle loi portant Statut de Bank Al-Maghrib, qui prévoit de nouvelles prérogatives et responsabilités, ainsi que les enseignements tirés du bilan du plan précédent, nécessitent la mise à niveau de nos modes de gouvernance et de pilotage, l'adaptation des dispositifs de communication et de transparence et le renforcement de la gestion des risques.

Les changements de l'environnement national et international, les mutations sociétales et la diversité générationnelle appellent également à l'adaptation des capacités et des ressources de la Banque. Dans ce contexte, la Banque s'est fixée comme priorité d'adapter son modèle managérial, avec comme ambition de développer l'expertise, la performance collective et le bien-être au travail. En particulier, de nouvelles modalités de recrutement, de gestion des carrières et de développement des compétences devront être mises en œuvre.

Au nombre des défis internes figure aussi l'impératif d'aligner les processus, les modes de travail et le Système d'Information à l'ambition digitale de la Banque. A cette fin, les processus opérationnels devront connaître une large transformation en vue de rehausser leur efficacité et efficience. Les nouvelles technologies seront notamment mises au profit de la gestion des données de façon à ce qu'elle soutienne au mieux l'évolution des métiers « cœur d'activité ». Les multiples projets digitaux que compte mener la Banque nécessiteront une gouvernance adaptée, des méthodes de travail simplifiées et agiles, ainsi qu'un changement culturel à même de favoriser l'innovation et l'expérimentation.



En parallèle, les installations et les infrastructures technologiques seront mises à niveau avec un renforcement de leur cyber-résilience.

Pour les prochaines années, la Banque a également la volonté de faire de Dar As-Sikkah un sous-traitant de référence sur le marché international de l'impression des billets de banque et un acteur de premier plan sur d'autres segments du marché commercial à forte valeur ajoutée tel que celui des documents sécurisés.





Objectif stratégique 1

Repenser le modèle managérial pour développer l'expertise, la performance collective et le bien-être au travail

Face aux changements de l'environnement national et international, Bank Al-Maghrib connaîtra une spécialisation accrue de ses activités, accompagnée de l'émergence de nouveaux métiers et expertises. Elle connaîtra également une diversité générationnelle plus marquée dans les prochaines années induisant des attentes différenciées chez les collaborateurs, notamment, en ce qui concerne les modes de management, les modes de travail et la conciliation vie professionnelle/vie privée.

Au regard de ces évolutions, la Banque entend repenser son modèle managérial pour développer l'expertise, la performance collective et le bien-être au travail.

Dans ce sens, le mode de management des collaborateurs sur la filière « expertise » évoluera vers de nouvelles postures permettant un suivi plus rapproché et des parcours de formation en accompagnement au développement de leurs activités. La Banque renforcera également sa marque employeur ainsi que les moyens pour attirer les meilleurs talents.

La Banque s'emploiera à favoriser un management RH intégrant des attentes différenciées, à consolider le lien collectif et à préserver les connaissances accumulées.



Pour la concrétisation de ces chantiers, elle mettra en œuvre plusieurs actions visant notamment la mutualisation des contributions des collaborateurs selon une approche « mission », le développement de contenus de formation accessibles en ligne et pouvant être consommés à la demande, l'intensification des feedbacks managériaux et le développement de « l'Expérience Collaborateur ».

Pour améliorer le bien-être au travail, la Banque capitalisera sur le sentiment d'appartenance réaffirmé par les collaborateurs et développera de nouvelles initiatives dans ce sens. A cette fin, elle favorisera un management bienveillant, à l'écoute et soucieux de la performance et de l'épanouissement professionnel des collaborateurs, et continuera à œuvrer pour instaurer un environnement de travail moderne et convivial. En outre, et pour une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle, la Banque examinera les conditions pour plus de flexibilité de temps de travail. Enfin, elle compte intensifier ses actions pour le renforcement de la transversalité et de l'égalité professionnelle Femme/Homme en l'érigeant en tant que principe devant guider ses politiques.





Objectif stratégique 2

Transformer les processus de la Banque tout en favorisant l'innovation et en renforçant la cyber-résilience

Dans le cadre de son précédent plan stratégique, Bank Al-Maghrib avait inscrit parmi ses objectifs la nécessité de s'adapter aux transformations qu'impose la révolution numérique tant en interne qu'au niveau du secteur bancaire. Les avancées réalisées en la matière ont permis d'asseoir les prérequis de l'ambition digitale de la Banque.

A ce titre, elle entend aller plus loin dans la simplification et la transformation de ses processus, en mettant à profit les opportunités qu'offre le digital. Pour les fonctions dites de « support », l'objectif est d'automatiser les activités manuelles à faible valeur ajoutée et mobilisatrices de ressources dans le cadre d'une réingénierie globale des processus à même d'en rehausser l'efficacité. Cette réingénierie concernera aussi la collecte et la fiabilisation des données, indispensables à ses métiers et qui sous-tendent même les décisions de ses politiques.

Le recours aux dernières technologies dans le cadre de l'exercice de ses missions fondamentales renforcera la capacité de la Banque à traiter, tout comme à analyser une masse croissante de données en provenance de son écosystème, principalement les acteurs financiers. Le Big Data et l'intelligence artificielle lui faciliteront l'exploitation des données et feront en sorte que les équipes puissent centrer leur savoir-faire sur les activités cœur de métier.



Pour mieux appréhender, puis accélérer l'usage de ces technologies, la Banque mettra en place un « Digital Lab » dédié, qu'elle ambitionne d'ouvrir à l'écosystème des FinTech. Il aura pour mission de rapprocher les métiers des nouvelles pratiques et technologies et de favoriser l'émergence d'idées innovantes porteuses de valeur ajoutée pour ses missions.

Pour accompagner et réussir ces transformations, la Banque redoublera d'efforts pour que son Système d'Information puisse supporter l'automatisation avancée des processus et l'intégration de nouvelles technologies. Elle se penchera sur la revue de son architecture, avec une orientation « produit » et une segmentation par « micro-services » faisant appel à de nouveaux acteurs, notamment les start-up. Ce faisant, elle renforcera sa capacité de développement dans divers domaines, en particulier l'Open source, tout comme elle s'efforcera de maîtriser le risque de dépendance vis-à-vis des grands éditeurs de logiciels.

Au plan de la sécurité et de la Cyber-résilience, la Banque veillera à ce que ses dispositifs, tant préventifs, détectifs que réactifs, permettent de continuer à faire face aux cyber-menaces de plus en plus croissantes et sophistiquées. A ce titre, elle poursuivra le réajustement de ses cadres de maîtrise du cyber-risque selon une démarche collaborative impliquant l'ensemble des compétences internes concernées ainsi que les autres régulateurs de la place et les principaux acteurs de son écosystème. Elle mettra également en œuvre son Centre d'alerte et de réaction aux attaques informatiques, qui lui permettra d'intégrer des communautés d'experts en la matière à l'échelle internationale et de rehausser sa posture de cyber-résilience.

Bank Al-Maghrib définira aussi sa politique relative à l'usage du « Cloud computing », qui contribuera à accélérer le processus d'innovation et d'expérimentation. Elle se dotera également d'un nouveau Datacenter qui favorisera davantage la productivité et la performance des services offerts.





Objectif stratégique 3

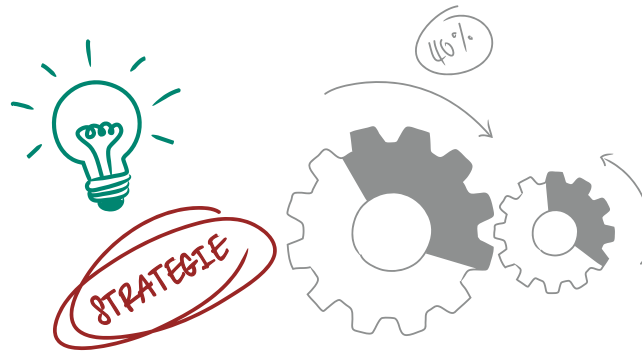
Renforcer l'efficacité et l'agilité du mode de gouvernance et de l'organisation

De par les mutations profondes et rapides de son contexte externe, l'élargissement de ses missions, ainsi que l'ampleur des chantiers qu'elle compte engager dans les prochaines années, la gouvernance, l'organisation et la gestion des risques de Bank Al-Maghrib devront s'adapter pour gagner en efficacité et en agilité.

Dans ce contexte, la Banque s'attachera à la mise en œuvre rapide de nouvelles dispositions légales de son texte fondateur, notamment celles impactant sa gouvernance. Elle s'emploiera, en particulier, à renforcer le cadre d'exercice des missions et activités partagées avec l'Etat ou d'autres régulateurs. De même, elle s'attèlera à revoir et à préciser les modalités de constitution et de fonctionnement de ses organes de gouvernance pour les adapter à son nouveau Statut et pour une meilleure optimisation et efficience.

La Banque se dotera d'une organisation plus adaptée, qui permettra plus synergie dans la réalisation de ses activités ainsi que dans la mise en œuvre de ses nouveaux objectifs stratégiques. Elle opérera dans ce sens les changements nécessaires avec notamment une simplification des processus, tout comme elle ajustera ses dispositifs de pilotage et de mesure de performance au regard de son nouveau cycle de gestion quinquennal.





Pour le déploiement de ses projets, spécifiquement ceux digitaux, elle privilégiera un mode de fonctionnement « agile », plus en ligne avec les bonnes pratiques en la matière et fondé sur l'implication et la responsabilisation accrues des agents, ainsi que sur la notion de « test-and-learn ».

Pour s'assurer de la maîtrise en amont des risques induits par ces évolutions, tout en utilisant les opportunités offertes par les innovations digitales, la Banque fera évoluer ses activités d'audit et de gestion des risques pour gagner davantage en agilité et en efficacité. Elle développera notamment de nouvelles approches de contrôle basées sur des modèles d'analyses prédictives et instaurera une meilleure articulation entre les trois lignes de maîtrise du système de contrôle interne et les autres systèmes de management.

Parallèlement, la Banque œuvrera à l'approfondissement de ses relations institutionnelles. Elle formalisera ses relations avec les institutions nationales dans le cadre de chartes et de conventions dédiées et s'emploiera à en développer de nouvelles, y compris à l'échelle internationale. Elle compte également créer la Fondation Bank Al-Maghrib, qui opérera dans les domaines économique et financier, artistique et culturel, sociétal et environnemental, permettant ainsi de donner un nouvel élan à son engagement envers la société civile.





Objectif stratégique 4

Renforcer le positionnement de Dar As-Sikkah sur les marchés des billets de banque étrangers et des documents sécurisés

Fort de la modernisation et du renforcement de la capacité de son outil de production et du rehaussement de ses compétences, Dar As-Sikkah se positionne depuis 2014 comme acteur de confiance sur le marché international de production des billets de banque. Au plan national, elle est un partenaire privilégié de nombreux Ministères et Établissements Publics, qui recourent à ses services pour la fabrication de leurs documents sécurisés.

En vue d'assurer une meilleure rentabilité de ses activités industrielles et commerciales, les efforts de la Banque durant les trois dernières années ont porté sur la mise en place de prérequis nécessaires à la transformation de Dar As-Sikkah en centre de profit à même de fonctionner de manière performante.

La Banque vise pour les cinq prochaines années à renforcer le positionnement de Dar As-Sikkah sur les marchés de production des billets de banque étrangers et des documents sécurisés aussi bien au niveau national qu'international. Dans cette optique, elle compte mettre en œuvre une stratégie de positionnement visant la diversification de donneurs d'ordres internationaux sur le marché de la sous-traitance des billets de banque étrangers compte tenu des risques identifiés et de la rentabilité financière visée.





De même, elle développera une nouvelle activité dédiée à la conception, la production et la personnalisation des cartes identitaires et utilitaires sécurisées sur support polymère et plastique et élargira ses offres de service à l'international aux activités de conception de sécurité et de prépresse.

Ces chantiers seront accompagnés d'une transformation digitale des activités, des services et des produits de Dar As-Sikkah. Ils seront également supportés par des actions sous-jacentes ciblant le rehaussement de ses compétences organisationnelles et fonctionnelles, notamment en matière de systèmes informatiques industriels, de marketing, de communication et de Recherche & Développement.



Objectif stratégique 5

Poursuivre une politique de communication transparente, plus créative et réactive

Dans ses différents plans stratégiques, la Banque a sans cesse œuvré pour que ses dispositifs de communication soient adéquats et en ligne avec les besoins de différentes cibles. Pour les prochaines années, elle entend continuer sur cette même voie, tout en assurant une meilleure compréhension de ses missions et décisions, ainsi que pour être plus proactive, créative et réactive.

Pour cela, la Banque compte diversifier ses canaux de communication, à l'effet de maintenir une relation de proximité aussi bien en interne avec ses collaborateurs, qu'en externe en faveur de multiples parties intéressées.

Au plan interne, outre l'amélioration et l'enrichissement de son site intranet, la Banque développera des dispositifs de communication digitaux, tel le réseau social d'entreprise. Ce dernier permettra notamment de favoriser la collaboration, de fluidifier les échanges et de faciliter l'accès à l'information.

Vis-à-vis de l'externe, Bank Al-Maghrib mettra en place une communication propre à chacune de ses publications institutionnelles et qui sera orientée spécialement vers les réseaux sociaux. Elle s'attachera tout particulièrement au renforcement de leur qualité, tout comme à la vulgarisation de leur contenu. Elle compte également partager les fondements de ses décisions avec les journalistes et les influenceurs, en s'appuyant sur de nouveaux dispositifs innovants.

Des supports supplémentaires à caractère pédagogique et informatif seront également mis en place, notamment de nouvelles approches de formation au profit des journalistes, un blog dédié à la Banque ou encore des rencontres thématiques avec différents publics.

Pour sa part, le grand public bénéficiera d'une communication réactive et créative, qui passera par le déploiement d'une nouvelle approche permettant de répondre instantanément à ses questions, ainsi que par l'organisation de journées portes ouvertes au niveau des différents sites de la Banque.

En matière de communication proactive, Bank Al-Maghrib mettra en œuvre une communication d'influence, qui sera déployée auprès de plusieurs cibles. Des contenus spécifiques seront ainsi développés sur la base des résultats des dispositifs d'écoute prévus à cet effet, comprenant des sondages ponctuels sur les réseaux sociaux en lien avec les missions de la Banque et un baromètre de satisfaction relatif aux outils de communication utilisés.





BANK AL-MAGRIB

DIAGNOSTIC & BENCHMARK

DYNAMISATION de l'écosystème FINTECH

#PRIORISER



La transformation digitale mobilise et fédère l'ensemble de l'organisation

ÉVOLUTION du cadre RÉGLEMENTAIRE



assouplir le cadre réglementaire
OUVRIRE
LE CHAMP DES POSSIBLES

2016
MIX TEAM
AGILE
FLÉXIBLE
10 persons

AUTOMATISATION

CB as a SERVICE

Le digital crée du **DYNAMISME**

DIGITAL au service des CORE CAPABILITIES



PRÉPARER
PARTAGE DES BASES DE DONNÉES

DÉFINIR LA STRATÉGIE de partage

VOUS AVEZ DEVOIR PARTAGER

ERISQUE

que tous traitent pas la même MANIÈRE



Finir les retards inutiles
ANALYSE VS SUPPORT

COMMENCER là OU LES EFFECTIFS MOBILISÉS SONT LES + LOURDS

OPTIMISER les traitements de la DATA POUR SE FORTIFIER SUR L'AVENIR

#S'OUVRIR
#RESSOURCES
#FAIRE



POUR MIEUX SERVIR BANQUE

Round TABLES

6 RAPID #L PROTOTYPING



#FEEDBACK

our **SUCCESS** BANKING SUPERVISION



SUPPORT by LAWS

REGULATIONS

CONSUMER LOAN

PAYMENT PROTECTION INSURANCE

ET

ET

ET

ET

ET

basculer vers une nouvelle façon de travailler

OPTIMISATION VS TRANSFORMATION

aujourd'hui, la BC est dans un chaos POSITIF

la technologie n'est pas disruptive



Résultat du brainstorming réalisé par les équipes de Bank Al-Maghrib pendant le «Digital Bootcamp», organisé les 8 et 9 novembre 2018, au Spielfeld de Berlin.

How to adapt the REGULATION

approach

WHAT THE CUSTOMER NEEDS?

WHAT WOULD YOU

BUILDING an agile COMPANY

2 CREAT

3 EXTERNAL

5 INNOVATIVE METHODS

DESIGN THINKING approach

4 AGIL

POC

CUSTOMER

OUR CHALLENGE

CREDIT ADVISORY

