



# المخطط الاستراتيجي 2023-2019





طموحنا أن نكون بنكا مركزيا فعالا  
ومبتكرا وقوة للتغيير في خدمة البلاد

# الاحتياجات



كلمة الوالي

05

## المخطط الاستراتيجي 2019 - 2023 بإيجاز

09

طموحنأ أن نكون بنكأ مركزيا فعلاا ومُجددا وقوة للتغير  
في خدمة البلاد

### التوجهات والأهداف الاستراتيجية

13

#### 1. التوجه الاستراتيجي الأول

الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي بما يخدم التشغيل والنمو  
المستدام والشامل

#### 2. التوجه الاستراتيجي الثاني

مواصلة تطوير البنك دعما للإبداع وثقافة الابتكار في العصر الرقمي

# كلمة الوالي



في الوقت الذي يستعد فيه البنك لتخليد الذكرى الستين لتأسيسه، نطلق مخططنا الاستراتيجي السادس 2019-2023، الذي تم إعداده وفق نهج تشاركي أعمق وأوسع نطاقا، من خلال إجراء العديد من اللقاءات والمناقشات وإنجاز دراستين استقصائيتين شاملتين.

ويستند تحديد أهداف هذا المخطط ومحاور عمله إلى مكتسبات المخطط السابق والدروس المستفادة من حصيلته، بعد خضوعها لتقييم موضوعي. كما أنه يأخذ بعين الاعتبار تطور السياق الدولي والوطني. فعلى الصعيد الخارجي، ظهرت بوادر تحولات عميقة، مع تنامي النزعتين الشعبوية والحمائية، وتأثير التغيرات المناخية الذي أصبح ملموسا أكثر فأكثر، وكذا الآثار المترتبة على الثورة الرقمية التي تنطوي على فرص ومخاطر في الوقت ذاته. وعلى الصعيد الداخلي، أصبح نموذج التنمية في بلادنا موضع تساؤل، نظرا لمستوى الأداء الاقتصادي والاجتماعي الذي ينأى عن الانتظارات الآخذة في التزايد والإلحاح.

إن الوعي بحجم هذه التطورات وتعقدها هو ما جعلنا نختار، للمرة الأولى، برمجة هذا المخطط على مدى فترة خمس سنوات. وتتطلب منا هذه الفترة الزمنية، أكثر من ذي قبل، تقييم الإنجازات بشكل منتظم وإجراء التعديلات اللازمة إن استدعى الأمر ذلك.

وقد اختار المخطط الاستراتيجي لبنك المغرب للفترة 2019-2023 في نهاية المطاف توجّهين أساسيين هما:

1- الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي بما يخدم التشغيل والنمو المستدام والشامل

2- مواصلة تطوير البنك دعما للإبداع وثقافة الابتكار في العصر الرقمي

وبشكل أكثر وضوحا، سنواصل تنفيذ إصلاح نظام الصرف الذي انطلق في أوائل سنة 2018، من خلال تتبع تطور سوق الصرف بشكل يومي ومواكبة الفاعلين والنظام البنكي واعتماد سياسة تواصل تستهدف الجهات المعنية على نحو يلائم خصوصيات كل منها.

# كلمة الوالي



وسوف نحرص على أن يتم الانتقال إلى كل مرحلة جديدة في الوقت الأنسب، مما يتطلب التحلي بيقظة دائمة وإجراء عمليات تقييم دورية وصارمة. فاحترام هذه الشروط هو الذي سيمكننا من مواصلة توفير أفضل الشروط لإنجاح هذا الإصلاح الرئيسي لبلادنا.

وسنعمل، في الوقت نفسه، على تطوير السياسة النقدية بحيث تتوافق مع اعتماد المرونة التدريجية لنظام سعر الصرف وانفتاح البلاد، وهو ما يتطلب تكييفاً دقيقاً وتدرجياً لأدوات التحليل والتوقع التي نستخدمها. وسوف نقوم، في الوقت المناسب من هذا الانتقال، بوضع الإطار الخاص باستهداف التضخم، الذي تم بالفعل إعداد مسودة أولى له تعمل أطر البنك حالياً على وضع اللمسات الأخيرة عليها.

وبالموازاة مع ذلك، سوف نسهر على أن يبقى النظام المالي مستقراً وقادراً على الصمود. وسنواصل العمل على ملاءمة أطرنا الخاصة بالتنظيم والإشراف مع المعايير الدولية، مع تقليص تأثير وتكلفة هذا الإجراء حسب الجهات الفاعلة والخدمات المعنية. كما سنواصل مواكبة توسع شبكة نظامنا البنكي إلى ما وراء الحدود الوطنية من أجل استثمار فرص النمو التي يوفرها هذا التوسع مع العمل، على التحكم في المخاطر التي تنشأ عنه.

وقد انتهينا مؤخراً من وضع الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي؛ التي سنعمل، خلال الأشهر والسنوات القادمة، على تنفيذها بتعاون مع الجهات المعنية من أجل ضمان تحقيق أهدافها، خاصة فيما يتعلق بالتخفيف من الفوارق لصالح الشباب والمرأة وسكان العالم القروي. كما سنحرص على تطوير أنظمة ووسائل الأداء مع تعزيز أمنها ومتانتها، تماشياً مع أفضل المعايير الدولية في هذا المجال.

ويتمثل هدفنا في مواصلة ضمان التمويل المناسب للاقتصاد وتسهيل الحصول على القروض بالنسبة للشرائح الأكثر هشاشة، خاصة المقاولات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة، وتعزيز حماية المستهلك والمساهمة في تطوير التمويل الأخضر والتشاركي.



وفي الوقت الذي أصبحت فيه السياسات والخيارات العمومية موضع تساؤل ودعت فيه أعلى سلطة في البلاد إلى إعادة صياغة النموذج التنموي لبلادنا، من المرجح أن يتزايد الطلب على خبرة البنك. وهو ما يستلزم منا تعزيز قدراتنا على التحليل وعلى إنجاز دراسات وبحوث ذات نوعية جيدة قصد المساهمة في اتخاذ قرارات عمومية مستنيرة في المجالين الاقتصادي والمالي.

في هذا الصدد، سنعمل على تعزيز انفتاحنا على الأوساط الأكاديمية الوطنية والدولية، وبالموازاة مع ذلك، سنواصل توسيع شراكاتنا وروابط التعاون مع البنوك المركزية والمؤسسات الإقليمية والدولية.

وعلى مستوى دار السكة، سنعمل على تهمين الاستثمارات وجهود التحديث التي بذلت في السنوات الأخيرة من أجل تعزيز مكانتها في السوق الدولية لطباعة الأوراق البنكية وفي السوق الوطنية للوثائق المؤمنة.

وتتطلب منا كل هذه التحديات أن نكون مثالا يحتذى على المستوى الداخلي من حيث الحكامة والفعالية والنجاعة. وسنستعد، من خلال وضع خارطة طريق لاستراتيجيتنا الرقمية، لملاءمة مهنا مع ما تنطوي عليه هذه الثورة التكنولوجية والاستفادة من الفرص التي توفرها في إعادة هندسة إجراءاتنا التشغيلية؛ بل أكثر من هذا، نطمح إلى أن يكون دورنا قياديا في هذا المجال داخل المنظومة الاقتصادية الوطنية المحيطة بنا.

وليس لدي أدنى شك في قدرتنا على تحقيق الأهداف التي حددناها في هذا المخطط الجديد، لأنني على يقين بأن بوسعنا الاعتماد على رأسمال مؤسستنا البشري، الذي أبان بالفعل عن إخلاصه وتفانيه اللامحدود في التصدي للتحديات التي واجهتنا. ومن البديهي أننا سنحرص دوما على تهمينه وعلى أن نضمن له أفضل ظروف العمل.

انطلاقا من كل هذا، فإنني على ثقة تامة أننا سنستطيع، بتضافر جهودنا، تحويل مؤسستنا إلى بنك مركزي فعال ومبتكر وقوة للتغيير في خدمة البلاد، بنكٌ نفخر دوما وأبدا بانتماثنا إليه.





The image shows the cover of a strategic plan document. It features a dark teal background on the left and a yellow-green background on the right, separated by a diagonal line. Both backgrounds are overlaid with a faint, light-colored pattern of gears and circuitry. The title is written in white Arabic script. The text reads: "المخطط الاستراتيجي" (Strategic Plan) on the top line, and "2019 - 2023 بايجاز" (2019 - 2023 in brief) on the bottom line.

المخطط الاستراتيجي  
2019 - 2023 بايجاز

يقدم التصميم أدناه لمحة موجزة عن المخطط الاستراتيجي  
2019-2023 لبنك المغرب، لا سيما :

• رؤيته؛

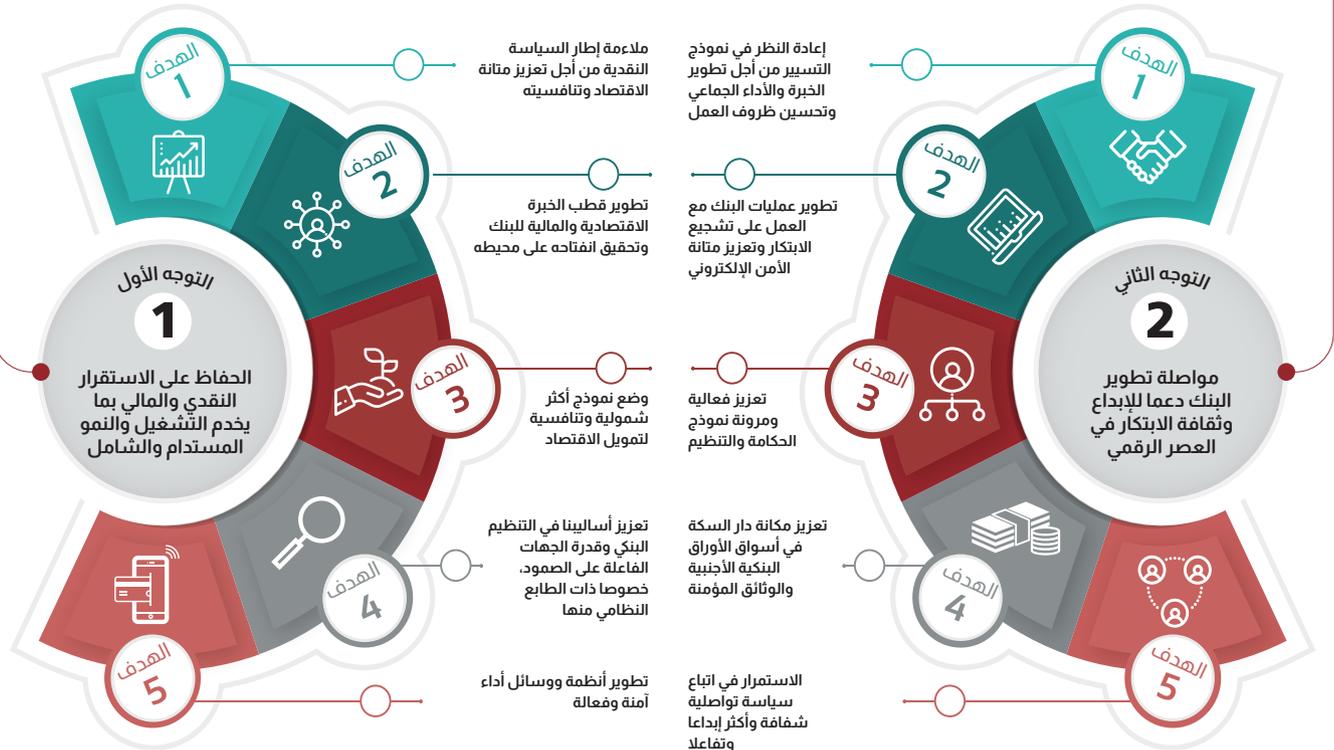
• توجهاته؛

• أهدافه الاستراتيجية.

إضافة إلى كونه أداة للتواصل بشأن الاستراتيجية المعتمدة،  
سيستخدم هذا التصميم طوال دورة الخمس سنوات لتتبع  
تنفيذه.

## الرؤية

طموحننا أن نكون بنكا مركزيا فعالا ومُجدّدا  
وقوة للتغيير في خدمة البلاد



استقرار الأسعار

الإشراف على النظام البنكي

مراقبة الأسواق النقدية وأنظمة ووسائل الأداء

تدبير احتياطات الصرف

إصدار القطع النقدية والأوراق البنكية

الاستقرار المالي

الشمول المالي

# التوجهات والأهداف الاستراتيجية



# التوجه الاستراتيجي الأول



الحفاظ على الاستقرار النقدي والمالي بما يخدم التشغيل والنمو المستدام والشامل

منذ الأزمة المالية لسنة 2008، عملت البنوك المركزية على عدة جهات، حتى أن غالبيتها تجاوزت الحدود المسطرة لولاياتها. وبالنظر إلى تقلص هوامش السياسات الأخرى، خاصة المتعلقة منها بالميزانية، كانت الانتظارات المعقدة على هذه البنوك كبيرة للغاية، مما دفعها إلى استخدام وسائل غير تقليدية لم يُختبر البعض منها من قبل.

وفي سياق وطني يتسم بأداء اقتصادي ضعيف، أصبح البنك مطالبا بالمساهمة بشكل يتجاوز بكثير نطاق تدخله العادي. ففي ضوء التساؤلات التي تطرح اليوم بشأن السياسات العمومية ونموذج التنمية ككل، تحظى آراء البنك واقتراحاته بشأن الإشكاليات الاقتصادية والاجتماعية بالاهتمام والتتبع على نطاق واسع.

وسيوصل بنك المغرب، باعتباره سلطة نقدية، تامين جميع إسهاماته من أجل خدمة الوطن، من خلال الحفاظ على استقرار الأسعار والحرص على تحقيق الاستقرار والشمول الماليين. وفي هذا الصدد، سيواصل البنك عملية التحويل التدريجي لنظام الصرف إلى نظام مرن وملاءمة سياسته النقدية تبعاً لذلك. كما سيواصل مواءمة القطاع البنكي مع المعايير الدولية وتعزيز آلياته الخاصة بالإشراف والمراقبة، وسيعمل على تعزيز أداء وسلامة أنظمة ووسائل الأداء.

وفي سياق يتسم بالتحديات التي تواجهها البنوك المركزية بسبب تطور الأصول المشفرة، سيعمل البنك أيضا على تتبع المسائل المتعلقة بهذه الظاهرة وسيستعرض مع باقي الهيئات التنظيمية تأثيرها على الأنظمة المالية الوطنية من حيث المخاطر والتنظيم.

وحيث إن البعد المتعلق بتمويل الاقتصاد يوجد في صلب الاهتمامات الوطنية، يعترم البنك مضاعفة جهوده من أجل المساهمة في تحسينه.





وفي هذا الصدد، وإضافة إلى الرغبة في وضع إطار مناسب للحكامة، يتوقع البنك المشاركة بنشاط في تطبيق الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي وتعزيز وجوده في مختلف مناطق المملكة، خاصة في مجال التربية الاقتصادية.

وسيسعى بنك المغرب أيضا إلى تعزيز قطب الخبرة الاقتصادية والمالية لديه من أجل توقع التغيرات والآثار المترتبة على التحولات التي تعرفها بيئته، وفهمها بشكل أفضل والمساهمة بشكل أحسن في اتخاذ قرارات مستنيرة. كما سيعمل على إصلاح نظامه الخاص بالإحصائيات والمعطيات قصد جعله أكثر ثراء وأكثر موثوقية ومتاحا بشكل أكبر من أجل خدمة مهامه والبيئة المحيط به.



# الهدف الاستراتيجي 1

ملاءمة إطار السياسة النقدية من أجل تعزيز متانة الاقتصاد وتنافسيته

خلال السنوات الخمس المقبلة، سيواصل البنك جهوده الرامية إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد في إطار مهامه الموسعة، مع السعي إلى تحقيق قدر أكبر من النجاعة والأداء في إنجازها.

في هذا السياق، سيستمر البنك في عملية الانتقال إلى نظام صرف مرن، التي بدأت المرحلة الأولى منها في يناير 2018، وتمثلت في توسيع نطاق قلب الدرهم. وتمتد هذه العملية اليوم في ظروف مواتية، حيث صادق الفاعلون الاقتصاديون على اعتماد عملية الإصلاح وسجل تحسن في عمق السوق. وسيواصل البنك صقل السيناريوهات الخاصة بهذا الانتقال، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات التي يعرفها كل من محيطه الوطني والدولي. وسيحرص البنك على تعزيز إطار تتبع سوق الصرف وتنفيذ التدابير الرامية إلى تطويره. وعلى وجه الخصوص، سيقوم البنك بتحسين المراقبة التي يضطلع بها من أجل ضمان وجود آليات سليمة لتشكيل الأسعار، كما سيعمل على تعزيز تطوير أدوات التغطية، خاصة من خلال وضع منحنى نقدي مرجعي.

كما سيقوم البنك بإثراء إطاره الخاص بالمراقبة الماكرو-احترازية من خلال دمج مؤشرات جديدة للمخاطر المتعلقة بهذا الإصلاح. وعلى مستوى التواصل، سيواصل، بكل عزم، عمليات التوعية والمواكبة لفائدة الفاعلين والجهات المعنية.



علاوة على ذلك، سيتم إجراء دراسات وأبحاث من أجل فهم تطور وتأثير السياسات العمومية الأخرى التي تتداخل مع إصلاح نظام سعر الصرف، لا سيما سياسة الميزانية وتحرير العمليات المالية والسياسات الرامية إلى تحسين الإنتاجية وتنويع الاقتصاد. وبشكل عام، سيجري الانتقال إلى المراحل الأخرى من هذا الإصلاح بطريقة تدريجية ومنظمة ومناسبة من حيث التوقيت.

وسيواصل بنك المغرب تحسين إطار سياسته النقدية وملاءمته مع المخططات الاستراتيجية، التحليلي والتشغيلي، وكذلك التواصل بشأن مهامه وقراراته. وسيجري دراسات حول الآثار المترتبة على هذا التحول بالنسبة للاقتصاد الوطني، بشكل عام، وللسياسة النقدية، على وجه الخصوص. وبالإضافة إلى تعيين الأشغال المتعلقة بملاءمة سعر الصرف وأيضاً بتأثيرات التحرير على القدرة التنافسية، ستتناول هذه الدراسات تحسين فهم قناة سعر الصرف وتحليل التغيرات التي تطرأ على سلوك الوحدات الاقتصادية.

وبمجرد تحقيق تقدم كافٍ في عملية الانتقال إلى نظام صرف مرن، ينبغي تغيير ارتكاز السياسة النقدية، مما سيستلزم من بنك المغرب اعتماد استهداف التضخم كاستراتيجية جديدة لهذه السياسة. وفي إطار الاستعداد لهذه العملية، سيواصل البنك تنقيح المعايير التي تستند إليها هذه الاستراتيجية، عن طريق تحديد طبيعة هدف التضخم وطرق تحديده وأفقته وكذلك قواعد تحديثه.

وفيما يخص إطار تحليل وتوقع السياسة النقدية، وعقب عملية الإصلاح التي خضع لها في سنة 2016 والتي أسفرت عن وضع نماذج للتوقع وتحليل السياسات قادرة على تحمل الانتقال إلى نظام سعر الصرف المرن واستهداف التضخم، سوف يسعى البنك إلى تحسين مجموع مكوناته. وسيدخل عليها التعديلات اللازمة بهدف مراعاة التحولات الهيكلية التي يعرفها الاقتصاد الوطني، كما سيثريها بنماذج ستتيح فهماً جيداً لقطاعات النطاق الحقيقي والنقدي.

وعلى مستوى التواصل، قام البنك خلال سنة 2016 بإعادة النظر في تقريره حول السياسة النقدية وبيانه الصحفي حتى يعكس بشكل أفضل الإطار الخاص بتحليلاته وأسس قراراته. وبعتماد استهداف التضخم، يعترف البنك بتبسيط وتسهيل وتطوير الطابع الاستشاري لهذا التواصل، كما سيستثمر الثروة التي توفرها الابتكارات التكنولوجية من حيث الوسائط والقنوات.

## الهدف الاستراتيجي 2

تطوير قطب الخبرة الاقتصادية والمالية للبنك وتحقيق انفتاحه على محيطه

تمثل البنوك المركزية في الغالب مراكز للخبرة والتميز في مجالات الاقتصاد والمالية، بل إنها في بعض البلدان، تعد رائدة من حيث الإصدارات العلمية.

وفيما يخص بنك المغرب، يشكل تقريره السنوي دائما مرجعا في تحليل الوضع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد. كما أن تقديمه من قبل السيد الوالي أمام أعلى سلطة في الدولة ومجموع التوصيات التي يقدمها فيه يشكلان موعدا سنويا يثير الكثير من النقاشات العامة.

ولإضفاء مزيد من العمق على تحليلاته وإرسائها على أسس علمية سليمة، أنشأ البنك بنية للبحث طورت علاقاتها مع الأوساط الأكاديمية وأصدرت العديد من البحوث التي نشر البعض منها في مجلات علمية. وبالإضافة إلى ذلك، قام بتنظيم العديد من الفعاليات الأكاديمية والعلمية.

ويطمح البنك، الذي يتم الرجوع إليه اليوم أكثر من أي وقت مضى في سياق يتسم بمساءلة السياسات العمومية ونموذج التنمية بمجمله، إلى الرفع من قدرته على التحليل والدراسة ويعتزم تحقيق برنامج طموح للبحث يستجيب بشكل أفضل للانتظارات القائمة. وتحقيقا لهذا الغرض، يعتزم تعزيز رأسماله البشري وإعادة هيكلة الوظائف المتعلقة بالدراسات والبحوث من أجل تحقيق مزيد من التأزر والمردودية.





كما سيحرص على توسيع شراكاته مع المؤسسات والهيئات التي تلعب دور «مراكز بحوث» وسيواصل تعزيز علاقاته مع الأوساط الأكاديمية الوطنية والدولية.

وبالنظر إلى أهمية البيانات في إنجاز مهام البنك وتطوير قطب الخبرة لديه، سيعمل على تحقيق قفزة نوعية على مستوى نظامه الإحصائي. وبالاستفادة من التقدم المحرز في إطار المخططات السابقة واستخدام الفرص التي توفرها الثورة الرقمية، يعتزم البنك استثمار خزان المعلومات التي تتركز بها قواعد بياناته وتوسيع مجال تحصيله للمعلومات.

كما سيقوم البنك بإعادة هندسة جميع عملياته الخاصة بجمع ومعالجة ونشر البيانات وسيشجع أوجه التعاون بين مختلف الوحدات المعنية، بهدف إثراء نظامه الخاص بالمعلومات وتحسين جودة وموثوقية البيانات التي يفرزها وإمكانية الحصول عليها، سواء بالنسبة للمهن التي يقوم بها أو للمستخدمين الخارجيين، لا سيما صانعي القرار في القطاعين العام والخاص والباحثين الأكاديميين.

وعلى مستوى التعاون مع الشركاء، سيواصل بنك المغرب جهوده الرامية إلى تعزيز الروابط مع أوساط البنوك المركزية والجهات التنظيمية والهيئات الدولية. كما سيسهر على تعزيز حضوره داخل الهيئات الدولية وتطوير الشراكات التي تعزز تبادل الخبرات.

## الهدف الاستراتيجي 3

وضع نموذج أكثر شمولية وتنافسية لتمويل الاقتصاد

يُعَدُّ تمويل الاقتصاد مسألة محورية من وجهة نظر السياسة النقدية والاستقرار المالي وكذلك من حيث الشمول المالي. لذلك، تستلزم القضايا المتصلة به مزيدا من الحوار والتنسيق بين الجهات المعنية.

وفي هذا الصدد، سيسعى البنك إلى إحداث هيئة مناسبة تعزز تبادل المعلومات والآراء بشأن الشروط التي من شأنها تحسين تمويل الاقتصاد، لا سيما بالنسبة للقطاعات التي تعاني من نقص في هذا الجانب. كما سيعتمد أيضا على إسهامات اللجان الإقليمية المكلفة بالمقاولات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية التابعة للقطاع البنكي التي ينبغي تحسين طرق عملها من أجل تحقيق مزيد من الفعالية والنجاعة.

ومن أجل مواصلة تطوير المعلومة المالية، سيساهم البنك في وضع إطار قانوني وتنظيمي لمكتب الفروض، مما سيسمح على الخصوص بإدراج البيانات غير المالية.

وسيساهم بنك المغرب بكل نشاط في تطبيق الاستراتيجية الوطنية للشمول المالي. وفي هذا الإطار، وبدعم من المقاولات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة، سيعمل على التعجيل بتفعيل المرصد الخاص بهذه الفئة من المقاولات، الذي يتوقع منه أن يلعب دورا رئيسيا في فهم النسيج الإنتاجي الوطني وتوفير تحليلات مفيدة تساهم في وضع سياسات الدعم المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، سيسهر البنك على دراسة إجراءات الدعم المالي الجديدة الخاصة بهذه الفئة من المقاولات.

وبالموازاة مع ذلك، سيعمل البنك على تشجيع المؤسسات المالية بغية تعزيز إسهامها في الشمول المالي للشرائح التي لا تستفيد من الخدمات المالية، إما كلياً أو بالشكل الكافي، خاصة سكان العالم القروي والنساء. وسيعمل في هذا الصدد على مواكبة المنظومة الاقتصادية بشكل خاص، فضلاً عن التفكير في التدابير التحفيزية والتنظيمية التي ينبغي اتخاذها. وفي الوقت نفسه، سيعمل على تعزيز نظام حماية زبناء المؤسسات الخاضعة لإشرافه وضمان تثبيته بشكل راسخ ضمن أولوياتها الاستراتيجية. وبالإضافة إلى الجانب التنظيمي، سيقوم البنك بتكثيف عمليات المراقبة الميدانية التي يقوم بها في هذا المجال وخلق مزيد من أوجه التآزر مع المتدخلين في سلسلة معالجة الشكايات، لا سيما المركز المغربي للوساطة البنكية.



وسيواصل بنك المغرب تعزيز المنافسة البنكية وتشجيع انفتاح السوق على المؤسسات غير البنكية، مثل تلك المتخصصة في الأداءات. وفي هذا السياق، يعتزم تنفيذ سياسة مواكبة لشركات التكنولوجيا المالية (FINTECH)، بغية ضمان استفادة مهنة من التكنولوجيات الجديدة وتحسين عرض الخدمات المالية وتسريع الشمول المالي.

وبالموازاة مع ذلك، سيجري البنك دراسات مكثفة بشأن تسعير الخدمات البنكية والأداء وسيعمل جاهداً على تعزيز شفافيتها وقابليتها للمقارنة. وسيعمل البنك أيضاً على إعداد حصيلة أولى لمنظومة الحركية البنكية التي وضعت سنة 2017 وبقِيم فرصة تعزيز كفاءتها، بما في ذلك على الصعيد القانوني.

وفيما يخص الالتزامات التي قدمها القطاع المالي من أجل مواكبة رهانات التنمية المستدامة، سيعمل بنك المغرب على تشجيع الحوار المنتظم مع جميع الجهات المعنية من أجل دعم التمويل الأخضر المراعي للاعتبارات البيئية.



## الهدف الاستراتيجي 4

تعزيز أساليبنا في التنظيم البنكي وقدرة الجهات الفاعلة على الصمود، خصوصا ذات الطابع النظامي منها

بعد مرحلة اتسمت بالتطور المظّرد على الصعيد الدولي وتحسّن وضعية السوق على الصعيد الوطني، عرف المشهد البنكي المغربي دينامية جديدة للتحوّل نتجت عن ظهور التمويل التشاركي ورهانات العالم الرقمي، بالإضافة إلى تنامي المنافسة وتزايد المخاوف بشأن المناخ. وفي نفس الوقت، تأثر كل من نشاط البنوك ومردوديتها بتداعيات الظرفية غير المواتية، وبالإصلاحات المالية الرائدة التي تتطلب توطيد قاعدتها المالية وقدرة سريعة على التكيف مع المخططات التقنية والبشرية والتشغيلية.

واستجابة لهذه التحديات، سيعمل بنك المغرب بحزم على العديد من الأصعدة، التي تشمل الإطار التنظيمي والإشراف، وكذلك الحكامة والاستراتيجية وأدوات السياسة الماكرو احترازية.

وإضافة إلى استكمال تطبيق القواعد الاحترازية للجنة بازل، سيعمل البنك على استكمال الإطار الخاص بالتمويل التشاركي وسيشرف على تأطير الفاعلين الجدد في السوق البنكية وشبه البنكية. ومع ظهور متدخلين جدد، يمثلون نماذج أعمال مختلفة، مثل شركات التكنولوجيا المالية، سيعمل البنك على وضع قواعد تنظيمية أكثر مرونة وملاءمة، بالإضافة إلى إطار يتناسب مع المخاطر التي تنطوي عليها من حيث حماية الزبناء والنزاهة المالية والمتانة التشغيلية، بما في ذلك على المستوى الإلكتروني.





ولتنفيذ هذه الإصلاحات بشكل ناجح، سيعمل بنك المغرب على الصعيد الداخلي من أجل توطيد دعائم عملية اعتماد القواعد التنظيمية. وتحقيقا لهذه الغاية، سيعمل على إحداث وظيفة يقظة متخصصة، كما سيعزز قدراته، لا سيما من خلال الاستفادة من الخبرات الخارجية. وسيعمل من أجل تحقيق المزيد من التعاون مع الجهات الفاعلة المشاركة في هذه العملية والجهات التنظيمية الأخرى. وعلى نفس المنوال، سيعمل على تطوير العلاقات مع الهيئات الدولية والإقليمية المكلفة بتحديد المعايير وكذلك التشاور مع الفاعلين المعنيين، العموميين منهم والخواص.

وعلى صعيد المراقبة والإشراف، سيقوم البنك بملاءمة الآليات التي يعتمد عليها في هذا المجال مع خصوصيات مختلف الفاعلين الخاضعين لها. وبغية ضمان الحفاظ على فعالية وملاءمة هذه المنظومات، سيعمل بالخصوص على إعادة النظر في النهج والطرائق التي يعتمدونها، وكذلك تنظيمه والوسائل التي يستخدمها. وعلاوة على مواصلة تتبع مصادر المخاطر التقليدية، سيعمل على تطوير نماذجه الخاصة بالمراقبة من أجل تغطية المخاطر الجديدة والناشئة، لا سيما فيما يتعلق بالعالم الرقمي. كما سيسهر أيضا على أن تكون لدى الفاعلين الجدد أطر للتسيير تسمح لها بتوقع وفهم الأخطار التي تتجم عن أنشطتها والتصدي لها. وأخيرا، سيعمل على إنشاء منظومة لمراقبة دينامية سوق الخدمات المالية وآثارها على البنوك القائمة والفاعلين غير البنكيين.

ومن أجل تعزيز قدرة المؤسسات المالية على الصمود، يعتزم بنك المغرب اعتماد تدابير لتصفية حصيلاتها تتعلق باستكمال اعتماد المعايير المتعلقة بمخاطر الائتمان إضافة إلى الإصلاحات الاحترازية الجديدة التي أوصت بها لجنة بازل. كما سيعمل على تعزيز الإطار الخاص بالإشراف العابر للحدود، عن طريق تعزيز قدراتها على تتبع وتقييم المخاطر وتعزيز التعاون مع الجهات التنظيمية في بلدان الاستقبال والهيئات الإقليمية الأخرى.

وفي نفس السياق، سيساهم البنك في وضع الصيغة النهائية للإطار القانوني المتعلق بحل الأزمات البنكية، بما في ذلك بعده العابر للحدود. كما سيعمل على وضع منظومة تشغيلية لتعويض المودعين تتوافق مع أفضل المعايير. وأخيراً، سيشارك في وضع اللامسات الأخيرة على الإطار التنظيمي والإشرافي الذي يؤطر التكتلات المالية، عن طريق اعتماد أدوات محددة لمراقبة وتحليل المخاطر.

وبالموازاة مع ذلك، سيطلق بنك المغرب مشاريع جديدة من أجل ترسيخ حكمة السياسة الماكرو احترازية. كما سيعمل على إضفاء الطابع الرسمي على إطار استراتيجيتها وأهدافها وأدواتها، وسيعزز عمليات التواصل المتعلقة بها. وعلى المستوى التحليلي، سيعمل على تحسين قدرته على إدارة اختبارات الضغط الكلي، ويعزز تتبع وتقييم المخاطر النظامية الناتجة عن التكتلات المالية وسيساهم في تطوير آلية التنظيم والتحليل الخاصة بالمخاطر الناشئة المترتبة على الابتكارات التكنولوجية والتمويل الأخضر والهجمات الإلكترونية.

وفي إطار الأشغال المتعلقة بإرساء الوسائل الماكرو احترازية، كان البنك قد ركز عمله على احتياطي الأموال الذاتية المخصص لمواجهة تقلبات الزرفية وفائض الأموال الذاتية المطبق على البنوك ذات الأهمية النظامية. وسيقوم، خلال السنوات المقبلة، بدراسة المسائل المتعلقة بوضع الأساس القانوني الخاص بالأدوات التي تهدف إلى احتواء المخاطر المرتبطة بالعقار والأسر.



## الهدف الاستراتيجي 5

### تطوير أنظمة ووسائل أداء آمنة وفعالة

عمل بنك المغرب في السنوات الماضية على إنشاء سوق آمنة وفعالة للأداءات. وشارك بشكل خاص في وضع النظام المغربي للأداءات الإجمالية ومجموعة نظام المقاصة الإلكترونية بين البنوك المغربية وإنشاء محوّل خاص بالأداءات الإلكترونية «Switch monétique». وقد أفرزت هذه الإجراءات عن البنيات التحتية للأسواق اللازمة للحفاظ على الاستقرار المالي وتطوير الشمول المالي.

وفي إطار هذا المخطط الاستراتيجي الجديد، سيواصل البنك تعزيز متانة الأنظمة الحالية من خلال مهام للمراقبة تركز على امتثال البنيات التحتية لأفضل المعايير. وسيشارك في تطوير السوق المالية من خلال إنشاء غرفة مقاصة مركزية بالطرف المقابل. وعلى نفس المنوال، سيواكب مجموعة نظام المقاصة الإلكترونية بين البنوك المغربية، سواء في الجوانب التقنية أو التشغيلية، من أجل تنفيذ «التحويلات الفورية» كأداة جديدة لإزالة الطابع المادي للتدفقات المالية.

وبالموازاة مع ذلك، سيعمل بنك المغرب على تعزيز الإطار القانوني من خلال القانون المخصص للإشراف على البنيات التحتية للأسواق المالية ومصدري وسائل الأداء. وتماشيا مع المعايير الدولية المعتمدة في هذا المجال، سوف يعزز هذا النص ويوضح بشكل أكبر كفاءات مراقبة الفاعلين الخاضعين لإشراف البنك.





وسيوصل البنك تشجيع استخدام وسائل الأداء الإلكترونية حتى تشكل بالفعل رافعة لتحقيق الشمول المالي وللحد من النقد المتداول. وإضافة إلى تعزيز الإطار القانوني ومعايير السلامة التي تحكمها، سيضاعف البنك حملات التواصل والتحسيس بشأن استخدام الخدمات المالية الرقمية، خاصة الأداء بواسطة الهاتف النقال الذي بدأ العمل به أواخر سنة 2018. وسيكف أيضا على إنجاز دراسات واستقصاءات، خاصة فيما يتعلق بعادات الساكنة من حيث الأداء.

وفيما يخص العملة الائتمانية، وضع البنك، في إطار استراتيجيته التي بدأت سنة 2017 والمتعلقة باعتماد التخصص على مستوى فروع البنك برنامجا موسعا يهدف إلى تحسين فعالية تدبير دورة النقد. ومن أجل ترشيد التدفقات الائتمانية وتقليص التكلفة المتعلقة بها، سيعمل البنك على مركزية حركات الخزينة على مستوى المراكز الائتمانية الثمانية. وبغية الحصول على رؤية مركزية وأنية لهذه التدفقات، سيعمل على تنفيذ نظام متكامل للمعلومات يشمل بالخصوص تطبيقا لتدبير المخزونات، وحلا للتدبير المركزي لإمدادات الخزائن، ونظاما لتحديد وتتبع تحركات الأموال.

وارتباطا بهذه التطورات، سيقوم البنك بمراجعة الإطار التنظيمي الخاص بمعالجة وإعادة تدوير العملة الائتمانية وسيعزز عملية الإشراف على مراكز الفرز الخاصة. وبالموازاة مع ذلك، سيرص على استكشاف حلول مبتكرة من أجل تحسين جودة وسلامة الأوراق البنكية. إضافة إلى إنجاز العديد من عمليات التحسيس بشأن تزييف النقود والتزوير. وبالمثل، سوف يركز على إنجاز دراسات واستقصاءات تتمحور بالخصوص حول جودة الأوراق البنكية المتداولة.

# التوجه الاستراتيجي الثاني



## مواصلة تطوير البنك دعماً للإبداع وثقافة الابتكار في العصر الرقمي

إن التحديات التي سيتعين على البنك مواجهتها خلال السنوات الخمس القادمة ليست تحديات خارجية فقط، بل هناك تحديات داخلية وأخرى تتعلق بمؤسستنا بوصفها مقاولة. والقانون الجديد المتعلق بالنظام الأساسي لبنك المغرب، الذي ينص على صلاحيات ومسؤوليات جديدة، بالإضافة إلى الدروس المستخلصة من حصيلة المخطط السابق، تتطلب منا تطوير طرق الحكامة والإدارة التي نعتمدها، وملاءمة آلياتنا الخاصة بالتواصل والشفافية وتعزيز تدبير المخاطر.

كما تتطلب التغييرات التي يشهدها كل من المحيط الوطني والدولي، وكذا التحولات التي يعرفها المجتمع وتنوع الأجيال ملاءمة قدرات البنك وموارده. وفي هذا السياق، حدد البنك كأولوية بالنسبة له ملاءمة نموذج في التسيير بهدف تطوير الخبرات والأداء الجماعي وتحسين ظروف العمل. وسيتعين، على وجه الخصوص، وضع طرائق جديدة في التوظيف وتدريب المسارات المهنية وتطوير الكفاءات.

ومن بين التحديات القائمة على المستوى الداخلي هناك أيضاً ضرورة ملاءمة العمليات وطرق العمل وكذا نظام المعلومات مع طموحات البنك في المجال الرقمي. ولتحقيق هذا الهدف، ينبغي إدخال تغييرات كبرى على العمليات التشغيلية بهدف الرفع من فعاليتها وكفاءتها. وفي هذا الصدد، سيتم على وجه الخصوص استعمال التقنيات الجديدة من أجل تدبير البيانات بشكل يواكب بشكل أفضل تطور المهن التي تقع في صلب نشاط البنك. كما ينبغي للبنك وضع حكامة ملائمة خاصة بالمشاريع الرقمية العديدة التي يعتزم إطلاقها، واعتماد طرق عمل مبسطة ومرنة، بالإضافة إلى استهلال تغيير ثقافي قادر على تشجيع الابتكار والتجريب.





وموازاة مع ذلك، سيتم الارتقاء بالمنشآت والبنى التحتية التكنولوجية من خلال تعزيز قدرة الفضاء الإلكتروني على الصمود.

وخلال السنوات المقبلة، يعتزم البنك أيضاً جعل دار السكة من أبرز المتعاقدين من الباطن في السوق الدولية لطباعة الأوراق البنكية، وفاعلا رئيسيا في أقسام أخرى من السوق التجارية ذات قيمة إضافية عالية، كقطاع الوثائق المؤمنة.

# الهدف الاستراتيجي 1

إعادة النظر في نموذج التسيير من أجل تطوير الخبرة والأداء الجماعي وتحسين ظروف العمل

في ظل التغيرات التي يعرفها كل من المحيط الوطني والدولي، سيعرف بنك المغرب تخصصا متزايدا في أنشطته، مع ظهور مهن وخبرات جديدة. كما سيشهد تنوعا أكبر في الأجيال في صفوف المتعاونين خلال السنوات القادمة، مما من شأنه خلق انتظارات متباينة لديهم، لا سيما فيما يتعلق بطرق التسيير وأساليب العمل والتوفيق بين الحياة المهنية والخاصة.

وبالنظر إلى هذه التطورات، يعتزم البنك إعادة النظر في نموده الخاص بالتسيير من أجل تطوير الخبرات والأداء الجماعي وتحسين ظروف العمل.

وفي هذا السياق، ستتطور طريقة تسيير المتعاونين في فرع «الخبرة» بشكل يسمح بتتبع أكثر قربا وبوضع مسارات تكوين توابك تطور أنشطتهم. كما سيعمل البنك على تعزيز مكانته كمشغل، وعلى تطوير الوسائل التي يعتمدها من أجل اجتذاب أفضل الكفاءات.

وسيعمل البنك على تشجيع أسلوب لإدارة الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار الانتظارات المتنوعة وتعزيز الرابط الجماعي والحفاظ على المعارف المترابطة.



ولإنجاز هذه الورشات، سيقوم البنك بالعديد من الإجراءات التي تهدف على وجه الخصوص إلى مراكمة مساهمات المتعاونين وفقاً لمقاربة حسب «المهمة»، وتطوير محتويات برامج تكوين يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت واستخدامها حسب الطلب، وتكثيف آراء المسيرين وتطوير «تجربة المتعاونين».

ولتحسين ظروف العمل، سيعتمد البنك على تعزيز الشعور المتجدد بالانتماء لدى المتعاونين، واتخاذ مبادرات جديدة في هذا الاتجاه. ولتحقيق هذه الغاية، سيشتج على اعتماد أسلوب في التسيير يركز على الاهتمام بالمتعاونين والإصغاء لمتطلباتهم والحرص على أدائهم ونجاحهم المهني. كما سيواصل العمل على خلق بيئة عمل حديثة وودية. وبالإضافة إلى ذلك، ولتحقيق توازن أفضل بين الحياة الخاصة والحياة المهنية، سيقوم البنك بدراسة الشروط اللازمة لتوفير المزيد من المرونة في أوقات العمل. وأخيراً، يعتزم البنك تكثيف إجراءاته من أجل تعزيز الشمولية والمساواة المهنية بين المرأة والرجل من خلال تكريسها كمبدأ يوجه سياساته.



## الهدف الاستراتيجي 2

تطوير عمليات البنك مع العمل على تشجيع الابتكار وتعزيز متانة الأمن الإلكتروني

أدرج بنك المغرب ضمن أهداف مخططه الاستراتيجي السابق ضرورة التكيف مع التحولات التي تفرضها الثورة الرقمية، سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى القطاع البنكي. وقد سمح التقدم المحرز في هذا المجال بتوفير المتطلبات الأساسية المتعلقة بالطموح الرقمي للبنك.

وفي هذا السياق، يعتزم البنك مواصلة تبسيط عملياته وتحويلها، عن طريق استغلال الفرص التي يتيحها العالم الرقمي. وفيما يتعلق بوظائف «الدعم»، يكمن الهدف في أتمتة الأنشطة اليدوية ذات القيمة المضافة المنخفضة التي تقتضي تعبئة موارد في إطار إعادة هيكلة شاملة للعمليات بطريقة تعزز فعاليتها. وستشمل هذه العملية أيضاً جمع البيانات وضمان موثوقيتها، وهما عمليتان أساسيتان بالنسبة لهذه المهن، بل إنهما تتحكمان في القرارات المتعلقة بالسياسات الخاصة بها.

إن استخدام التقنيات الحديثة في إطار ممارسة البنك لمهامه الأساسية من شأنه تعزيز قدرته على معالجة وتحليل حجم متزايد من البيانات الواردة من بيئته القطاعية، خاصة من الفاعلين الماليين. كما أن من شأن البيانات الكبرى والذكاء الاصطناعي تسهيل قدرة البنك على استغلال البيانات ومنح المستخدمين إمكانية تركيز معارفهم على الأنشطة التي تدرج في صلب المهنة.

ومن أجل فهم أفضل لهذه التقنيات وتسريع استخدامها، سيقوم البنك بإنشاء «مختبر رقمي» مخصص، مع السعي إلى فتحه أمام شركات التكنولوجيا المالية. وستمثل مهمته في تقريب المهن من الممارسات والتقنيات الجديدة وتشجيع بروز أفكار مبتكرة تعطي قيمة إضافية لمهامها.

ولمواكبة هذه التحولات وضمان نجاحها، سيضاعف البنك جهوده قصد تمكين نظام المعلومات الخاص به من تحمل الأثمة المتقدمة للعمليات واستيعاب التقنيات الجديدة. وسينكب على مراجعة بنيته، مع اعتماد توجه يركز على «المنتوج» وتقسيم يتحور حو «الخدمات الصغرى»، مع دعوة فاعلين جدد إلى المشاركة، بما في ذلك الشركات الناشئة. وبذلك، سيعزز البنك قدراته على التطور في مجالات مختلفة، وخاصة المصادر المفتوحة، كما سيعمل على التحكم في مخاطر التبعية للشركات الكبرى المصدرة للبرمجيات.

وفيما يتعلق بأمن ومثانة الفضاء الإلكتروني، سيرصد البنك على أن تسمح منظوماته الخاصة بالوقاية والرصد والتفاعل بمواصلة مواجهة التهديدات الإلكترونية الآخذة في التزايد والتطور. وفي هذا السياق، سيواصل تعديل أطره الخاصة بالتحكم في الخطر الإلكتروني حسب مقاربة تعاونية تُشرك مجموع الكفاءات الداخلية المعنية وكذلك الهيئات التنظيمية والجهات الفاعلة الرئيسية الموجودة في بيئته القطاعية. كما سيقوم بتفعيل مركزه الخاص بالتنبيه والرد على الهجمات المعلوماتية، الذي سيمكنه من إدماج أوساط الخبراء في هذا المجال على المستوى الدولي وتعزيز مكانته فيما يتعلق بمثانة الفضاء الإلكتروني.

وفضلا عن ذلك، سيددد بنك المغرب سياسته الخاصة باستخدام «الحوسبة السحابية»، التي ستساعد على تسريع عملية الابتكار والتجريب. كما سينشأ مركزا جديدا خاصا بالبيانات من شأنه الرفع بشكل أكبر من إنتاجية وأداء الخدمات التي يقدمها.





## الهدف الاستراتيجي 3

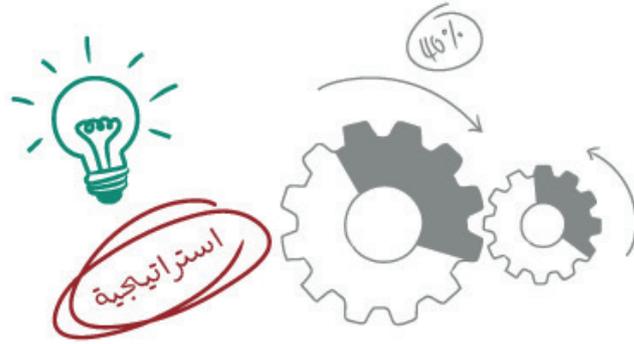
تعزيز كفاءة ومرونة نموذج الحكامة والتنظيم

بالنظر إلى التحولات العميقة والسريعة التي يعرفها المحيط الخارجي لبنك المغرب وتوسيع مهامه وكذلك حجم الأوراش التي يعتزم إطلاقها في السنوات المقبلة، ينبغي له أن يلائم نموذجها الخاص بالحكمة والتنظيم وتدبير المخاطر من أجل ضمان مزيد من الفعالية والمرونة.

وفي هذا السياق، سيعمل البنك على التنفيذ السريع للمقتضيات القانونية الجديدة لنظامه الأساسي، لا سيما تلك التي تؤثر على حكامته. وسيسعى بشكل خاص إلى تعزيز إطار ممارسة المهام والأنشطة التي يتشارك في أدائها مع الدولة أو مع هيئات تنظيمية أخرى. كما سينكب على مراجعة وتحديد كفاءات إنشاء واشتغال هيئاته الخاصة بالحكمة بهدف ملاءمتها مع نظامه الأساسي الجديد وضمان المزيد من التحسن والنجاحة.

وسيعتمد البنك تنظيماً أكثر ملاءمة من شأنه السماح بضمان مزيد من التنسيق في إنجاز أنشطته وتحقيق أهدافه الاستراتيجية الجديدة. وفي هذا الصدد، سيجري البنك التغييرات اللازمة، لا سيما فيما يتعلق بتبسيط العمليات، كما سيقوم بتعديل آلياته الخاصة بالإدارة وقياس الأداء تماشياً مع دورة التدبير الخماسية الجديدة التي اعتمدها.





ومن أجل تنفيذ مشاريعه، خاصة الرقمية منها، سيعتمد البنك أسلوب اشتغال «مرن»، يتماشى بشكل أكبر مع الممارسات الجيدة في هذا المجال، ويستند إلى إشراك المستخدمين وإسناد مسؤوليات أكبر لهم، ويرتكز كذلك على مفهوم «اختبر وتعلم».

ولضمان التحكم في المخاطر الناجمة عن هذه التطورات، مع استغلال الفرص التي تتيحها الابتكارات الرقمية، سيقوم البنك بتطوير أنشطته المتعلقة بالافتتاح وتدبير المخاطر بغية اكتساب المزيد من المرونة والفعالية. وهكذا، سيطور البنك، على وجه الخصوص، مقاربات جديدة للمراقبة تركز على نماذج التحليل المعتمدة على التوقعات، كما سيتم تفاعلا أكبر بين الخطوط الثلاثة الخاصة بالتحكم في نظام المراقبة الداخلية وأنظمة التسيير الأخرى.

وموازة مع ذلك، سيعمل البنك على تعميق علاقاته مع باقي المؤسسات. وسيقوم بإضفاء الطابع الرسمي على علاقاته مع المؤسسات الوطنية في إطار الموائيق والاتفاقيات ذات الصلة، وسيعمل على تطوير علاقات جديدة، بما في ذلك على المستوى الدولي. كما يعتزم إنشاء مؤسسة بنك المغرب، التي ستشتغل في المجالات الاقتصادية والمالية والفنية والثقافية والمجتمعية والبيئية، مما سيعطي دفعة جديدة لالتزاماته تجاه المجتمع المدني.



## الهدف الاستراتيجي 4

### تعزيز مكانة دار السكة في أسواق الأوراق البنكية الأجنبية والوثائق المؤمنة

تبوأ دار السكة، منذ عام 2014، مكانة خاصة كفاعل موثوق به في السوق الدولية لإنتاج الأوراق البنكية، بفضل تحديث وتعزيز قدرات أدواتها الخاصة بالإنتاج وتطوير كفاءاتها. وعلى المستوى الوطني، تعتبر دار السكة شريكا متميزا بالنسبة للعديد من الوزارات والمؤسسات العمومية التي تلجأ إلى خدماتها من أجل صنع وثائقها المؤمنة.

ومن أجل ضمان مردودية أفضل لأنشطة دار السكة الصناعية والتجارية، ركز البنك جهوده خلال السنوات الثلاث الماضية على توفير الشروط المسبقة الضرورية لتحويل دار السكة إلى مركز ربحي قادر على الاشتغال بكل فعالية.

ففي أفق السنوات الخمس القادمة، يهدف البنك إلى تعزيز مكانة دار السكة في أسواق إنتاج الأوراق البنكية الأجنبية والوثائق المؤمنة، سواء على المستوى الوطني أو الدولي. ومن هذا المنظر، يعتزم البنك وضع استراتيجية خاصة بالتموقع تهدف إلى تحقيق التنوع على مستوى مقدمي الطلبات الدوليين في سوق التعاقد من الباطن الخاصة بالأوراق البنكية الأجنبية، مع مراعاة المخاطر المرصودة والمردودية المالية المستهدفة.





كما سيطور البنك نشاطًا جديدًا خاصًا بتصميم وإنتاج وشخصنة بطاقات الهوية والبطاقات النفعية المؤمنة على دعائم من البوليمر والبلاستيك. كما سيغني عروضه الخاصة بالخدمات الموجهة للخارج لتشمل أنشطة التصميم الأمني والتصميم السابق للطباعة.

وسيوكب إنجاز هذه الورشات تحولاً رقمي على مستوى أنشطة وخدمات ومنتجات دار السكة. كما سيتم دعمها بأنشطة أساسية تهدف إلى تحسين قدراتها التنظيمية والوظيفية، خاصة في مجال الأنظمة المعلوماتية الصناعية والتسويق والتواصل والبحث والتطوير.

## الهدف الاستراتيجي 5

الاستمرار في اتباع سياسة تواصلية شفافة وأكثر إبداعا وتفاعلا

حرص بنك المغرب، في مختلف مخططاته الاستراتيجية، على أن تكون منظوماته الخاصة بالتواصل جيدة وملائمة لاحتياجات مختلف الفئات المستهدفة. ويعتزم البنك، في أفق السنوات المقبلة، الاستمرار في نفس النهج، مع ضمان فهم أفضل لمهامه وقراراته، وتحقيق المزيد من الاستباقية والإبداع والتفاعل.

ولبلوغ هذا الهدف، يعتزم البنك تنويع قنوات التواصل الخاصة به، من أجل الحفاظ على علاقة قرب على المستوى الداخلي، مع مستخدميه، وعلى المستوى الخارجي، مع الأطراف العديدة المعنية.

فعلى المستوى الداخلي، وبالإضافة إلى تحسين وإثراء شبكة البنك الداخلية «الإنترانت»، يقوم هذا الأخير بتطوير آليات التواصل الرقمي، كشبكة التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة، حيث ستمكن هذه الأخيرة بالخصوص من تعزيز التعاون وتبسيط التبادل وتيسير الوصول إلى المعلومات.

وعلى الصعيد الخارجي، سيعرض بنك المغرب إجراءات تواصلية خاصة بكل إصدار من إصداراته المؤسسية، وسيتم توجيهها نحو شبكات التواصل الاجتماعي على وجه التحديد. وسينكب بشكل خاص على تعزيز جودتها وتيسير فهم محتوياتها. كما يعتزم إطلاع الصحفيين والفاعلين المؤثرين على الأسس التي تستند إليها قراراته، بالاعتماد على أجهزة متجددة.

كما سيتم إنشاء دعائم تربوية وإعلامية إضافية، بما في ذلك مقاربات جديدة للتكوين لفائدة الصحفيين، ومدونة إلكترونية خاصة بالبنك، وتنظيم اجتماعات حول مواضيع خاصة لفائدة مختلف الفئات.

كما سيستفيد الجمهور من سياسة تواصلية تعتمد على التفاعل والإبداع، من خلال مقارنة جديدة تعتمد على الإجابة بشكل فوري على أسئلته، وتنظيم أيام مفتوحة على مستوى مختلف فروع البنك.

ومن حيث التواصل الاستباقي، سيعمل بنك المغرب على إرساء سياسة تواصلية تعتمد على التأثير، تستهدف العديد من الفئات. وهكذا، سيتم إعداد محتويات محددة اعتمادا على نتائج منظومات الاستماع المخصصة لهذا الغرض، بما يشمل إجراء استطلاعات للرأي بشأن مهام البنك عبر شبكات التواصل الاجتماعي وقياس درجة الرضا عن أدوات التواصل المستخدمة.



How to adapt the REGULATION

# approach



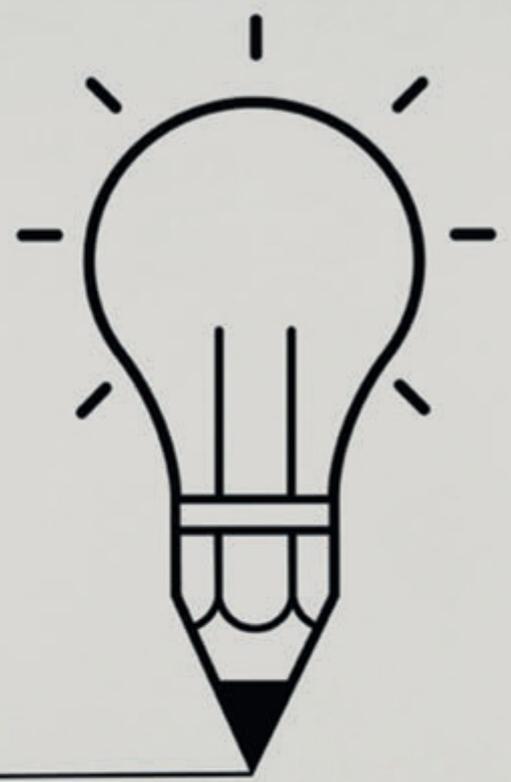
# BUILDING an agile COMPANY

5 INNOVATIVE METHODS  
DESIGN THINKING approach

2 CREAT  
3 EXTERNAL i

4 AGILE  
POC

CUSTOMER  
OUR CHALLENGE  
ADAPTMENT





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

AUTOMATISATION

CB as a SERVICE

Le digital crée du **DYNAMISME**

2016  
**MIX TEAM**  
10 persons



Finir les tests inutiles  
**ANALYSE VS SUPPORT**

COMMENCER là où LES EFFECTIFS MOBILISÉS SONT LES + LOURDS

DIGITAL au service des CORE CAPABILITIES



PRÉPARER DES BASES DE DONNÉES

DÉFINIR LA STRATÉGIE de partage

VOUS AVEZ DEVOIR PARTAGER

LE RISQUE que tous traitent pas la même MANIÈRE

#change the mind  
#LONG TERM PERSPECTIVE

OPTIMISER les traitements de la DATA POUR SE FOCUSER SUR L'AVANCE

#S'OUVRIR  
#RESSOURCES  
#FAIRE

Round TABLES

6 RAPID # PROTOTYPING

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

our SUCCESS BANKING SUPERVISION



SUPPORT by LAWS REGULATIONS  
CONSUMER LOAN  
PAYMENT PROTECTION INSURANCE

