



**GROUPE DE TRAVAIL INTERNATIONAL SOUS LE THÈME**  
**« Management stratégique dans les banques centrales »**

**ALLOCUTION DE**  
**Monsieur le Directeur Général**

Rabat  
Lundi 4 mai 2015

**Mesdames, Messieurs,**

C'est pour moi un réel plaisir de vous accueillir aujourd'hui au Centre de Formation de Bank Al-Maghrib, à cette rencontre dédiée à la planification stratégique, une préoccupation majeure pour les banquiers centraux que nous sommes.

Je tiens à remercier l'ensemble des participants et intervenants ici présents, venus d'Europe, d'Asie et d'Afrique, pour l'intérêt qu'ils accordent à cette rencontre.

Mes remerciements vont en particulier à l'équipe **de la Banque de France** pour l'appui et le soutien apportés à l'organisation de cet événement, qui constitue le fruit de plus d'une année d'efforts et de coopération entre nos deux institutions.

Comme vous le savez, la crise financière et économique récente a modifié en profondeur le monde des banques centrales. Elle a fondamentalement impacté leurs rôles et responsabilités, les rendant plus étendus et plus complexes.

Dès les premières manifestations des turbulences, les banques centrales ont mené des politiques monétaires très accommodantes, se traduisant par des réductions importantes de leurs taux directeurs. Les niveaux planchers ayant été rapidement atteints, elles se sont tournées vers la mise en œuvre de nouvelles mesures « non conventionnelles », impliquant l'injection de grands montants et l'élargissement du panel de contreparties. La taille de leurs bilans a augmenté, leur composition s'est

diversifiée, et des risques financiers et de réputation se sont intensifiés en conséquence.

Les banques centrales ont ainsi assumé des missions qui ont été parfois au-delà de ce qu'exige leur mandat de stabilité des prix. Pour la plupart, elles se sont vues confier la responsabilité macroprudentielle, ce qui introduit clairement la stabilité financière dans leurs prérogatives et se traduit par la nécessité de prendre des mesures préventives pour lutter contre la formation des risques systémiques.

Pour certaines, la responsabilité de la supervision leur a été transférée comme c'est le cas de la BCE, qui devient le superviseur unique des banques de la Zone Euro, marquant ainsi un changement de la tendance caractérisée par la séparation des différents organes de supervision.

Pour d'autres, elles sont en cours d'engager des réformes, selon des modèles institutionnels adéquats à leurs contextes économique et politique.

### **Mesdames, Messieurs**

Le recours à de nouveaux instruments de politique monétaire, la réinterprétation des mandats en termes de stabilité financière et l'élargissement des pouvoirs de supervision des banques centrales, soulèvent l'interrogation quant à la capacité de ces banques à s'acquitter de leurs missions, tout en évitant les conflits d'objectifs et d'intérêts.

Cette interrogation est d'autant plus importante qu'en parallèle, les banques centrales exercent d'autres activités tout aussi importantes, qui ont été également touchées par les retombées de la crise, comme la gestion des réserves en or et en devises et l'émission de la monnaie.

Ces évolutions supposent de revoir les modes de gouvernance et de fonctionnement des banques centrales, tout en rehaussant la transparence et la communication pour répondre à des exigences accrues en termes de réédition des comptes.

Elles impliquent également d'adapter en permanence les modèles de gestion des ressources humaines et de prendre en compte les opportunités offertes par le développement des nouvelles technologies.

Ce sont là autant de défis auxquels nous, banquiers centraux, devrions faire face, quand bien même les ressources dont nous disposons sont généralement limitées. Il est certes vrai que notre existence n'est pas menacée par des difficultés financières, mais notre capacité à accomplir valablement nos missions pourrait s'en trouver compromise, de même que notre indépendance.

C'est dans ce contexte particulier qu'il convient de placer notre rencontre aujourd'hui.

Les banques centrales sont des institutions multifonctions et les attentes qui pèsent sur elles sont très élevées. Beaucoup de chantiers sont à planifier et à mener pour gérer d'une manière efficace et efficiente toute la complexité de nos activités.

Les questions qui se posent sont alors : Par quels moyens ? Et selon quelles modalités ?

Avant d'apporter quelques éléments de réponse, je voudrais faire une petite analogie avec le secteur privé, pour lequel l'impératif de planifier l'avenir est une condition d'existence, de succès et de pérennité.

En effet, la planification est ancrée dans les pratiques des organisations privées parce qu'elles opèrent, généralement, dans un environnement concurrentiel. La généralisation des pratiques de planification dans le secteur privé s'est d'ailleurs accompagnée de nombreux travaux de recherche et de publications académiques, favorisant la diffusion de bonnes pratiques en la matière.

Certes le monde des Banques centrales est différent : nous exerçons des missions singulières, d'intérêt général, fixées dans nos statuts et non sujettes à aucune forme de concurrence.

Cependant, sur la période récente, les banques centrales ont commencé à converger vers des modèles de management stratégique plus compatibles avec leurs spécificités et ce, en raison de nombreux défis dont notamment ceux que j'ai évoqué au début de mon intervention.

Ma conviction est que le management stratégique dans les banques centrales est de nature à fournir un cadre utile pour mener et réussir des changements institutionnels et opérationnels structurants :

- d'une part, il permet de mener une réflexion approfondie sur les impacts de l'environnement, mais aussi d'y apporter des solutions ; il permet également de prioriser les initiatives à mener et de leur attribuer les ressources nécessaires.
- d'autre part, il favorise le suivi et l'évaluation des objectifs fixés, à travers la mise en place d'une démarche de pilotage dédiée basée sur l'évaluation de l'atteinte de résultats concrets et mesurables.

Je suis persuadé qu'une telle approche constitue un outil de bonne gouvernance. Au moment où nos activités s'élargissent, son appropriation permettra d'améliorer la qualité de nos services et de satisfaire à nos mandats.

Pour notre part à Bank Al-Maghrib, nous avons adopté une démarche de planification stratégique depuis 2004, qui nous permet de fixer nos priorités dans le cadre de plans triennaux. Nous sommes aujourd'hui à notre 4<sup>ème</sup> cycle de planification et nous avons entamé en janvier dernier les travaux d'élaboration de notre plan 2015-2018.

Nous avons également mis en place et renforcé notre processus de pilotage de nos plans stratégiques, qui repose sur un cadre de gouvernance dédié et des reportings appropriés.

Ces derniers sont élaborés à fréquence trimestrielle et sont remontés au Gouvernement et au Conseil de la Banque. Ils permettent, à travers l'évaluation des résultats des indicateurs et l'avancement des projets, de suivre les réalisations, de détecter les éventuelles difficultés et d'adopter

des actions correctives nécessaires, tout en permettant une bonne maîtrise des risques stratégiques.

Comme vous pouvez également le constater, il n'existe pas de cadre théorique spécifique, ni même suffisamment d'espace de partage et de dialogue en matière de planification stratégique entre les banques centrales.

Je n'ai aucun doute que notre rencontre est de nature à contribuer à combler ce vide, à travers la confection d'un programme riche qui couvre l'ensemble des dimensions ayant trait à la planification stratégique.

Ainsi, en guise d'introduction aux travaux, la première session du programme dressera un panorama d'ensemble sur les processus des banques centrales ici présentes.

Par la suite, des tables rondes traiteront de sujets allant de la conception des plans stratégiques et leur déclinaison opérationnelles, jusqu'à leur mise en œuvre et évaluation, en passant par les modalités de leur communication.

De même, des ateliers de travail se tiendront pour permettre aux participants de tester les outils et les différentes pratiques, d'enrichir les échanges et de confronter les expériences.

Pour conclure, permettez-moi de dire que c'est un plaisir pour Bank Al-Maghrib de réunir pour deux jours un groupe d'experts appartenant à des institutions importantes comme les vôtres.

Mon vif souhait est que cette rencontre puisse aboutir à instaurer un canal d'échange permanent sur des questions diverses liées à la planification stratégique.

La création d'un club d'experts, appartenant aux institutions ici présentes et à celles qui pourraient éventuellement nous rejoindre, serait le cadre idéal, à mon sens, pour formaliser et assurer la pérennité des échanges entre nos institutions.

Tout en souhaitant plein de succès à vos travaux, j'ose espérer que les organisateurs et animateurs fassent preuve de clémence en vous laissant un peu de temps pour pouvoir profiter un peu de votre séjour à Rabat et apprécier la richesse millénaire de cette ville impériale inscrite dans le patrimoine mondial de l'UNESCO.

Je vous remercie pour votre attention.