



Le Gouverneur

I-N° 5 / W / 2024

الوالي

Rabat, le 22 octobre 2024

Instruction relative aux Systèmes de Management

Considérant la volonté de Bank Al-Maghrib de :

- Se conformer aux exigences légales, réglementaires et normatives en lien avec les Systèmes de Management déployés ;
- Améliorer ses processus, produits et services et renforcer ses relations avec ses clients et parties intéressées ;
- S'aligner en permanence sur les meilleures normes de management et les bonnes pratiques de gouvernance, de transparence et d'intégrité ;

Considérant les dispositions des normes ISO relatives aux Systèmes de Management ;

Il a été décidé ce qui suit :

Article premier : Objet

La présente instruction fixe les dispositions générales prises par Bank Al-Maghrib désignée ci-après « la Banque », pour concevoir, maintenir et améliorer en continu, ses Systèmes de Management conformément aux exigences des normes correspondantes, telles que fixées par l'Organisation Internationale de Normalisation (*International Organization for Standardization, « ISO »*).

Article 2 : Définitions

Au sens de la présente instruction, on entend par :

Système de Management : ensemble d'éléments corrélés ou en interaction, pouvant concerner un ou plusieurs domaines, utilisés par la Banque pour établir ses politiques et ses processus ainsi que les objectifs associés. Ces éléments comprennent, notamment, la structure et le fonctionnement des processus, l'évaluation et l'amélioration de leur performance ainsi que les rôles et les responsabilités associés.



Norme ISO : référentiel international élaboré par l'Organisation Internationale de Normalisation au profit des organismes, leur permettant d'améliorer en permanence leur fonctionnement et d'instaurer, ainsi, un climat de confiance envers leurs parties intéressées.

Partie intéressée : toute personne physique ou morale, qui peut soit influencer sur une décision ou une activité de la Banque, soit être ou s'estimer influencée par une décision ou une activité de celle-ci.

Entités : entités centrales et sièges (succursales et agences) de la Banque.

Article 3 : Champ d'application des Systèmes de Management

La Banque définit le champ d'application des Systèmes de Management en tenant compte des enjeux et des risques inhérents à ses activités ainsi que des attentes de ses parties intéressées. Lesdits systèmes peuvent concerner l'ensemble des activités et sites de la Banque ou des périmètres restreints. Ils sont déclinés dans des politiques spécifiques.

Article 4 : Objectifs des Systèmes de Management

Les systèmes de management se fixent les principaux objectifs suivants :

- Inscrire les processus de la Banque dans une dynamique d'amélioration permanente ;
- Standardiser et formaliser les pratiques de son fonctionnement ;
- Répondre efficacement aux obligations légales, réglementaires et autres exigences applicables à la Banque, notamment celles liées aux parties intéressées.

Article 5 : Structure des normes des Systèmes de Management

Les normes des Systèmes de Management déployés au sein de la Banque reposent sur le principe d'amélioration continue selon le cycle *PDCA*¹ « Planifier, Réaliser, Evaluer et Améliorer ». Elles sont élaborées selon une approche dite « *High Level Structure* » (HLS) qui définit une structure et des exigences communes entre les normes ISO.

Article 6 : Exigences communes des Systèmes de Management

Les normes ISO déployées au sein de la Banque répondent à des exigences communes détaillées comme suit :

- **Analyse du contexte et des enjeux internes et externes**

La Banque identifie les enjeux internes et externes pertinents au regard de ses missions, ses activités et ses sites d'implantation.

¹ *PDCA* : *Plan, Do, Check, Act*



Ces enjeux peuvent avoir une incidence positive ou négative sur l'atteinte des objectifs que la Banque se fixe et les résultats escomptés des Systèmes de Management qu'elle adopte. Les enjeux ainsi déterminés peuvent entraîner des risques et/ou offrir des opportunités, qui sont gérés par les entités.

- **Identification des parties intéressées et de leurs exigences**

La Banque identifie, dans le cadre de ses Systèmes de Management, les parties intéressées pertinentes ainsi que leurs exigences et attentes. Ces dernières sont prises en compte notamment lorsqu'elles (i) découlent d'une obligation légale, réglementaire ou contractuelle, ou (ii) ont un effet réel ou potentiel sur la qualité des services et des produits de la Banque, la santé et la sécurité au travail de ses agents, la continuité de ses activités, son image, l'atteinte de ses objectifs ainsi que la protection et la préservation de l'environnement.

- **Leadership et engagement**

Le Wali valide les politiques des Systèmes de Management et veille à l'adéquation des ressources allouées à ces derniers pour une mise en œuvre efficace.

Le Comité de Coordination et de Gestion Interne (CCGI), présidé par le Directeur Général, effectue une revue de direction annuelle, à l'effet d'évaluer le fonctionnement et la performance des Systèmes de Management et d'examiner les changements de contexte les impactant. Il arrête, le cas échéant, les opportunités d'amélioration appropriées. Les travaux dudit Comité sont soumis au Wali et présentés au Comité de Direction.

Un comité de pilotage, composé des acteurs concernés, assure le suivi des dispositifs des Systèmes de Management, analyse l'évolution des principaux indicateurs de performance y associés et propose les actions d'amélioration, s'il y a lieu.

- **Rôles et responsabilités**

La conception, le maintien ainsi que l'amélioration continue des Systèmes de Management s'appuient sur des fonctions et rôles pertinents, qui doivent disposer des prérequis leur permettant d'accomplir efficacement les missions fixées à cet effet. Il s'agit notamment des acteurs suivants :

- Le service Systèmes de Management relevant de l'entité responsable de la gestion des risques, désigné « structure centrale en charge du pilotage et de l'évaluation de la performance des Systèmes de Management ». Sans préjudice des responsabilités qui lui sont attribuées dans le cadre des instructions d'organisation de la Banque, ce service est chargé de l'accompagnement et du conseil des entités de la Banque en vue d'assurer un fonctionnement efficace et efficient des Systèmes de Management ;



- Les responsables et autres managers qui sont tenus, chacun dans son périmètre d'activité, d'assurer le déploiement des Systèmes de Management, leur maintien et leur promotion auprès des agents relevant de leurs entités et des parties intéressées concernées et ce, à travers un encadrement adéquat et un comportement exemplaire ;
- Les agents qui sont tenus de respecter les dispositions des Systèmes de Management et des politiques associées ainsi que les exigences applicables à la Banque, notamment légales et réglementaires.

Des rôles complémentaires peuvent être définis pour les Systèmes de Management en fonction de leurs spécificités.

- **Politiques**

Pour chaque Système de Management adopté par la Banque, une politique spécifique définit le champ de son application, ses engagements, ses objectifs ainsi que tout autre dispositif le concernant.

- **Approche processus**

L'approche par les processus est favorisée pour l'ensemble des Systèmes de Management adoptés par la Banque, en particulier pour le Système de Management de la Qualité. Cette approche doit tenir compte, notamment, des interactions et interdépendances entre les processus. Une cartographie consolidant l'ensemble des processus est établie et actualisée périodiquement pour tenir compte de l'évolution des activités et des contextes interne et externe de la Banque.

- **Management des risques et des opportunités**

Les Systèmes de Management déployés au sein de la Banque sont articulés autour d'une approche par les risques, en cohérence avec le dispositif global de gestion des risques.

Cette approche permet d'anticiper les changements pour prévenir leurs effets négatifs potentiels, de saisir les opportunités qui se présentent et, ainsi, mieux atteindre les objectifs escomptés.

Les risques sont évalués et traités selon des méthodologies et des critères spécifiques à chaque Système de Management. Ils sont revus et actualisés régulièrement pour tenir compte de tout changement ayant impacté le contexte de la Banque ou ses activités.

Les risques analysés dans le cadre des Systèmes de Management sont intégrés dans la cartographie globale des risques opérationnels, selon une démarche dédiée, dans l'objectif de disposer d'une vue consolidée et cohérente des risques inhérents aux processus.



- **Obligation de conformité**

La Banque établit en alignement avec sa politique de conformité, des procédures pour la veille, l'identification et l'analyse des exigences légales et réglementaires ainsi que celles des parties intéressées. Elle assure une revue périodique de ses dispositions pour tenir compte de l'évolution desdites exigences et des changements de son contexte et de ses activités.

- **Formation et sensibilisation**

La structure en charge du pilotage et de l'évaluation de la performance des Systèmes de Management définit, en collaboration avec l'entité en charge de la gestion de la formation, un programme annuel de formation sur les Systèmes de Management afin de permettre aux agents d'acquérir les compétences nécessaires pour le déploiement efficace et l'amélioration desdits Systèmes.

Les entités organisent des actions de sensibilisation périodiques au profit de leurs agents portant, notamment, sur l'importance de la contribution au déploiement efficace des Systèmes de Management, les risques associés ainsi que les répercussions potentielles du non-respect des exigences y afférentes.

Ces actions de formation et de sensibilisation font l'objet d'une évaluation de leur efficacité à travers l'analyse du niveau d'assimilation et d'appropriation des dispositions des Systèmes de Management.

- **Communication**

En collaboration avec l'entité en charge de la Communication, la structure centrale en charge du pilotage et de l'évaluation de la performance des Systèmes de Management établit un programme de communication adapté relatif auxdits Systèmes. Il est revu annuellement.

- **Maîtrise documentaire**

En ligne avec sa charte de gestion documentaire, la Banque définit les règles pour gérer son patrimoine documentaire et rendre accessible l'information à ses agents et ses parties intéressées. A cet effet, elle fixe un cadre pour la gestion des documents, notamment leur création, mise à jour, conservation, diffusion et élimination.

Conformément aux exigences normatives de maîtrise des documents, ces derniers font l'objet d'une revue périodique par les entités afin de garantir leur pertinence.

L'ensemble de ces dispositions est détaillé dans une procédure dédiée.



- **Evaluation de la performance**

La Banque mesure et surveille le fonctionnement et l'efficacité de ses Systèmes de Management. Elle évalue leur performance à travers un ensemble de dispositifs dont des indicateurs de mesure, suivis périodiquement par la structure centrale en charge du pilotage et de l'évaluation de la performance desdits Systèmes et par les entités de la Banque. Les résultats de ces dispositifs sont présentés au CCGI.

- **Audits internes**

Dans le cadre de la surveillance du fonctionnement et de l'efficacité des Systèmes de Management, la structure en charge du pilotage et de l'évaluation de la performance desdits systèmes organise des audits annuels au niveau des processus et des entités de la Banque à l'effet de vérifier la conformité aux normes correspondantes.

Les audits sont planifiés et réalisés selon une approche intégrée permettant d'examiner concomitamment, les dispositions des différents Systèmes de Management déployés au sein d'un processus ou d'une entité.

Le périmètre, l'étendue et la fréquence des audits sont définis sur la base de critères communs aux différents Systèmes de Management.

Des auditeurs, internes ou externes, sont désignés sur la base de leur compétence, en particulier leur maîtrise des référentiels, ainsi que de leur indépendance et objectivité.

La structure en charge du pilotage et de l'évaluation de la performance des Systèmes de Management assure le suivi du traitement des constats relevés à l'issue des audits avec les entités. Les plans d'actions y afférents sont renseignés et suivis dans les journaux d'amélioration des processus concernés.

Les modalités de gestion des audits internes sont détaillées dans une procédure dédiée.

- **Dynamique d'amélioration**

La Banque veille à l'amélioration continue de ses Systèmes de Management, à travers différentes sources d'information, notamment celles issues de (i) l'analyse des risques et des opportunités, (ii) des incidents et des résultats des audits des Systèmes de Management ainsi que (iii) de l'évaluation des non-conformités et des réclamations clients.

Les actions d'amélioration décidées sont enregistrées et suivies dans des journaux d'amélioration des processus.

Les résultats de la dynamique d'amélioration sont examinés par le CCGI.



Article 7 : Dispositifs spécifiques

Les dispositifs spécifiques relatifs à chaque Système de Management sont détaillés dans les politiques et cadres procéduraux y afférents.

Article 8 : Veille normative et adoption de nouveaux Systèmes de Management

La structure en charge du pilotage et de l'évaluation de la performance des Systèmes de Management assure une veille normative permanente pour l'identification et l'examen des nouveautés en relation avec les Systèmes de Management.

L'adoption d'un Système de Management relève d'une décision du Wali. Préalablement, la Banque s'assure, notamment, de son applicabilité à ses activités et de son intérêt, selon des modalités définies dans une procédure dédiée.

Article 9 : Certification des Systèmes de Management

La certification des Systèmes de Management est un processus ayant pour objectif d'examiner et d'évaluer la conformité et l'efficacité desdits Systèmes à travers des audits réalisés par des organismes de certification indépendants. L'audit de certification est renouvelé tous les trois ans et repose sur des audits annuels de suivi.

Les activités et périmètres soumis à la certification des Systèmes de Management sont définis sur la base des enjeux et apports de chaque Système de Management. Ils sont validés par le CCGI.

Pour les processus non intégrés au périmètre de certification, la Banque veille au maintien de la dynamique d'amélioration à travers la réalisation d'audits internes périodiques, conduits conformément aux dispositions prévues par l'article 6 ci-dessus.

Article 10 : Révision

La structure centrale en charge du pilotage et de l'évaluation de la performance des Systèmes de Management procède à la revue de cette Instruction, au minimum tous les trois ans, dans le but de s'assurer de sa cohérence permanente avec les normes établies en la matière et de son adéquation par rapport à l'évolution des contextes interne et externe de la Banque.

**Article 11 : Publication**

La présente Instruction est diffusée à l'ensemble des agents à travers le portail intranet de la Banque. Elle est mise à la disposition des parties intéressées au niveau de son portail internet.

Article 12 : Date d'effet

Les dispositions de la présente Instruction, prennent effet à compter de la date de sa signature.

Signé :
Abdellatif JOUHRI