

# RAPPORT DE GESTION

## EXERCICE 2015

Ce document présente les résultats de la BMCI  
relatifs à l'exercice 2015 ainsi que les principales  
réalisations des entités du Groupe



**BMCI**  
GROUPE BNP PARIBAS

La banque  
d'un monde  
qui change

# SOMMAIRE

RETROSPECTIVE DE L'ANNEE 2015	03
CHIFFRES CLES AU 31 DECEMBRE 2015	05
DIRECTION DU CORPORATE BANKING	07
DIRECTION RETAIL BANKING	14
DIRECTION METIER CREDIT CONSO	20
DIRECTION DES RISQUES	21
DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET FISCALES	22
DIRECTION ACTIVITE RECOUVREMENT	22
ALM TREASURY & CAPITAL MARKETS	23
SECRETARIAT GENERAL	24
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	31
DIRECTION DE LA CONFORMITE	32
DIRECTION DU CONTROLE PERMANENT GROUPE	35
INSPECTION GENERALE	36
DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE	37
DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA QUALITE	42
FILIALES	45
ANNEXES	49
INDEX DES SIGLES	53

## RETROSPECTIVE DE L'ANNEE 2015

---

Dans une conjoncture difficile, la banque a poursuivi son effort de provisionnement entamé avec un coût du risque qui reste important mais mieux maîtrisé.

L'année 2015 a été une année de transformation pour la BMCI : les Directions Générales d'IRB (International Retail Banking – Groupe BNP Paribas) et de la BMCI ont décidé de mener une réflexion profonde et transverse pour construire un plan stratégique à horizon 2020 et déterminer le modèle opérationnel de la BMCI.

La BMCI a pour objectif à horizon 2020 d'être la banque de préférence de ses clients à travers :

- Une vision résolument orientée client ;
- Une qualité de service réaffirmée ;
- Le développement du Digital ;
- L'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Ce plan repose sur une ambition claire, qui est de participer activement au financement de l'économie, en :

- Accompagnant les projets de vie des ménages ;
- Favorisant l'équipement des professionnels ;
- Contribuant au développement du tissu industriel ;
- Participant au financement des grands projets.

Pour réaliser ce plan, la BMCI s'appuie sur deux piliers fondamentaux :

- Sa démarche RSE : la BMCI a été la première banque à obtenir le label RSE de la CGEM. De plus, en 2015, elle a obtenu le prix Vigeo « Top Performers RSE Maroc » ;
- La valorisation du capital humain et la mobilisation managériale.

L'année 2015 a été également une année riche pour la conformité BMCI, notamment avec le lancement en Janvier 2015 du PRSF (Programme de Remédiation de Sécurité Financière) dont l'objectif est la mise en conformité du dispositif KYC (*Know Your Customer – Connaissance client*) et de la sécurité financière BMCI. Ces projets ont été accompagnés d'une réorganisation de la Direction de la Conformité afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficacité. Aussi, plusieurs actions de formation ont été menées sur l'ensemble des collaborateurs pour les sensibiliser aux problématiques de conformité.

Cette année a été marquée par d'autres faits qui viennent illustrer la dynamique de la banque :

- Une poursuite de la conquête clients pour le Retail à travers la commercialisation de nouvelles offres, des campagnes d'envergure (Campagnes « Conquête », « Experts pros », « BMCI Médical »...) et une poursuite de la feuille de route digitale ;
- La progression de l'activité de crédit à la consommation avec le développement des synergies inter-métiers, la réalisation de partenariats ciblés et le développement significatif de l'activité BMCI Médical ;

## RETROSPECTIVE DE L'ANNEE 2015

---

- Une réorganisation de la région de Casablanca pour accélérer le développement commercial sur cette zone ;
- Une augmentation du parc de clients Banque Privée avec le développement de produits innovants ;
- De belles réalisations dans le Corporate avec notamment une reprise de parts de marché dans les emplois moyen et long terme, des deals stratégiques significatifs et un investissement fort dans le dispositif de maîtrise des risques de crédit ;
- La finalisation et la fiabilisation du processus de centralisation des opérations du réseau vers la DPAC, avec une réorganisation de la direction.

2015 a également été marquée par la reconnaissance de l'engagement de la BMCI en tant que banque responsable. La banque s'est vue décerner par Vigeo, leader européen de la notation extra-financière, le trophée de la meilleure performance sur le critère «la formalisation de la politique anti-corruption ». La démarche RSE de la banque a été traduite par la poursuite de plusieurs actions : semaine du Développement Durable, semaine de l'Education Financière, programme de Bénévolat de Compétences...

Dans la continuité des actions de communication réalisées en 2014, la BMCI a lancé plusieurs campagnes en 2015 mettant l'accent sur son rôle d'accompagnement dans la réalisation des projets clients (particuliers, professionnels et entreprises). Pour aller à la rencontre de ses clients, la BMCI a également participé à des salons et forums et a organisé des conférences et événements divers. De plus, et pour la première fois dans le secteur bancaire au Maroc, la BMCI a lancé les Capsules Radio « Les Experts Banque » en partenariat avec *Atlantic Radio* pour répondre au plus près aux interrogations des auditeurs.

En 2016, le projet de transformation BMCI constituera un chantier majeur visant à accélérer la croissance de la banque tout en gardant une maîtrise des risques et en respectant les exigences en termes de conformité. La BMCI poursuivra également sa démarche d'amélioration et de simplification des process (Simple & Efficient), l'évolution de son système informatique et la réalisation de sa feuille de route digitale.

# CHIFFRES CLES

AU 31 DECEMBRE 2015

Dans une conjoncture économique toujours difficile, le Groupe BMCI affiche à fin décembre 2015 une hausse de 37,4% du résultat net part du Groupe, atteignant 501 MDH, et une légère baisse de 2,3% du Produit Net Bancaire consolidé. Le coût du risque consolidé a été diminué de 14,4% en 2015 pour s'établir à 841 MDH, reflétant les efforts de maîtrise et de prévision des risques. A fin décembre 2015, le coefficient d'exploitation reste à un bon niveau de 48,6%.

CRÉDITS PAR CAISSE À LA CLIENTÈLE CONSOLIDÉS	48,6 MILLIARDS DE DIRHAMS
PRODUIT NET BANCAIRE CONSOLIDÉ	3,2 MILLIARDS DE DIRHAMS
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ	1,6 MILLIARD DE DIRHAMS
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE	501 MILLIONS DE DIRHAMS
COEFFICIENT D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ	48,6%
RATIO DE SOLVABILITÉ CONSOLIDÉ	15,6%
DIVIDENDES PAR ACTION*	30 DH / ACTION

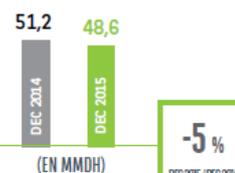
\* Proposition de résolution à l'Assemblée Générale

48,6  
MMDH

## CRÉDITS PAR CAISSE À LA CLIENTÈLE CONSOLIDÉS

Les crédits par caisse à la clientèle ont atteint 48,6 milliards de dirhams en décembre 2015 contre 51,2 milliards de dirhams en décembre 2014, avec une baisse de 5% par rapport à fin 2014. Les crédits à l'équipement et leasing\*\* ont progressé respectivement de 3,4 % et 10,8 %.

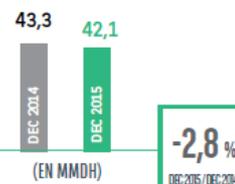
\*\* y compris la LQA



42,1  
MMDH

## DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE CONSOLIDÉS

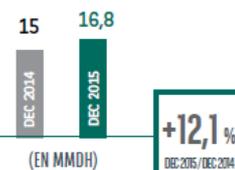
Les dépôts de la clientèle consolidés ont enregistré une baisse de 2,8% par rapport à décembre 2014, pour s'établir à 42,1 milliards de dirhams contre 43,3 milliards de dirhams en décembre 2014 mais avec une amélioration en termes de structure, les ressources non rémunérées représentant plus de 70,8 % des ressources consolidées.



16,8  
MMDH

## ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE CONSOLIDÉS

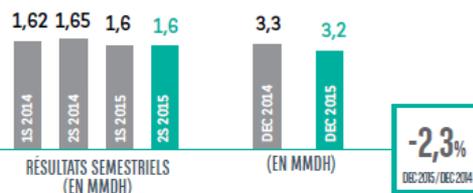
Les engagements par signature consolidés se sont établis à 16,8 milliards de dirhams à fin décembre 2015, soit une augmentation de 12,1% par rapport à fin 2014.



3,2  
MMDH

## PRODUIT NET BANCAIRE CONSOLIDÉ

Le Groupe BMCI a réalisé un produit net bancaire consolidé de 3,2 milliards de dirhams en décembre 2015, en légère baisse de 2,3% par rapport à décembre 2014 du fait de la baisse des activités de marché (-27,8%). Par ailleurs, une bonne progression a été enregistrée au niveau des commissions (+5,8 %) entre 2014 et 2015.



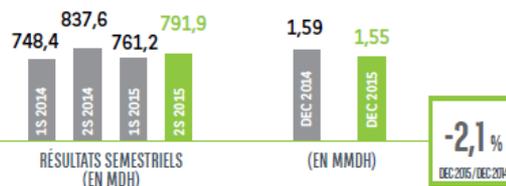
# CHIFFRES CLES

AU 31 DECEMBRE 2015

**1,55**  
MMDH

## FRAIS DE GESTION CONSOLIDÉS

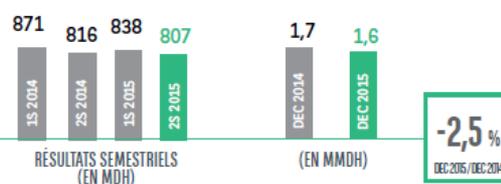
En décembre 2015, les frais de gestion demeurent à 1,55 milliard de dirhams et sont en repli de 2,1% par rapport à décembre 2014. Le coefficient d'exploitation reste à un niveau de 48,6% à fin décembre 2015.



**1,6**  
MMDH

## RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ

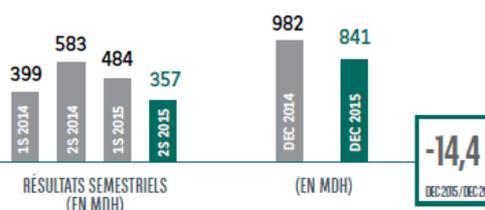
Le résultat brut d'exploitation consolidé s'établit à 1,6 milliard de dirhams en décembre 2015, soit une légère baisse de 2,5% par rapport à décembre 2014.



**841**  
MDH

## COÛT DU RISQUE CONSOLIDÉ

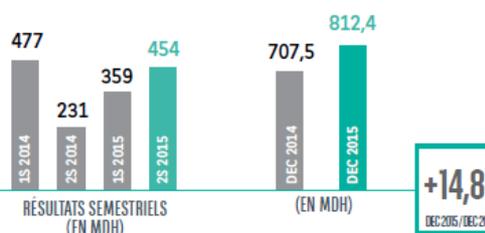
Le coût du risque consolidé est en baisse de 14,4 % en décembre 2015 par rapport à décembre 2014.



**812,4**  
MDH

## RÉSULTAT AVANT IMPÔTS CONSOLIDÉ

Le Groupe BMCI affiche un résultat avant impôts de 812,4 millions de dirhams en décembre 2015, soit une augmentation de 14,8 % par rapport à fin 2014.



**501**  
MDH

## RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE

Le résultat net part du groupe BMCI s'est établi à 501 millions de dirhams à fin décembre 2015, soit une augmentation de 37,4% par rapport à fin décembre 2014.



## RATINGS FITCH

L'agence internationale de rating Fitch a confirmé au mois de juillet 2015 les ratings de la BMCI, traduisant sa solidité financière. Pour rappel, ces notations sont parmi les meilleures obtenues à l'échelle nationale :

Note à long terme : AAA (mar) • Perspective d'évolution de la note à long terme : Stable  
Note à court terme : F1+ (mar) • Note de soutien extérieur : 2

## DIRECTION DU CORPORATE BANKING

---

2015 a été pour le Corporate Banking l'année de la mise en place de grands chantiers.

Les travaux de préparation du plan quinquennal de la banque dans le cadre de BMCI 2020 sont venus confirmer la stratégie « Quality Growth » initiée en 2014, dans son ensemble, et en particulier l'importance d'accélérer la contribution de la BMCI au financement de l'Économie.

Ainsi, en 2015, le Corporate Banking BMCI a pu :

- Reprendre des parts de marché sur les emplois moyen et long terme ;
- Renforcer sa position sur les crédits d'investissement et travailler à la génération de deals stratégiques qui verront le jour en 2016 ;
- Maintenir une dynamique dans les métiers spécialisés ;
- Investir fortement dans la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques de crédit ;
- Initier une démarche « Compliance First », chantier majeur de conformité, avec un investissement important qui continuera dans les années à venir.

Ces réalisations ont été concrétisées grâce au développement de 3 axes majeurs :

### **PROXIMITE AVEC LE CLIENT**

Le Corporate Banking BMCI réorganise son réseau de Centres d'Affaires pour être toujours plus proche de ses clients, pour être en phase avec la distribution géographique de ces derniers et en faire ainsi de véritables centres de compétences. Initiée en 2014, cette réorganisation vise principalement la ville de Casablanca qui sera structurée autour de 3 Centres d'Affaires couvrant ainsi les 3 principales zones d'activités de Casablanca (Nord – Centre et Sud).

La volonté de proximité client touche également les régions où la BMCI compte de plus en plus d'antennes métiers : le Trade Center (Agadir et Tanger), le Cash Management et le Leasing (Rabat, Tanger et Agadir).

Au niveau Ressources Humaines, cette réorganisation s'accompagne d'un renforcement de la force commerciale afin d'harmoniser les portefeuilles clients au sein des équipes commerciales, ainsi que la création du poste de RCE (Responsable Clientèle Entreprises).

## DIRECTION DU CORPORATE BANKING

---

### EXPERTISE

Afin de valoriser les différents Métiers, la Direction a créé en septembre 2015 deux pôles permettant de développer une animation spécifique et de favoriser les synergies :

- Métiers Spécialisés et Synergies : le pôle couvre les métiers touchant les besoins courants des clients, fortement générateurs de flux (domestiques et internationaux) et de commissions ;
- Métiers Conseil – Investissement – Financement : le pôle a pour objectif principal de favoriser les synergies entre les métiers haut de bilan afin de détecter les opportunités bien en amont et de développer un PNB structuré et régulier.

Ces actions sur le terrain ont été appuyées par une stratégie de communication, notamment à travers l'organisation d'événements et de conférences, la participation à différents salons et forums professionnels... Ces événements représentent une occasion d'échange avec les clients afin d'améliorer les offres et la qualité de service mais aussi d'optimiser les efforts de conquête à travers les démarches de promotion du cross-selling géographique.

Ainsi, à l'instar des années précédentes, plusieurs Conférences du Corporate Banking ont été organisées pour répondre aux différentes problématiques quotidiennes auxquelles doit faire face la clientèle BMCI. En 2015, l'accent a été mis sur le commerce international lors de certains événements où des experts BNP Paribas ont pu intervenir afin de partager toute l'expérience du Groupe.

### MAITRISE DES RISQUES

La maîtrise des risques métiers est au cœur de la stratégie du Corporate Banking BMCI et représente un levier très important pour l'amélioration des résultats.

En plus du risque de crédit, la BMCI connaît depuis plus d'un an un réel enjeu sur le risque de conformité au regard des nouveaux enjeux de sécurité financière.

A cet effet, de nouvelles filières ont été créées afin d'optimiser la prise en charge de ces sujets :

- Filière « Préo » pour un meilleur suivi des risques au niveau des centres d'affaires ;
- Filière « suivi des risques » pour un suivi en central de tous les indicateurs risques ;
- Pôle « Conformité Corporate » pour une meilleure maîtrise du sujet Conformité au sein de la ligne métier Corporate.

# DIRECTION DU CORPORATE BANKING

## METIERS DU CORPORATE BANKING

---

### CASH MANAGEMENT

Malgré un contexte économique difficile et de nouvelles exigences de la Conformité, l'activité Cash Management a pu tirer son épingle du jeu avec une croissance du PNB de 2%.

Pour une meilleure proximité et un meilleur conseil client, le Cash Management a poursuivi le déploiement de ses experts métiers au niveau des régions et des centres d'affaires à Casablanca.

En ligne avec sa stratégie digitale et dans un souci d'amélioration continue de la qualité de service, le Cash Management poursuivra en 2016 son innovation à travers le lancement de nouvelles solutions d'e-banking et de moyens de paiement.

### TRADE CENTER

Au terme de l'année 2015, le contexte national a été caractérisé par une baisse évidente des échanges extérieurs du Maroc où les importations ont enregistré une baisse de -5,6% (-28,0% pour les importations d'énergies et -32,6% pour les importations de blé) alors que les exportations ont progressé de +6,7% favorisées par les secteurs d'automobile (+20,9%) et de phosphates (+16,3%)<sup>1</sup>.

Cette baisse des échanges conjuguée à la dépréciation des cours de pétrole ont eu un impact direct sur la domiciliation des opérations Trade et de facto sur leur volume qui est moins important en comparaison à l'année qui précède.

En effet, la production Trade s'est repliée de 6% en volume par rapport à 2014. La rubrique financements en devises ayant été la plus affectée et ce en raison, entre autres, de l'arrêt de la compensation sur les produits énergétiques qui a eu un impact sur la trésorerie des pétroliers et ainsi sur les besoins de financements. A noter toutefois que la BMCI a conservé des parts de marché significatives sur les principaux produits Trade confirmant la dynamique commerciale engagée toute l'année pour capter les opportunités du marché.

L'année 2015 a également été marquée par la création d'une nouvelle antenne Trade Center à Agadir permettant d'offrir plus de proximité à la clientèle de la région du Sud qui offre des potentialités très importantes en matière de Trade, mais aussi par l'organisation de plusieurs séances de formation et d'information au profit de la clientèle sur des thèmes relatifs au Commerce International.

Les perspectives de croissance et de développement pour l'année 2016 sont ambitieuses. La proximité client et le cross-selling resteront les maîtres mots en vue d'assurer une couverture globale sur tout le Royaume. En effet, après avoir couvert le Nord (à travers l'antenne Trade Center de Tanger), ainsi que le Sud (à travers l'antenne Trade Center à Agadir), une autre antenne au Centre du Maroc est à l'étude pour 2016.

<sup>1</sup> Source Office des changes Déc15/Déc2014

## **DIRECTION DU CORPORATE BANKING**

---

### **METIERS DU CORPORATE BANKING**

#### **FACTORING**

L'année 2015 a été marquée par une profonde restructuration qui a touché plusieurs aspects : risques, formation, comptabilité, finance, procédures, organisation... dont les résultats seront perceptibles en 2016.

Le pôle Factoring a consolidé ses relations avec les clients stratégiques de la banque en proposant des montages spécifiques.

La part du marché de la BMCI sur cette activité s'est affichée en légère amélioration avec un maintien de la position dans le classement.

Par ailleurs, l'organisation a été mise à jour et la force de vente a été consolidée afin d'accompagner les Centres d'Affaires dans la commercialisation du produit factoring.

#### **BMCI SECURITIES SERVICES (METIER TITRES)**

Le volume de la conservation titres reste stable alors que l'indice des valeurs de Casablanca a perdu 7,2%.

L'année 2015 a été marquée par une mise à niveau des systèmes pour une adaptation au nouveau protocole d'échange « ISO 15022 » qui a permis à la BMCI de sécuriser les opérations et de réduire les temps de traitement par l'envoi automatique de SWIFT vers le dépositaire central.

La BMCI conserve le leadership sur la conservation titres des institutionnels et l'épargne salariale avec l'acquisition de nouvelles références.

#### **FINANCEMENTS STRUCTURES (FS)**

Pour les Financements Structurés, l'année 2015 a été marquée par une légère augmentation du volume de crédits signés, mais surtout par le repositionnement de BMCI/FS en tant qu'acteur capable de prendre part et de structurer des opérations d'envergure. Cette nouvelle posture est à confirmer sur les exercices à venir avec une amélioration progressive du volume des crédits et des commissions générées.

*\*Volumes y compris contentieux*

## **DIRECTION DU CORPORATE BANKING**

---

### **METIERS DU CORPORATE BANKING**

#### **PROMOTION IMMOBILIERE**

En ce qui concerne l'activité Promotion Immobilière, la BMCI a stabilisé sa part de marché sur 2015 en termes d'encours, malgré le volume significatif des remboursements. L'équipe Conseil en Investissement s'est également concentrée sur la signature d'opérations de référence, avec une facturation de commissions sur le montage des dossiers de Promotion Immobilière qui deviennent de plus en plus complexes.

En 2016, l'objectif est de continuer à développer ce segment, selon un référentiel prudent, et consolider davantage le positionnement global sur le marché, tout en restant très vigilant sur la qualité des projets financés et leur suivi.

#### **BMCI DEVELOPPEMENT**

Après une année 2014 marquée par deux opérations d'investissement effectuées par BMCI Développement, l'activité du Capital Investissement a connu une année 2015 plus calme, avec un ré-investissement effectué auprès d'une des sociétés dont BMCI Développement est actionnaire. Cette augmentation de capital chez un affilié lui a permis de financer en partie une opération de croissance externe, consistant en le rachat de son principal concurrent pour devenir ainsi un opérateur majeur du secteur de la distribution au Maroc.

BMCI Développement confirme ainsi sa vocation d'accompagnement en fonds propres des entreprises marocaines pour les aider dans leur croissance et leur développement, aussi bien organique qu'externe.

Pour 2016, les dossiers actuellement à l'étude devraient permettre à l'activité Private Equity de la BMCI de continuer à financer activement le développement des entreprises marocaines.

#### **CORPORATE FINANCE**

Aperçu du marché financier Marocain en 2015

Dans un contexte boursier mitigé, l'indice casablancais MASI termine l'exercice en baisse (-7,2% vs 2014), impacté par la conjonction de plusieurs événements dont notamment :

- La constitution du nouveau tour de table de la Société Gestionnaire de la Bourse de Casablanca ;
- L'introduction en bourse, de la société AFMA SA et TOTAL MAROC SA ;
- L'entrée des valeurs COSUMAR, LYDEC et TOTAL dans l'indice MSCI Frontier Markets Small Cap et la sortie du duo RISMA et SMI.

L'encours total de la dette privée, tous instruments confondus, est resté quasi inchangé par rapport à l'année précédente.

## **DIRECTION DU CORPORATE BANKING**

---

### METIERS DU CORPORATE BANKING

Ainsi, l'année 2015 a été marquée par les émissions de dette privée de nombreux émetteurs Corporate de qualité (Afriquia Gaz, Maghreb Oxygen, LEMO...), en raison principalement du maintien des faibles niveaux des taux de référence (bons du trésor).

#### Mandats signés en 2015

Le métier Corporate Finance a signé 14 mandats, dont 5 en Fusion-Acquisition (M&A) et 9 en Capital Markets.

### **BMCI BANQUE OFFSHORE**

Pour BMCI Banque Offshore, 2015 était une année de consolidation des relations avec les multinationales installées et nouvellement installées en zones franches d'exportation. En effet, la filiale a pu capter la totalité des nouvelles implantations de renommée.

Parallèlement, une proximité très accrue de BMCI Offshore auprès de ses clients s'est traduite par une évolution importante de la captation des flux.

L'année a été également marquée par une baisse des emplois et des marges.

Malgré ce contexte, BMCI Banque Offshore a pu maintenir un bon niveau de rentabilité, en raison de la hausse des commissions, de la captation des flux et de la maîtrise des charges (hors éléments exceptionnels).

En termes de perspectives d'avenir, BMCI Banque Offshore prévoit de poursuivre l'accompagnement des multinationales qui s'implantent dans les différentes zones franches (Tanger, Kénitra, Casablanca ...) et la promotion du cross-selling et de la synergie intragroupe avec tous les métiers spécialisés. BMCI Offshore prévoit également de renforcer sa communication auprès des clients et prospects : forums, conférences, etc...

## **DIRECTION DU CORPORATE BANKING**

### **METIERS DU CORPORATE BANKING**

---

#### **BMCI LEASING**

A fin 2015, le secteur du crédit-bail a enregistré une légère évolution de ses encours de 1,9% par rapport à 2014 avec la hausse de la production globale 13 873 millions de dirhams, en hausse de 7,5%.

La production de BMCI Leasing en volume au titre de l'exercice 2015 a enregistré une amélioration de 59% par rapport à l'exercice 2014 pour atteindre 1 206 millions de dirhams.

La production de BMCI Leasing en Crédit-bail immobilier, véritable stabilisateur des encours financiers et générateur de chiffre d'affaires à long terme, s'est améliorée de 62,8% par rapport de 2014.

Par ailleurs, BMCI Leasing a amorcé au cours de l'exercice 2015 plusieurs chantiers structurants dont le renforcement de l'équipe d'animation Retail et l'ouverture d'une antenne à Rabat.

En 2016, BMCI poursuivra le développement de son activité leasing notamment à travers les synergies Corporate et Retail et le déblocage de dossiers négociés en 2015.

#### **SAE (SERVICE ASSISTANCE ENTREPRISES)**

Le SAE s'est positionné en 2015 comme le canal privilégié des clients Corporate pour leurs demandes d'assistance courantes. En effet, plus de 60 000 demandes d'assistance ont été satisfaites.

Par ailleurs, le SAE a élargi en 2015 son périmètre d'intervention en lançant une nouvelle cellule dédiée aux appels sortants. Celle-ci a pour objectif de prendre en charge toute opération de sollicitation de la clientèle Corporate en masse. Le SAE vient ainsi appuyer l'activité commerciale sur différents sujets tels que la commercialisation de solutions cash management, la délivrance d'informations et la collecte de données auprès des clients, la fiabilisation des bases clients... Les équipes SAE ont connu une réorganisation afin d'accompagner ce changement.

Enfin, le SAE ambitionne pour l'année 2016 de mettre en place une nouvelle entité dénommée « Cellule Premium » qui aura pour vocation de proposer une offre d'assistance haut de gamme et personnalisée, basée sur la proactivité, et ciblant une clientèle avertie.

## DIRECTION RETAIL BANKING

---

Pour le Retail Banking, 2015 a été l'année des « 3 C » : **Conformité, Conquête** et **Crédit**.

L'année 2015 a également été rythmée de manière continue par l'appropriation et la mise en œuvre du « **modèle de distribution centré client** », à travers le renforcement de la connaissance client et l'adaptation de la posture commerciale des Conseillers du réseau, pour une meilleure gestion des risques et l'amélioration de la satisfaction client.

Des investissements importants ont été réalisés sur la montée en compétence des équipes tant sur le plan technique via des formations que sur le pilotage de l'activité et le management d'accompagnement.

La DRB a poursuivi le déploiement de sa feuille de route digitale à travers des lancements majeurs qui confirment le positionnement d'une banque innovante et le développement de l'usage des canaux distants.

De nouvelles offres et nouveaux dispositifs ont été mis en place, avec une sollicitation des clients renforcée et plus pertinente, axée sur les moments clés du cycle de vie client afin de mieux personnaliser la relation Client/Conseiller.

En parallèle à tous les chantiers initiés, le Retail Banking s'est aussi inscrit pleinement dans la réflexion profonde et transverse menée dans le cadre du Plan Stratégique BMCI 2020, et a déterminé sa feuille de route à horizon 2020.

### CONFORMITE

Un Plan BMCI a été lancé début 2015, à l'instar des autres entités du groupe BNP Paribas, avec pour principal objectif de mener les actions de mise à jour de la connaissance client nécessaires pour être totalement conforme aux exigences réglementaires.

A cet effet, plusieurs actions ont été menées :

- Création d'une structure dédiée Conformité en central pour le pilotage et le suivi des différents chantiers ;
- Déploiement de nombreuses séances de formation et mise en place de supports d'information à destination des managers et des collaborateurs du réseau.

### CONQUETE

Le Retail Banking a poursuivi le développement de son fonds de commerce en faisant de la conquête ciblée et de qualité.

Une campagne « Conquête » de grande envergure a été lancée dès début 2015 avec comme cœur de cible :

- Clientèle MDG et HDG ;
- Professionnels de la Santé ;
- Jeunes Actifs.

Plusieurs actions terrain ont été menées dans le cadre de la campagne auprès des entreprises conventionnées, des grandes écoles...

## DIRECTION RETAIL BANKING

---

### CREDIT

En 2015, la BMCI a poursuivi sa stratégie de développement et de promotion du crédit, en diffusant largement les différentes solutions de financement (Crédit Court Terme, Habitat, Consommation et Leasing). En effet, une campagne « Financements » a été lancée, poursuivie par un Fil Rouge Crédit Conso sur les périodes : Ramadan, Été, l'Aïd El Kébir et la rentrée scolaire. De ce fait, la production du crédit à la consommation a connu une forte accélération.

Grâce aux nombreux chantiers et actions menés afin de développer le crédit pour les besoins des Professionnels, l'année 2015 fut un réel succès en matière de Leasing notamment pour « BMCI Médical ».

Ainsi, en 2015, la production en leasing a connu une hausse de 32% par rapport à 2014. Ce résultat est dû notamment aux actions de synergie engagées entre la ligne Professionnels de la DRB et BMCI Leasing, et aux campagnes de financement lancées durant l'année.

De plus, grâce au développement du dispositif BMCI Médical auprès des PLS, clientèle prioritaire, les crédits Pro accordés à la clientèle HDG ont connu une forte augmentation. En effet, la montée en puissance du canal Partenaires, le renforcement de l'équipe dédiée, ainsi que les actions d'animation menées durant l'année, ont permis de réaliser une importante hausse de 218% par rapport à 2014.

Plusieurs autres actions ont été réalisées en 2015 :

- **Synergie Corporate/Retail** : une importante opération a été lancée en 2015 visant à conquérir et fidéliser les prospects et clients, dirigeants et cadres supérieurs, des entreprises clientes. Des visites conjointes -Conseillers Retail et RM Corporate- ont été programmées pour contacter ces clients et prospects.
- **Actions Grandes écoles** : des actions d'animation terrain ciblées ont été effectuées tout au long de l'année au sein des Grandes Ecoles Marocaines et ont permis de recruter de nouveaux clients Jeunes à potentiel. La synergie BNP Paribas France / BMCI a également été exploitée à travers l'offre de double bancarisation entre les 2 entités pour accompagner nos clients étudiants à l'étranger dans leurs démarches d'installation (ouverture de compte à distance et caution locative) et de financement des études.
- **Action "Bonus Bancassurance"** lancée durant le 2<sup>ème</sup> semestre afin de dynamiser la production des produits d'assurance par la force de vente. Des visites ont été programmées avec notre partenaire AXA afin de faire bénéficier l'ensemble des commerciaux de séances de formation. L'objectif était d'accroître la maîtrise des produits par nos commerciaux pour répondre au mieux aux besoins de leurs clients.
- **MRE** : Comme chaque année, le développement sur le marché des MRE s'est poursuivi au travers du renforcement de la synergie développée avec BDDF (Banque De Détail en France), de la participation aux SMAP de Paris et Bruxelles (le salon de l'immobilier marocain à l'étranger) avec des équipes des deux réseaux domestiques et du lancement de la campagne MRE durant la période estivale pour aller à la rencontre de cette cible de clientèle à travers des actions terrains et des animations dans les régions à forte concentration en MRE.

## DIRECTION RETAIL BANKING

---

### BANQUE PRIVEE

Dans un contexte économique difficile et très concurrentiel en 2015, la Banque Privée a poursuivi sa dynamique de changement avec différentes actions menées tout au long de l'année :

- Une poursuite de la croissance avec une augmentation du parc de clients de 11,4% par rapport à 2014;
- Des innovations produits avec de nouvelles émissions de CDTR (certificats de dépôt à taux révisables) sur des sous-jacents internationaux (Forex, Or, Indices boursiers,...) pouvant offrir une rentabilité supérieure à celle d'un investissement dans un placement sans risque de même durée;
- Des opérations de synergie avec le Corporate Banking ;
- L'organisation d'événements originaux destinés aux clients et prospects Banque privée notamment un déjeuner mettant la femme à l'honneur pour la journée de la femme, une soirée dédiée aux clients lors du concert de *Candy Dulfer* au Jazzablanca, deux concerts privés en présence du groupe *Nass El Ghiwane* à Fès (en marge du Festival des Musiques Sacrées) et à Rabat. Des rencontres thématiques ont également été organisées en régions afin de faire profiter la clientèle de l'expertise des équipes Banque Privée.

#### **Zoom sur la contribution Libératoire**

La Banque Privée BMCI s'est fortement mobilisée pour la réussite de l'opération «Contribution Libératoire ».

Pour offrir le conseil et l'assistance nécessaires à la clientèle, un dispositif de conseil global a été mis en place avec des experts qualifiés et un diagnostic personnalisé selon l'allocation des actifs à l'étranger des clients et prospects ainsi que la domiciliation de ces actifs.

La banque a ainsi pu se placer deuxième sur le marché et collecter un montant exceptionnel d'actifs déclarés en rapatriant 59,3 M€ par rapport à un montant global déclaré de 152 M€.

#### **DEVELOPPEMENT DU RESEAU D'AGENCES**

7 nouvelles agences ont été ouvertes en 2015 et ont permis d'étendre le réseau dans des localités où la BMCI n'était pas installée, notamment Dakhla.

A fin décembre 2015, la BMCI dispose de 375 agences.

## DIRECTION RETAIL BANKING

---

### LE RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Le pôle Change Management a été renforcé avec la création du poste de Change Manager en région.

Le Change Manager Régional contribue, auprès des managers du réseau, à l'encadrement et à l'accompagnement des collaborateurs récemment embauchés et ceux qui ressentent un besoin de formation.

Il a pour principales missions de :

- Appuyer les managers dans l'appropriation et la mise en œuvre par les Conseillers du modèle centré client (posture commerciale, outils de gestion de relation client et canaux de distribution). L'objectif étant d'homogénéiser les pratiques et l'approche centrée client à tous les niveaux ;
- Participer au développement des compétences de la force de vente et à l'insertion des nouveaux outils, process et offres ;
- Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'accueil et de la satisfaction client.

En 2015, plusieurs actions ont été réalisées, dont :

- Le déploiement de nouveaux processus (EER pour toutes les catégories de clientèle) ;
- La formation des commerciaux dans les agences pour l'amélioration de leur posture commerciale et l'utilisation efficace et qualitative des outils de Gestion de la Relation client.

Suite à ces actions, des progrès significatifs ont été enregistrés à savoir : un traitement qualitatif des opportunités de contact, un renforcement de la personnalisation de la relation et une recherche en continu de la satisfaction client.

---

### BMCI ASSURANCE

L'année 2015 a été marquée par la réalisation d'une bonne performance en matière de courtage d'assurance, illustrée par une progression satisfaisante du PNB de +12% par rapport à l'année 2014.

Ce rebond de l'activité de courtage a été le fruit d'une stratégie de développement des synergies avec le Retail Banking, le Corporate Banking, la Banque Privée et les filiales du groupe BMCI.

Pour continuer à satisfaire les besoins du groupe, BMCI Assurance a conclu, au dernier trimestre 2015, un partenariat avec la filiale ARVAL et la compagnie SANAD pour la prise en charge de la gestion production & sinistre de leur flotte automobile pour l'année 2016.

Les synergies avec le Retail Banking, le Corporate Banking, la Banque Privée et les filiales du groupe BMCI permettent d'envisager de bonnes perspectives en 2016.

## DIRECTION RETAIL BANKING

---

### LA DRB POURSUIT LES REALISATIONS DE SA FEUILLE DE ROUTE DIGITALE...

La BMCI a poursuivi sa mutation digitale à travers des lancements majeurs qui confirment son positionnement de banque innovante :

- Un nouveau site internet de la banque, moderne, avec un contenu centré client, pédagogique, fonctionnel et intuitif ;
- Une application mobile qui permet à tous les clients d'accéder à leur compte en toute autonomie sur leur smartphone ;
- De nouveaux services bancaires et parabancaires via nos GAB pour le développement du *Self Care* : virements, paiement de facture, ... ;

L'année 2015 a également été l'année de « l'activation » de l'usage par les clients des services digitaux. Cette démarche a fait l'objet d'animations spécifiques, que ce soit via de la promotion interne ou via des partenaires externes.

### ... FAISANT DU DIGITAL UN PILIER DE LA TRANSFORMATION DE BMCI

Suite aux travaux du programme BMCI 2020, le digital a été identifié comme un levier indispensable au développement de la BMCI. Une nouvelle feuille de route digitale à horizon 2020 a été définie pour accompagner pleinement les objectifs de la banque en matière de transformation à travers 3 axes :

- Digital Business ;
- Digital Working ;
- Digital Process.

### DE NOUVELLES OFFRES ET DE NOUVEAUX DISPOSITIFS ONT ETE MIS EN PLACE

En 2015, l'offre des produits et services a été enrichie pour couvrir davantage les attentes et les besoins de nos clients :

- Commercialisation de la nouvelle offre de « Rachat de crédit habitat » ;
- Augmentation de l'âge d'éligibilité des solutions des Jeunes actifs de 30 à 35 ans ;
- Commercialisation des cartes internationales « Visa Alizé » et « Visa Gold International » sur les comptes en devises ;
- Lancement de la campagne de fiabilisation et d'enrichissement des numéros de téléphone des clients via le GAB ;
- Lancement d'une revue de veille concurrentielle « *Market Watch* BMCI ».

### FOCUS SUR LE PROJET CAP

2015 a été marquée par l'aboutissement du projet CAP (Casablanca Agilité Performances).

L'idée maîtresse était de repenser le dispositif d'agences sur Casablanca afin d'allier proximité, efficacité et adaptabilité tout en intégrant la nécessité d'être en veille et particulièrement attentif aux évolutions futures de notre environnement.

Le projet CAP a été lancé dès le mois de février 2015 par les équipes Retail, avec trois lettres qui traduisent l'ambition de la banque sur cette région :

- **C** pour Casablanca, avec pour objectif de concentrer l'organisation sur le cœur de l'agglomération de Casablanca et donc de son potentiel ;
- **A** pour Agilité, afin d'adapter l'organisation pour anticiper les évolutions du tissu urbain et le transformer en avantage concurrentiel ;
- **P** pour Performances, en vue d'accroître l'efficacité commerciale et opérationnelle.

Cette réorganisation du réseau s'est également accompagnée d'une refonte du dispositif RH, à travers un resserrement des périmètres à animer et une proposition de parcours de carrière progressifs aux managers.

Cette réorganisation permettra à la banque de relever avec ambition les challenges du plan de développement BMCI 2020.

---

En 2016, le Retail va poursuivre et accélérer la mise en œuvre des chantiers structurants du plan stratégique 2020.

Toutes les actions, qui seront menées, s'inscriront sous le signe de la simplification, l'agilité, l'efficacité et la satisfaction client.

La forte mobilisation sur les thématiques « Conformité » et « Maîtrise des risques Opérationnel et Crédit » sera renforcée en accentuant l'implication de tous les acteurs.

L'accompagnement et la montée en compétence des managers de proximité continueront à être un axe stratégique.

Sur le plan commercial, 2016 sera tournée vers la poursuite du développement du fonds de commerce et l'accélération de la distribution du crédit.

## DIRECTION METIER CREDIT CONSO

---

Tout au long de l'année 2015, la BMCI a poursuivi les travaux initiés en 2014 pour développer le modèle stratégique PF Inside « Personal Finance inside the Bank ». Ce modèle a pour objectif de développer les activités de crédit à la consommation au sein de la banque en s'appuyant sur les canaux de distribution, points de ventes et internet, dont le réseau d'agences de la banque.

Dans un marché du crédit à la consommation en faible progression, BMCI a poursuivi le développement des synergies inter-métiers. Cette stratégie, entamée dès 2011 et qui s'est accélérée en 2014, a permis à la banque de progresser de 6% sur ce secteur d'activité avec une production nouvelle de 2 milliards de dirhams. Cette progression des activités a été réalisée à travers de nouveaux process industriels et une organisation orientée client.

Bien que la priorité ait été donnée à l'amélioration de la connaissance clients dans le cadre d'opérations KYC diligentées par le groupe, le réseau a continué à progresser dans la distribution de crédit à sa clientèle pendant l'année. De nombreuses actions de formation ont été déployées permettant une amélioration de la posture commerciale et de l'information client. Les changements intervenus dans l'organisation du réseau à fin 2015 contribueront, tout au long de l'année 2016, à développer très fortement les activités de ce canal de distribution.

Par ailleurs, les activités de distribution des offres de financement dans les points de ventes BtoB ont connu une augmentation significative de la production nouvelle. Cette performance a été de 15% dans le secteur de la grande distribution et magasins spécialisés, et de 29% pour l'activité Automobile.

Des partenariats forts en distribution avec des actions ciblées ont permis d'atteindre ce résultat. En Automobile, malgré l'absence cette année du salon de l'automobile, cette

performance est le résultat d'un maillage plus resserré auprès des principaux apporteurs ainsi qu'une amélioration des process de traitement.

Depuis la fusion juridique de BCC avec la banque réalisée en 2014, des avancées concrètes ont été réalisées et se sont poursuivies en 2015 dans le cadre de la mutualisation des entités opérationnelles de la BU PF.

Conformément au dispositif défini par le groupe et suivi par la direction de la Conformité de la banque, un plan de révision des dossiers clients a également été engagé par la direction des opérations du métier Crédit Conso. Ces opérations d'envergure ont permis de balayer une partie de la base et vérifier, ou mettre à jour, les informations client. Ce travail sera poursuivi et systématisé les années suivantes.

Par ailleurs, afin de faire face à l'accroissement des activités commerciales en matière de crédit conso, la plateforme Engagement, qui intègre les services octroi et financement, a continué à améliorer son dispositif permettant d'optimiser les moyens existants, tout en maintenant un niveau de qualité exigé par ses clients et ses partenaires.

La direction des Opérations a également vu le champ de compétences du Centre de Relation Clients élargi, couvrant ainsi l'ensemble des activités Retail de la BMCI. Dans ce domaine, des travaux sont en cours afin d'améliorer la qualité de services et la réactivité envers notre clientèle, participant ainsi au développement des activités commerciales.

Les travaux de rapprochement des entités « Pôle Négociation Commerciale » et « Recouvrement amiable » ont été finalisés en fin d'année. Cette première étape sera poursuivie en améliorant le dispositif opérationnel et technique afin d'avoir une vision globale pour chaque client.

## DIRECTION DES RISQUES

---

En 2015, la Direction des Risques s'est focalisée sur deux axes majeurs : une amélioration de la maîtrise des risques et une mobilisation auprès des métiers pour accompagner le développement de l'activité d'octroi.

PLATEFORME ANALYSTES RISQUES	<ul style="list-style-type: none"><li>- Intégration des sujets de conformité et de Responsabilité Sociale et Environnementale dans les analyses ;</li><li>- Réduction des délais et amélioration de la qualité de traitement des dossiers ;</li><li>- Renforcement de la plateforme par la nomination de nouveaux superviseurs et la formation des collaborateurs.</li></ul>
DIRECTION DU CREDIT	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduction du nombre de dossiers échus contribuant ainsi à l'amélioration de la visibilité de la banque sur son risque de contrepartie ;</li><li>- Mise en place de « Screening Committees » permettant à la ligne de métier Corporate Banking de se positionner de façon offensive sur les contreparties performantes ;</li><li>- Mise en place de circuits de décision courts et de forfaits afin de faciliter l'octroi des crédits.</li></ul>
DIRECTION DU CONTROLE ET DE LA SURVEILLANCE DES RISQUES	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dans le cadre des comités de suivi des engagements, des supports englobant l'ensemble des indicateurs ont été élaborés pour identifier des zones de risque pour chaque client ;</li><li>- Mise en place des indicateurs de risque majeur permettant une meilleure visibilité et un meilleur pilotage du portefeuille ;</li><li>- Réalisation d'une cartographie des contrôles de niveaux 1 et 2 et mise en place d'un plan d'action correctif.</li></ul>
DIRECTION DES RISQUES RETAIL	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mise en place d'une nouvelle gouvernance avec la création notamment d'un comité des risques Retail ;</li><li>- Création de tableaux de bord dédiés au pilotage des risques de la Direction Retail Banking (DRB) ;</li><li>- Contribution au plan d'action de réduction des dossiers échus en collaboration avec la DRB ;</li><li>- Amélioration du processus d'octroi relatif à BMCI Médical pour assurer une réponse rapide et une maîtrise des risques.</li></ul>
DIRECTION DES RISQUES DE MARCHE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Instauration d'un nouveau contrôle des risques de marché basé sur des limites séparées pour BMCI Onshore et BMCI Offshore ;</li><li>- Mise en place des contrôles des indicateurs de liquidité ;</li><li>- Mise en place d'un plan de crise de liquidité (Contingency Funding Plan).</li></ul>

## DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET FISCALES

---

La Direction des Affaires Juridiques a connu en 2015 la mise en place d'une nouvelle organisation à l'issue de la scission de la « Direction des Affaires Juridiques et du Recouvrement » en deux directions distinctes, à savoir, la « Direction des Activités Recouvrement » et la « Direction des Affaires Juridiques et Fiscales ».

Cette année a également été marquée par le chantier de formalisation et d'harmonisation des actes et des procédures régissant les activités propres à la Fonction Juridique et les processus opérationnels à trait juridique.

Par ailleurs, la Direction des Affaires Juridiques et Fiscales a réalisé, en collaboration avec la Conformité, une cartographie des risques inhérents à la

Fonction Juridique et Fiscale de la Banque, ainsi que le plan d'action en découlant, en cours d'implémentation.

Parallèlement, un chantier de transfert des processus opérationnels à trait juridique à la DPAC a été lancé.

La Fonction Juridique et Fiscale a également assuré, courant cette année, une veille juridique et fiscale régulière et active, à travers un dépouillement des textes législatifs et réglementaires et un suivi des recommandations et des mesures édictées par des études menées au sein de la banque.

## DIRECTION ACTIVITE RECOUVREMENT

---

L'activité de Recouvrement au cours de l'exercice 2015 a été marquée par une augmentation significative du nombre et du volume des dossiers déclassés dans la catégorie en souffrance. Le volume de ces créances déclassées a augmenté de 12,7% pour atteindre 1 488,3 millions de dirhams.

Au niveau des récupérations et malgré une conjoncture difficile, le volume des récupérations a atteint la somme de 463 millions de dirhams en 2015 contre 289 millions de dirhams au 31 Décembre 2014, soit une progression de 60,2%.

Ces récupérations ont généré ainsi des provisions\* devenues disponibles de 186 millions de dirhams, contre 141 millions de dirhams au 31 Décembre 2014, soit une progression de 32%.

Sur le plan de la restructuration des créances, les actions de recouvrement amiable ont permis le reclassement vers la catégorie des créances saines un volume de créances de 75 millions de dirhams.

Par ailleurs, l'augmentation du coût du risque s'explique par la politique prudentielle en matière de rating suivie par la banque pour, d'une part, opérer le déclassement et le provisionnement immédiat des créances présentant des incertitudes de récupération et, d'autre part, par la consolidation des provisions déjà constituées sur des dossiers dont les chances de récupération sont dépréciées.

C'est ainsi que les dotations aux provisions au titre de l'exercice 2015 se sont élevées à 1 019 millions de dirhams contre 968,9 millions de dirhams en 2014.

\*Reprises de provisions devenues disponibles hors BU CC

### **Séparation des activités Trésorerie et Marchés de Capitaux :**

Afin de se conformer aux nouvelles lois bancaires internationales (French Banking Law et Volker Rule), les activités de marchés ont été séparées entre la Trésorerie d'un côté et les marchés de Capitaux de l'autre. Chaque entité respecte ses propres règles de gestion et génère des rapports d'activité distincts.

### **Modélisation des risques de taux et de liquidité par l'ALM :**

Les modélisations des écoulements des Dépôts à Vue, des découverts, des Comptes sur Carnet et des DATs ont été affinées et ont confirmé la grande stabilité des liquidités de la BMCI.

### **Gestion du risque de liquidité par l'ALMT :**

La politique ALM, saine et prudente de la BMCI, continue de permettre de disposer d'une réserve de liquidité confortable pour faire face à toute éventuelle tension de place ou crise. Cette liquidité permet aussi de pouvoir mobiliser sans souci des montants conséquents à disposition de la clientèle Corporate si nécessaire.

Du fait de sa liquidité confortable, la BMCI a décidé de ne pas suivre certaines pratiques de la place consistant à surpayer certains DAT sur de gros montants. La BMCI a préféré mettre la priorité sur l'octroi de prêts.

### **Gestion du risque de taux par l'ALMT :**

Suite à la mise en place de nouvelles limites de GAP de taux au niveau du groupe BNP Paribas et de la BMCI en 2014, l'ALM s'est attaché en 2015 à respecter ces nouvelles limites et à limiter le risque de taux encouru.

Les positions de GAP de taux de la BMCI lui permettent de pouvoir faire face à une remontée des taux si elle avait lieu.

Par ailleurs, après une forte baisse de la courbe des taux MAD en 2014, la courbe a été beaucoup plus stable en 2015 sur de bas niveaux. Les résultats générés par le portefeuille de BDT sont de ce fait en recul, mais dans des proportions anticipées et acceptables. Le portefeuille de BDT reste principalement investi sur des maturités court et moyen terme.

### **Marché de Capitaux, Changes :**

Dans un marché toujours très compétitif et malgré des volumes en baisse, la BMCI a su faire progresser ses résultats en renforçant sa présence auprès des clients Corporate (avec une gamme complète de solutions de couverture de change).

La BMCI a aussi profité d'une répartition plus équilibrée entre les couvertures de change liées aux importations et celles liées aux exportations.

Enfin, la gestion prudente du risque de change de la BMCI a permis de ne pas être affecté par la forte volatilité €/€ (et par conséquent €/MAD et \$/MAD).

### **Marché de Capitaux, Taux :**

La BMCI a participé avec les 5 autres IVT (intervenant en valeurs du Trésor) aux évolutions de la plateforme électronique et du marché primaire. La BMCI continue à faire partie des 3 principaux intervenants grâce à la confiance de ses clients investisseurs marocains.

## SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION  
GENERALE (DAG)

Le réseau d'agences de la BMCI a atteint 375 points de vente au 31/12/2015.

Une politique de gestion de l'obsolescence a été mise en place à travers un état des lieux annuel du parc afin de réaménager les points de vente sélectionnés conformément aux standards du Groupe BNP Paribas. Cet état des lieux est effectué en concertation avec les lignes de métier sur le terrain qui recensent les besoins en travaux et réaménagement.

Dans le cadre de la réorganisation du réseau Corporate, un programme ambitieux de regroupement des centres d'affaires casablancais a été entamé avec le réaménagement du Caf Casablanca Nord début 2015.

Les travaux au Siège Social à Casablanca continuent selon le programme établi avec pour objectif de converger vers les normes régissant la réglementation IGH (Immeubles de Grande Hauteur).

Dans l'optique de mettre en place le « Facility Management » et de rationaliser la maintenance des bâtiments, un projet d'étude concernant aussi bien le réseau d'agences que les bâtiments centraux a été mené avec succès. La mise en œuvre sera concrétisée en 2016.

La DAG a entamé en 2015 un ambitieux programme de transformation avec l'appui du Groupe BNP Paribas afin d'améliorer son efficacité opérationnelle en s'inscrivant dans la stratégie de BMCI 2020.

Enfin, un recensement exhaustif du patrimoine de la BMCI (Exploitation et Hors Exploitation) a été réalisé avec pour objectif de mettre en place une politique de gestion du patrimoine plus efficiente.

DIRECTION DES ACHATS (DA)

La Direction des Achats accompagne aujourd'hui l'ensemble des entités de la banque dans leurs chantiers d'investissement et d'optimisation des coûts.

Plus de 75 projets d'achat lui ont été confiés durant l'année 2015, dont plusieurs projets d'optimisation de coûts dans le cadre de « Simple & Efficient » qui ont concerné les sujets de renouvellement des contrats des imprimantes multifonction, de transport de fonds, de l'édition et des abonnements des lignes permettant de disposer d'un réseau de communication permanent entre les différents sites de la banque.

La direction a également poursuivi l'amélioration des processus Achat et l'élargissement de ses domaines de compétence définis dans le cadre de l'industrialisation des Achats lancée par le Groupe BNP Paribas en 2015. Cette démarche a pour objectif le renforcement des organisations Achat, l'optimisation des processus transverses et la mise en place d'outils de pilotage du risque fournisseur et de calcul de la performance.

Enfin, la DA a déployé une nouvelle procédure visant à cadrer le processus d'identification et de pilotage des Prestations Sensibles Externalisées dites PSE entre les différentes entités de la BMCI.

# SECRETARIAT GENERAL

## DIRECTION DE L'ORGANISATION (DO)

L'année 2015 a été une année riche en réalisations pour la nouvelle direction de l'organisation de la BMCI. Ses actions ont permis de renforcer son rôle dans l'accompagnement des lignes de métiers et dans l'atteinte de leurs objectifs.

Cette année a été marquée également par la prise en charge de plusieurs projets à fort impact pour la banque, tant en termes règlementaire, d'augmentation du Produit Net Bancaire, de réduction des coûts et de meilleure maîtrise des risques.

Ainsi, et afin d'assurer la réalisation des projets majeurs pour la banque et de veiller à ce que la mise en œuvre soit bien alignée avec notre stratégie, la Direction de l'Organisation s'est dotée, comme chaque année, d'un portefeuille de projets diversifié, revu annuellement au travers du processus de Plan d'Action, et rythmé au travers de comités d'investissements.

### ZOOM SUR NOS PRINCIPALES REALISATIONS 2015

- ✓ Lancement du Plan de Remédiation du dispositif de Sécurité Financière (PRSF) qui a pour objectif de mettre en conformité les processus KYC (Know Your Customer – connaissance client) et les processus flux en abordant plusieurs problématiques soulevées par les autorités étrangères, le régulateur local ainsi que le Groupe. Avec un panel de 15 projets et une cinquantaine de réalisations en 2015 (Processus, nouvelles organisations, outils, Formation...), le PRSF a embarqué l'ensemble de la banque dans la mise en place d'un dispositif complet.
- ✓ Refonte du processus Crédit Corporate pour rendre plus efficace le traitement des dossiers, notamment en optimisant le circuit de décision de crédit. Cette mission a porté sur l'ensemble des Crédits Corporate allant du montage des dossiers engagements jusqu'au débloqué en compte client. Le projet s'est focalisé sur deux éléments clés, à savoir, l'instauration des délais par contributeur et la mise en place d'un outil de suivi et de traçabilité des dossiers.
- ✓ Mise en place des « Unités de Management », une démarche qui a permis d'élaborer un nouveau processus budgétaire pour une meilleure maîtrise et un meilleur suivi des coûts.
- ✓ Généralisation des scanners (avec option de virtualisation) permettant au Réseau d'agences de fluidifier le processus de traitement et d'améliorer la traçabilité des appoints avec la mise en place de la fonctionnalité de numérisation.
- ✓ Poursuite du projet « Simple Working » dont l'objectif est de simplifier les gestes et les comportements des collaborateurs au quotidien et ainsi améliorer la performance individuelle et collective.

# SECRETARIAT GENERAL

## DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION (DSI)

En 2015, la Direction des Systèmes d'Information s'est restructurée autour de 4 pôles : le pôle Projets et Support Applicatif, le pôle Projets et Support Technique, le pôle Architecture et le pôle Pilotage Budgétaire.

### PROJETS ET SUPPORT APPLICATIF (PSA)

Son rôle est d'apporter un **support fonctionnel** des applications en production et une expertise fonctionnelle sur les outils informatiques utilisés par les collaborateurs de la banque. Ceci inclut l'analyse des incidents fonctionnels, l'assistance aux utilisateurs, les mises à jour de paramétrage, la réalisation de reporting métier,...

Pour renforcer la proximité avec les métiers et les fonctions, PSA a créé au sein de son pôle, le rôle de Relationship Manager, point de contact privilégié au sein de la DSI pour chacun des métiers/fonctions.

Dans l'amélioration et l'optimisation de ses processus, PSA a déployé toutes les règles de la gouvernance IT du groupe BNP Paribas et a été soucieuse de les respecter (comité pilotage, comité sponsor, comité d'investissement...).

Plus de 90 projets lui ont été confiés dont plusieurs sujets stratégiques tels que :

- La mise en place d'outils informatiques pour les métiers (Conformité, Banque Privée, RH, BMCI Asset Management, Risques...);
- Mise en place des différents services sur GAB : Edition RIB, virement de compte à compte, choix de coupure, MAJ des numéros de téléphone, paiement de facture, recharge téléphonique et paiement vignette ;
- Rattachement des cartes *Alizée* et *Gold International* sur le compte en devise ;
- Réduction du délai de traitement des virements en devise ;

Et pour cette année, PSA s'est donné un nouveau challenge qui est la méthode *Agile*. En effet cette méthode vise à améliorer le Time-To-Market et assurer une meilleure efficacité dans la conduite des projets au sein de la BMCI.

Le déploiement de cette méthode au sein du portefeuille projet a connu ses premières livraisons en 2015.

# SECRETARIAT GENERAL

## DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION (DSI)

---

### PROJETS ET SUPPORT TECHNIQUE (PST)

PST est responsable du support technique en production sur les moyens informatiques de la banque.

Ce support comprend :

- La prise en compte des demandes et incidents des utilisateurs à travers le Helpdesk ;
- L'analyse et le traitement des incidents techniques ;
- L'assistance aux utilisateurs ;
- Le déploiement de moyens informatiques et télécom ;
- Le maintien en conditions opérationnelles des infrastructures informatiques et télécom ;
- Le pilotage de la production informatique de la BMCI ;
- La sécurité du système d'information.

PST a déployé les processus de la gouvernance IT de BNP Paribas avec pour objectif l'amélioration des services offerts aux utilisateurs et aux métiers.

L'ensemble des Plans de Sauvegarde Informatique ont été déroulés avec succès sur les ressources informatiques classées extrêmes et critiques de la BMCI.

Suite aux actions de fiabilisation, la disponibilité de la plateforme monétique et des GAB est en nette amélioration, stable et au-dessus des niveaux de service attendus.

#### Près de 30 projets sur 2015 dont plusieurs sujets stratégiques tels que :

- Le Digital Working (Wifi, Visioconférence, iPhone, ...);
- L'e-Efficacité (Réduction des coûts d'impression, Virtualisation des serveurs, e-journal GAB, ...);
- La sécurité IT (Plan de Sauvegarde Informatique, Plan de Continuité d'Activité, Connect Once, ...);
- La fiabilisation du système d'information (Sécurisation du Datacenter, Amélioration de la disponibilité et des performances des ressources informatiques critiques telles qu'Atlas 2, plateforme monétique, ...).

Ainsi que des sujets récurrents tels que :

- La gestion de l'obsolescence des moyens informatiques et telecom;
- Le maintien des conditions de sécurité (Antivirus, conformité, ...);
- L'accompagnement sur les sujets immobiliers (déploiement de nouvelles agences, déménagements).

# SECRETARIAT GENERAL

## DIRECTION DE LA PRODUCTION ET DE L'APPUI COMMERCIAL (DPAC)

---

En 2015, la DPAC a poursuivi la réalisation de son plan stratégique 2014-2016. A cet effet, les efforts ont été maintenus pour finaliser et fiabiliser le processus de centralisation des opérations du réseau vers la DPAC.

Cette centralisation s'est accompagnée d'un élargissement du périmètre d'action pour y inclure :

- La totalité des virements manuels du réseau ;
- La GAE (Cautions, Garanties...);
- Les petits contentieux (ATD, Saisie Arrêt);
- Les Dépôts à terme et Bons de Caisse ;
- Les Entrées En Relation.

Par ailleurs, la DPAC a également participé à la réalisation de projets structurants :

- Projet PRSF (Plan de Remédiation de la Sécurité Financière) : dans le cadre de ce programme qui prévoit une meilleure connaissance des clients, la DPAC a créé l'APAC OMC (Ouverture, Modification et Clôture des comptes) dont l'objectif est d'accompagner les lignes de métier Retail et Corporate dans la révision des dossiers clients et l'optimisation du processus des entrées en relation ;

- Projet de transformation BMCI 2020 : participation en tant que sponsor à l'atelier de travail « Opérations » afin d'identifier des leviers d'efficacité opérationnelle ;
- Plan d'industrialisation des opérations : réorganisation de la DPAC en 6 filières spécialisées APAC Trade, APAC Cash, APAC Activités de marché, APAC Financements, APAC Produits et Services et APAC OMC.

Outre les APACs, la DPAC s'est également dotée de :

- Une entité transverse « Contrôles et Réconciliations », en charge des rapprochements entre la comptabilité et les systèmes opérants et des réconciliations comptables ;
- Une structure d'Appui Commercial Généraliste qui apportera l'assistance au réseau sur tous les sujets généraux en relation avec les opérations, pouvant aller d'une simple ouverture de compte aux documents nécessaires pour le montage d'un crédit habitat... Cette structure va démarrer en T2 2016 avec un pilote représentatif au niveau du réseau ;
- Un Middle Office pour les opérations de la salle des marchés.

# SECRETARIAT GENERAL

## DIRECTION DE LA PRODUCTION ET DE L'APPUI COMMERCIAL (DPAC)

Afin d'accompagner la vision 2020 de la banque, la DPAC a adapté son organisation pour d'une part gagner en efficacité et en qualité et d'autre part fluidifier les relations entre la force de vente et la production. Ainsi, la nouvelle organisation s'appuie sur 6 filières spécialisées.

### APAC Produits & Services

L'APAC Produits & Services a pour rôle d'assurer le traitement opérationnel des différents produits destinés à la clientèle Retail et Corporate.

Elle a en charge la Monétique, la télématicque, le Western Union, la Bancassurance... et tout autre produit devant donner lieu à un traitement manuel de saisie extracomptable centralisée dans les applications dédiées.

### APAC Cash

Créée en Janvier 2016, elle a pour objectif d'assurer la constitution de pôles d'expertise au niveau de ses services, de veiller aux ajustements et régularisations comptables et d'apporter l'assistance aux métiers. Les entités qui lui sont rattachées sont « Le pôle des moyens de paiements manuels », « Le pôle de la comptabilité clientèle », « Le service des moyens de paiements automatiques » et « Le service de la caisse centrale ».

### APAC Trade

L'APAC Trade a pour rôle principal la centralisation du traitement de l'ensemble des opérations commerciales et financières avec l'étranger dans le respect de la réglementation de l'Office des Changes et des règles et usances de la chambre du commerce international.

### APAC Activités de Marché

L'APAC Activités de Marché a pour rôle d'assurer le traitement opérationnel de toutes les opérations initiées par la Salle des Marchés aussi bien pour le compte de notre clientèle que pour le compte de la Banque (BMCI et BMCI OFFSHORE).

### APAC Financements

Elle a pour principale mission d'assurer le traitement qualitatif et quantitatif de la production des crédits, des engagements par signature et la numérisation des garanties pour l'ensemble de la clientèle.

### APAC OMC

L'APAC OMC (Ouverture, Modification, Clôture) est en charge du contrôle et de la validation des entrées en relation Retail et Corporate, assure la mission de révision des dossiers et procède à la clôture des comptes.

# SECRETARIAT GENERAL

## SECURITE GROUPE

---

L'année 2015 a été marquée par la mise à jour du plan de continuité d'activités de tous les métiers de la banque.

A cet effet, une revue du cadre référentiel a été établie et une cartographie des processus a été mise en œuvre et a permis de désigner ceux pour qui une interruption de service aurait un impact significatif sur la productivité de la banque.

Sur le volet sécurité physique, un plan de renforcement de la sécurité des immeubles centraux et les points de vente a été établi.

Les travaux de prévention et de protection en matière de sécurité incendie ont été poursuivis tout au long de l'année 2015.

Sur le volet sécurité des systèmes d'information, un plan de contrôle des actifs informatiques a été élaboré et permet de veiller aux vulnérabilités systèmes.

Un nouveau système de gestion et de suivi des incidents a été mis en place et permet de piloter tous les incidents de sécurité, de la déclaration jusqu'à la résolution de l'incident.

Aussi, un module de sensibilisation en ligne sur les 3 volets de la sécurité globale (Sécurité physique, Sécurité des systèmes d'information et Plan de continuité d'activités) a été déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs BMCI.

---

## PROJECT OFFICE

2015 est l'année de clôture du programme de réduction des coûts « Simple & Efficient » et de la livraison d'une première brique essentielle du programme d'intégration du crédit à la consommation.

### **Simple and Efficient**

Au terme de 3 années d'exercice (2013-2015), la BMCI achève son programme « Simple & Efficient », dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité opérationnelle de la banque.

Les résultats générés suite à l'exécution d'un portefeuille de 9 programmes, et étayés par des subventions adhoc, dépassent les objectifs initialement fixés au lancement. Cette performance a été réalisée grâce à l'engagement de l'ensemble des entités sponsors, un pilotage régulier et un challenge permanent des initiatives.

### **Programme d'intégration du Crédit à la Consommation**

L'intégration de l'activité de Crédit Conso démarrée en 2013 et visant à repenser le modèle de distribution en exploitant toutes les pistes de synergies avec la banque se poursuit. Elle se concrétise notamment par la livraison du premier lot du nouvel outil qui gère les processus de vente, d'octroi et de financement. Au bout de quelques mois d'expérimentation, les résultats sont concluants au regard de l'appétence des utilisateurs. Le programme suit donc son cours avec une feuille de route de déploiement des outils sur tous les autres canaux et produits couvrant l'ensemble de l'activité de crédit à la consommation.

## DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)

---

L'année 2015 a été marquée par le lancement d'un chantier de transformation au sein de la BMCI. La RH BMCI a pris part à la réflexion afin de définir le projet d'entreprise à horizon 2020. Il s'agit pour la BMCI de capitaliser sur les compétences de ses collaborateurs et de garantir la mobilisation et l'engagement de chacun pour réussir son projet.

La RH constitue un des 3 grands piliers de la transformation au sein de la BMCI. L'orientation du plan 2020 pour la RH est alignée sur la stratégie globale de la BMCI et sur les enjeux business. Elle vise à accompagner le changement à travers la remobilisation et la valorisation des ressources humaines, en renforçant les pratiques managériales et en adaptant les ressources aux évolutions du modèle de la banque. L'objectif pour la RH est d'être à l'écoute et au service des métiers, en étant au plus près des attentes des clients et en proposant des services toujours plus innovants et en conformité avec leurs besoins.

Les objectifs fixés dans le cadre du plan 2020 s'inscrivent dans la continuité des réalisations de la RH au cours de ces dernières années.

L'année 2015 a vu le renforcement du rôle de Conseiller RH. Ce rôle a été mis en place pour renforcer la proximité entre la RH, les collaborateurs et les managers. Des actions ont été menées cette année avec pour objectif de développer la connaissance des collaborateurs et installer le principe de co-gestion des carrières. Ceci a permis de repositionner l'accompagnement RH au plus près des métiers afin de les appuyer dans la réalisation de leurs objectifs business.

En réponse aux enjeux de conformité et de gestion des risques, la RH BMCI a déployé

une démarche interne de maîtrise des risques. L'objectif est de permettre aux collaborateurs RH de mettre en place une méthodologie active de gestion des risques RH à travers l'identification des zones sensibles et un meilleur contrôle opérationnel des processus RH.

Le calendrier du processus annuel des révisions de rémunérations de la BMCI a été aligné sur celui du Groupe BNP Paribas. Ce changement présente plusieurs avantages pour les collaborateurs comme pour la banque. Il s'agit d'avoir une meilleure cohérence et une plus grande visibilité budgétaire avec le Groupe, de disposer d'un processus salarial cohérent avec le calendrier des évaluations professionnelles et d'être aligné sur les pratiques de la profession au Maroc. Le processus suivant ce nouveau calendrier a été lancé en octobre 2015 pour l'exercice de révisions 2016.

Enfin, dans le cadre du projet structurant *HR Access Suite 9*, la mise en production de la première phase a été réalisée en 2015. Cette étape a permis l'automatisation et la dématérialisation de certaines opérations de gestion administrative et paie afin de donner plus d'autonomie aux collaborateurs RH et de leur permettre de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. La mutualisation de ces actions sur un seul et même SIRH a également permis de renforcer la fiabilité et la sécurité des données RH.

L'objectif pour l'année 2016 sera de déployer des espaces RH à destination des managers et des collaborateurs afin de faciliter le pilotage des équipes, mettre en place un self-service RH et garantir une meilleure communication collaborateur/RH.

## DIRECTION DE LA CONFORMITE

---

### L'ACTIVITE CONTROLE OPERATIONNEL PERMANENT

Le dispositif de contrôle opérationnel permanent du Groupe BMCI a atteint un niveau de maturité certain avec une couverture optimale du périmètre par les contrôles de 2<sup>ème</sup> niveau déroulés par la Direction du Contrôle Permanent Groupe (DCPG).

Les principales actions menées sont :

- Mise en place et déploiement de nouveaux Points de Surveillance Fondamentaux (PSF) standards ayant trait à la protection des intérêts des clients, la protection des données personnelles, la sécurité financière, la sécurité informatique, la gouvernance et la production informatique ;
- Mise en place d'une nouvelle méthodologie de supervision des processus incluant différents indicateurs afin de s'assurer que :
  - o Les risques liés aux processus sont adéquatement maîtrisés à travers les procédures et les contrôles mis en place ;
  - o Les mesures correctives nécessaires sont mises en œuvre.

### L'ACTIVITE RISQUE OPERATIONNEL

La BMCI utilise la méthode standard pour le calcul des exigences en fonds propres au titre du risque opérationnel, suite à l'homologation de Bank Al Maghrib obtenue en mars 2011.

L'élargissement du périmètre de croisement des données de risque opérationnel avec d'autres sources a continué de progresser en 2015 permettant d'améliorer significativement l'exhaustivité et la qualité de la collecte des incidents de risque opérationnel.

Par ailleurs, la mise à jour des cartographies des risques continue.

Un comité de Risque Opérationnel est mis en place dans le cadre de l'amélioration du dispositif de suivi des risques opérationnels qui a pour objet de présenter les risques opérationnels majeurs à la Direction Générale et d'identifier les actions correctives.

Des plans d'actions sont identifiés pour la maîtrise des risques opérationnels majeurs recensés dans le cadre des différents travaux. Ces actions font l'objet d'un suivi régulier.

Le stress test sur le risque opérationnel se déroule conformément au planning annuel prédéfini.

## DIRECTION DE LA CONFORMITE

---

### L'ACTIVITE COMPLIANCE

L'année 2015 s'est caractérisée par le lancement du Programme de Remédiation de la Sécurité Financière au sein de la Banque. Ce programme, qui a couvert plusieurs chantiers, a permis notamment d'améliorer le dispositif de connaissance clientèle par le renforcement, d'une part, des contrôles en matière d'entrées en relation pour l'ensemble des catégories de clientèle, et ce conformément aux exigences du Groupe BNP Paribas, et le lancement, d'autre part, d'un plan de révision des clients.

Un renforcement des contrôles en matière de transactions internationales a également été réalisé et ce sur les plans sanctions internationales, lutte contre le blanchiment de capitaux et lutte contre le financement du terrorisme.

Par ailleurs, une réorganisation de la Direction de la Conformité a été effectuée au vu de la pluralité et de la technicité des sujets rentrant dans son périmètre. Ainsi, cette réorganisation a permis notamment de renforcer l'encadrement, le contrôle et la supervision sur les sujets Compliance. Le recrutement de nouveaux collaborateurs a été effectué en vue de répondre aux nouvelles exigences du Groupe en matière de Conformité.

De plus, la réorganisation de la Direction de la Conformité a également permis de mettre en place une gouvernance interne à la Direction et une gouvernance avec les lignes de métier et des fonctions supports. Elle a par ailleurs été marquée par le déploiement de nouveaux outils permettant de sécuriser certains traitements réalisés.

Plusieurs actions de formation ont été menées auprès des collaborateurs du Groupe BMCI sur les volets Blanchiment de Capitaux et Respect des Sanctions Financières Internationales à travers le déploiement de e-learning et de formation en présentiel.

Dans le cadre de l'amélioration continue de la maîtrise des risques de la Banque, les activités de gestion du risque opérationnel et de supervision du contrôle opérationnel ont été transférées à la fin de l'année 2015 de la Direction Conformité vers la Direction des Risques qui centralise désormais les principaux risques de la Banque. Le nouveau schéma d'organisation mis en place répond également aux exigences du Groupe BNP Paribas en la matière.

## DIRECTION DE LA CONFORMITE

---

### LA PROTECTION CONTRE LA FRAUDE

L'année 2015 a été marquée par la poursuite des actions de sensibilisation pour la lutte contre la fraude, qui se sont matérialisées par :

- La mise en place de deux nouveaux modules de formations portant sur les fraudes sur virements et les ouvertures de comptes frauduleuses planifiées pour l'année 2016;
- Une action de sensibilisation sur la lutte contre la fraude et le blanchiment via un module e-learning Groupe qui a concerné les collaborateurs du groupe BMCI ;
- Une formation de sensibilisation dispensée aux équipes opérationnelles du Crédit à la Consommation.

Des évolutions au niveau des outils du Pôle Fraude sont attendues durant l'année 2016.

## DIRECTION DU CONTROLE PERMANENT GROUPE (DCPG)

---

La direction du contrôle permanent est en charge de la réalisation du contrôle de 2<sup>ème</sup> niveau par le biais de points de surveillance fondamentaux (PSF) qui couvrent les risques majeurs identifiés au sein de chaque famille de risque. Ce dispositif est complété par des plans de contrôle personnalisés.

Pour la DCPG, l'année 2015 a été marquée par les principales actions suivantes :

- La réalisation de diverses missions de contrôles suite aux incidents remontés, y compris des détournements, et aux réclamations émanant de la Direction Générale ;
- La réalisation de trois missions thématiques :
  - Evaluation des risques inhérents au traitement des virements financiers supérieurs à 500 KMAD ;
  - Evaluation de la conformité des ventes effectuées pour tous les segments de clientèle et du respect des procédures en vigueur ;
  - Regard clients afin d'apprécier l'environnement agence selon plusieurs volets (situation de l'agence, affichage extérieur, propreté et organisation etc....).
- La participation de la DCPG à la mission IC (Independent Consultant) : mobilisation de 12 contrôleurs pendant les mois de juillet et août 2015;
- L'insertion de nouveaux PSF dans le périmètre de la DCPG : Compliance, Factoring et Gouvernance informatique ;
- Le transfert des PSF Risque de crédit/contrepartie et des PSF comptables de la BMCI et de ses filiales, respectivement de la Direction des Risques et Finance à la DCPG. Ce transfert a été accompagné par l'intégration de 7 ETP ;
- La validation par la DG d'une nouvelle organisation qui sera mise en œuvre en T1 2016. Celle-ci, vise à :
  - Adapter son mode de fonctionnement à un environnement opérationnel marqué par le principe «Tolérance zéro» ;
  - Optimiser le dispositif de contrôle de 2ème niveau en favorisant l'expertise par rapport aux composantes du périmètre d'action de la DCPG ;
  - Dynamiser la relation entre les deux premiers niveaux de contrôle pour une bonne couverture des risques relevant de l'activité des opérationnels.
- L'identification d'axes d'amélioration au sujet de la méthodologie des PSF réseau, OC et filiales qui ont été communiqués au Pôle Supervision/Conformité ;
- Le rattachement de la DCPG au Directeur Général à partir du 01/04/2015.

## INSPECTION GENERALE

---

L'Inspection Générale de la BMCI assure le contrôle périodique de toutes les filiales du Groupe BNP Paribas au Maroc. Elle est intégrée à la fonction mondiale Inspection Générale et bénéficie ainsi d'outils et de méthodologies de qualité pour mener à bien ses missions.

Conformément aux exigences du régulateur, l'activité de l'Inspection Générale est encadrée par une charte d'audit interne et une charte du comité d'audit. Ces dernières ont été actualisées par rapport aux nouvelles instructions de Bank AL Maghrib et définissent notamment le positionnement de l'Inspection Générale, ses responsabilités et ses principales activités.

L'Inspection rend compte au minimum trimestriellement des résultats de ses travaux au Comité d'Audit du Groupe BMCI. Ce comité s'est réuni à quatre reprises en 2015, aux mois de Mars, Juin, Septembre et Décembre.

Les actions permanentes de formation continuent de constituer une pierre angulaire de la politique de l'Inspection Générale pour le développement des compétences des auditeurs. Celles-ci visent à leur permettre d'approfondir leurs connaissances techniques en fonction de l'évolution de l'environnement bancaire et financier et des pratiques de supervision des missions. Au cours de l'exercice 2015, le plan de formation a intégré des modules sur l'audit des activités de marchés, l'analyse financière, les finances participatives ainsi que sur les techniques d'audit en faveur des inspecteurs nouvellement recrutés.

Les échanges d'auditeurs avec les autres « Hubs » se sont poursuivis également en 2015 avec la participation à 3 missions, favorisant ainsi les transferts de bonnes pratiques et l'acquisition d'expertises au sein de l'équipe.

L'année a également été marquée par 2 missions du régulateur local portant respectivement sur :

- Le programme de financement des TPME au mois d'août 2015 ;
- L'approvisionnement et le Stress Test au mois d'octobre 2015.

A l'instar des exercices précédents, le plan d'audit a été établi en tenant compte des travaux de «Risk Assessment», de l'antériorité et des cotations des missions précédentes ainsi que des entretiens avec le management du Groupe BMCI. Il a été validé par le comité d'audit tenu en Décembre 2015.

Ainsi, en 2015, 9 missions ont été effectuées affichant un équilibre adapté entre l'audit des filiales, des entités centrales et du réseau. La couverture des risques sur le périmètre a été complétée par 2 missions réalisées par les équipes centrales.

Au final, le dispositif de maîtrise des risques a été renforcé en central afin de remédier aux insuffisances des contrôles de premier niveau. Par ailleurs, les constats formulés au cours de cet exercice mettent en exergue des axes d'amélioration sur la surveillance du risque de crédit et opérationnel.

# DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE

---

## COMMUNICATION EXTERNE

### PUBLICITE, SALONS ET FOIRES

L'année 2015 a été riche en événements marquants pour la BMCI qui ont nécessité la mobilisation de tous les moyens de communication externe mis à la disposition de la banque. On notera en particulier comme campagnes majeures :

- **La campagne "Conquête"**

Lancée en Février, elle est dans la continuité de la campagne «Projets de Vie ». Elle invite les clients et prospects recherchant un partenaire bancaire fiable à s'adresser à la BMCI pour «donner des ailes à leurs projets ».

Un dispositif 360° a été mis en place et a été soutenu par une opération terrain ciblée sur près de 80 agences et pendant 10 semaines avec une animation de quartier et un booster promotionnel (tombola avec des cadeaux à gagner pour les nouveaux clients).

- **La campagne Eté Crédit Conso**

Lancée en mai, elle vise à installer notre positionnement en mettant en avant nos avantages concurrentiels (Un crédit qui s'adresse aussi bien à nos clients qu'aux non clients BMCI + les courts délais d'obtention du crédit, un accord de principe en 15 minutes chrono).

- **La campagne Estivale de 2015**

Cette année, la BMCI a privilégié la proximité vis-à-vis des MRE. La campagne estivale de 2015 s'est principalement focalisée sur des opérations terrain dans les stations balnéaires de Mohammedia, Saaidia et le port de Tanger Med, avec un concept prouvé « d'Agence mobile » permettant l'ouverture de compte et la participation à une tombola.

- **La campagne "Les Experts Pros"**

Dernière campagne d'envergure qui vient clôturer l'année 2015. Cette prise de parole souhaite mettre en avant l'engagement des équipes BMCI aux côtés des professionnels à travers un concept créatif innovant et via un dispositif de communication musclé.

D'autres campagnes, d'envergure moyenne, ont fait l'année 2015 de la BMCI, notamment :

- La campagne BMCI Médical ;
- La campagne Ladies First ;
- La campagne nouveau site web bmci.ma ;
- La campagne BMCI Mobile ;
- La campagne CMI.

# DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE

## COMMUNICATION EXTERNE

### PARTICIPATION A PLUSIEURS SALONS AU MAROC ET A L'INTERNATIONAL

- Le SIAM à Meknès
- Le Médical Expo à Casablanca
- Le Salon de la sous-traitance à Meknès
- Le Salon de l'Automobile d'Occasion à Casablanca
- Forum France-Maroc à Paris
- Le SMAP de Paris
- Le SMAP de Bruxelles

### AUTRES EVENEMENTS

- **Les capsules Radio « Les Experts Banque »** : une première dans le secteur bancaire en partenariat avec Atlantic Radio. Lancé le 19 Janvier 2015, « Les Experts Banque » est une capsule radio didactique qui répond aux interrogations des auditeurs Particuliers, Professionnels et Entreprises et qui propose quotidiennement des solutions liées à tous les métiers de la banque. Ce sponsoring est l'occasion pour la BMCI d'enrichir sa marque.
- **Le partenariat Presse Du Corporate Banking** : lancée en 2015 en partenariat avec les Inspirations Echo et Le Matin du Sahara permettant à la banque une visibilité régulière sur l'année.

### SPONSORING

Maintien de la collaboration avec la Fédération Royale de Tennis avec la participation aux tournois du Grand Prix Hassan II & du Trophée Lalla Meryem en tant que sponsor Top Partenaire

### DIGITAL

En 2015, la BMCI a intensifié sa présence sur le web à travers différentes actions de communication grâce à de nombreux formats engageants : Interstitiel, bannières, Vidéos Inread (sur articles), Mega banner et pavés publicitaires sur divers sites Internet en plus de la promotion via le canal Facebook.

#### Campagnes publicitaires phares

- Campagne Conquête
- Crédit Conso
- bmci.ma (lancement de la nouvelle version du site Internet)
- MRE
- Application Mobile
- Les Experts PRO

Promotion de la Fondation et du volet RSE sur la page Facebook, afin d'informer la communauté de fans des actions de la Fondation BMCI via des photos et vidéos.

#### FACEBOOK BMCI :

- 88 000 fans
- Depuis décembre 2015, nouvelle charte éditoriale mise en place axée sur la proximité, l'engagement et l'innovation

#### CHAINE YOUTUBE BMCI :

- Relooking et organisation du contenu par thématique
- Quelques performances : la vidéo des Experts Pro a été vue plus de 45000 fois et la vidéo de l'Application Mobile a été vue 38 000 fois

# **DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE**

---

## **COMMUNICATION EXTERNE**

### **RELATIONS PRESSE**

En 2015, une conférence de presse a été organisée pour présenter nos résultats annuels 2014, l'occasion également pour les membres du Directoire de prendre la parole sur les sujets d'actualités de la banque.

Plus de 33 communiqués et actualités de presse ont été diffusés sur différents sujets de la banque générant plus de 1500 articles et plus de 20 interviews réalisées.

### **COMMUNICATION FINANCIERE**

Le rapport annuel 2014, qui regroupe les faits marquants de tous les métiers de la banque a été enrichi cette année par une partie Gouvernance ainsi qu'un cahier spécial RSE. Ce rapport annuel a été diffusé en version papier et électronique sur le site [bmci.ma](http://bmci.ma).

Tous les documents de la communication financière sont mis en ligne également sur le site [bmci.ma](http://bmci.ma).

### **EVENEMENTS CLIENTS**

En 2015, la BMCI a organisé plus d'une vingtaine d'événements clients originaux à travers le Maroc.

Au total plus de 4000 clients ont répondu présents à ces manifestations :

- Une soirée à l'occasion de l'inauguration du Trade Center Agadir ;
- Des conférences à Casablanca, Agadir et Tanger pour les clients Corporate Banking ;
- Des cocktails déjeunatoires pour les férus de tennis ainsi que des invitations aux matchs durant les semaines du Grand Prix Hassan 2 et du Grand Prix Lalla Meryem de tennis ;
- Un événement à l'Institut du Monde Arabe à Paris : une visite privée de l'exposition « Le Maroc Contemporain » ainsi qu'un cocktail dînatoire ont été organisés au profit des clients BMCI en France ;
- Des places aux concerts exceptionnels durant le festival Jazzablanca dont la BMCI est Sponsor Officiel ;
- Des invitations clients aux concerts du Tanjazz que la Fondation BMCI parraine depuis 2009 ainsi qu'au déjeuner musical organisé pour la clientèle du Nord ;
- Des événements originaux destinés aux clients et prospects Banque privée ont également été organisés, notamment un déjeuner mettant la femme à l'honneur pour la journée de la femme, une soirée dédiée aux clients lors du concert de Candy Dulfer au Jazzablanca, deux concerts privés en présence du groupe Nass El Ghiwane à Fès (en marge des Musiques Sacrées) et à Rabat. Des rencontres thématiques ont été organisées en régions afin de faire profiter la clientèle de l'expertise des équipes Banque Privée.

### PRESSE INTERNE

L'année 2015 a été placée sous le signe du simple working et donc de l'efficacité.

En termes de presse interne, la diffusion en version électronique a été privilégiée pour être en phase avec la politique « Zéro papier ».

Cependant, certains supports ont été gardés dans un premier temps en format papier pour habituer les collaborateurs de manière graduelle.

Ces supports sont également disponibles sur l'intranet de la BMCI et du Groupe BNP Paribas « Echonet » qui est régulièrement alimenté des principales publications :

- Flash BMCI : diffusion bimensuelle
- Parlons RH : diffusion semestrielle
- BMCI Mag : diffusion semestrielle
- Actualités et animations régulières

### PLAN STRATEGIQUE BMCI 2020

L'année 2015 a également été marquée par le lancement du plan Stratégique BMCI 2020 qui a fait l'objet de plusieurs séminaires dédiés ainsi que d'autres événements internes :

- Séminaire RH BMCI 2020 ;
- Séminaire Opérations BMCI 2020 ;
- Séminaire Retail BMCI 2020 ;
- Séminaire DFC BMCI 2020 ;
- Campagne RSE « Bénévolat de compétences » ;
- Réception des retraités ;
- Campagne Mobility days ;
- Organisation de la Semaine du Développement Durable ;
- Comité de Groupe Juin 2015 ;
- Cérémonie Ace Manager et ITB ;
- Capsules vidéos de Laurent Dupuch ;
- Capsules vidéo Retail ;
- Capsules vidéos 45 Mn Chrono.

## DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE

---

### FONDATION BMCI

Les principaux domaines d'intervention de la Fondation BMCI sont l'éducation, le handicap, la musique et l'édition. En parallèle, la fondation poursuit le programme « Coup de pouce » de soutien aux projets de solidarité des collaborateurs afin de valoriser leur engagement citoyen avec 71 projets soutenus depuis 2009. Les principaux partenariats ont été poursuivis en 2015 dans l'ensemble de ces volets d'intervention.

Aussi, deux lettres de la Fondation BMCI ont été diffusées revenant sur les principaux faits marquants de l'année, en plus des actualités diffusées tous les deux mois (depuis janvier 2015) aux membres du comité de gestion de la Fondation BMCI.

### VOLET EDUCATION

- Soutien à la **Fondation Ali Zaoua** à travers le programme « Dream Up » d'aide à l'éducation et l'insertion par la pratique artistique de la Fondation BNP Paribas : 100 jeunes défavorisés du quartier de Sidi Moumen à Casablanca bénéficient d'une formation musicale pendant 3 ans.

- Intensification du **programme « bibliothèques de classes »** dans les écoles primaires publiques de quartiers défavorisés avec 20 nouvelles écoles parrainées en 2015 - soit 85 écoles équipées depuis 2008, 950 bibliothèques de classes installées et 60 000 livres distribués – ainsi que la participation au **Concours régional de lecture** organisé par Al Jisr et l'AREF du Grand Casablanca (3<sup>e</sup> édition) et pour la 1<sup>ère</sup> fois l'élaboration d'un **guide pour les bibliothèques de classes** pour une meilleure exploitation par les professeurs.

- Soutien à 5 nouveaux **boursiers de la Fondation Marocaine de l'Etudiant**, partenaire depuis 2006, pour la poursuite de leurs études supérieures, portant le nombre de boursiers parrainés à 28, avec 25 tuteurs BMCI qui se sont portés bénévoles pour les accompagner durant leur cursus.

### VOLET MUSIQUE

Soutien continu à la musique Jazz à travers le sponsoring officiel du :

- **Festival Tanjazz** pour la 8<sup>ème</sup> année consécutive, avec comme thème « Tour du monde en 100 jazzmen » et pour la 1<sup>ère</sup> fois des « master classes » de danse, rassemblant une audience record de 60 000 spectateurs sur la scène publique BMCI Ville et 8000 spectateurs sur la scène privée BMCI Palais, avec la participation de l'artiste *Ablaye Cissoko* soutenu par la Fondations BNP Paribas sur les deux scènes BMCI Palais et BMCI Ville.

- **Festival Jazzablanca** pour la seconde année consécutive, avec la participation de 6 artistes internationaux sur la scène de l'hippodrome Casa-Anfa, dont Keziah Jones, réunissant près de 11 000 spectateurs, et 6 artistes marocains sur la scène gratuite BMCI située place des Nations Unies, réunissant près de 20 000 spectateurs.

# DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA QUALITE

---

## QUALITE

La BMCI a un souci constant d'apporter à ses clients une meilleure qualité de service. A travers une démarche qualité dynamique et des dispositifs d'écoute clients variés, la BMCI vise l'excellence opérationnelle en veillant en permanence à ancrer la culture de la satisfaction clients auprès de ses collaborateurs.

L'année 2015 a été marquée par la reconduction avec succès de la certification ISO 9001 V2008 des activités de Commerce International (opérations documentaires, virements internationaux, garanties internationales reçues et financements en devises s'y apportant) et de la Monétique (Gestion des cartes et GAB).

Les auditeurs du Bureau Veritas ont souligné la maturité du Système de Management de la Qualité (SMQ) de la BMCI. Cette réussite vient récompenser d'une part l'engagement de la BMCI dans sa démarche de progrès, et d'autre part l'implication des différents acteurs dans l'amélioration continue du système de management de la qualité.

Pour répondre aux attentes et exigences du client et rester à son écoute, la DSQ a réalisé au cours de l'année 2015 :

- Des visites mystères qui ont pour but d'apprécier l'organisation des agences du réseau BMCI ainsi que l'accueil et la qualité du contact commercial. Cela permet de mettre en lumière les forces et faiblesses des agences, les atouts et carences du personnel, pour aboutir à des actions correctives dans le but d'améliorer la qualité de service au client ;

- Un baromètre de satisfaction clients particuliers et professionnels, qui a pour finalité de cerner la relation des clients avec la BMCI et d'évaluer leur niveau de satisfaction par rapport aux différentes prestations offertes ;
- Un baromètre de satisfaction clientèle entreprises, permettant d'analyser les variables déterminantes de la satisfaction des clients et de collecter l'ensemble des suggestions et observations afin de bâtir des relations réciproquement durables et rentables pour le Client et sa Banque.

Les résultats de ces différentes enquêtes ont été satisfaisants. Les pistes d'amélioration soulevées ont donné lieu à un plan d'action 2015/2016.

En réponse à la recommandation BAM, le Service Traitement des Réclamations (STR) rattaché à la Direction Stratégie et Qualité assure la prise en charge et le traitement des réclamations remontées par les différents canaux mis, par la Banque, à la disposition de ses clients.

Par ailleurs, la BMCI participe au dispositif Innovation Groupe à travers les idées d'innovation de ses collaborateurs. En 2015, la BMCI a présenté 6 innovations au Prix de l'innovation Groupe.

Dans le cadre du projet de transformation BMCI 2020, la BMCI a sollicité ses collaborateurs pour la construction du plan stratégique à travers un concours d'appel à idées.

# DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA QUALITE

## RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

---

BMCI cultive une pratique responsable et une éthique au cœur même de son dispositif managérial dans sa relation avec ses salariés, ses clients et ses partenaires.

En 2015, la BMCI a poursuivi sa démarche RSE, en développant des actions autour des 4 piliers qui structurent son action : responsabilité économique, sociale, civique et environnementale.

### EDUCATION FINANCIERE

La BMCI a participé pour la 4ème année consécutive à la semaine de l'Education Financière des enfants et des jeunes, qui s'est déroulée du 9 au 17 mars 2015 dans toutes les villes du Maroc.

Cette action civique et éducative du programme RSE de la banque, a pour objectif de familiariser les jeunes aux fondamentaux de la finance et lutter contre le surendettement.

La BMCI a participé activement à cette semaine par la mobilisation des collaborateurs d'agences à travers tout le Maroc, en proposant des visites en agences au cours desquelles les directeurs d'agences ont présenté aux jeunes les concepts financiers dans un langage vulgarisé, ainsi que des conférences animées par les collaborateurs BMCI pour présenter les fondamentaux de la finance dans les lycées et collèges.

#### Chiffres clés :

- 62 agences participantes
- 3 519 élèves

---

### BMCI DESTINGUEE PAR VIGEO

Vigeo, leader européen de la notation extra-financière, a décerné le 24 novembre 2015 les trophées 2015 aux 10 meilleures entreprises de la Bourse de Casablanca dont la BMCI en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale.

En effet, la BMCI s'est vue décerner le trophée de la meilleure performance sur le critère «la formalisation de la politique anti-corruption ». Ce trophée conforte la BMCI dans sa position de banque de référence qui place l'anticorruption au centre de ses préoccupations.

Le référentiel de notation Vigeo se base sur 20 critères et près de 300 indicateurs portant sur 6 domaines de responsabilité sociale, notamment : le respect des droits de l'homme, la valorisation du capital humain, la protection de l'environnement, l'éthique des affaires, l'efficacité et l'indépendance de la gouvernance, ainsi que l'engagement en faveur du développement des territoires d'implantation.



### BENEVOLAT DE COMPETENCES

Le bénévolat de compétences est une forme particulière de bénévolat qui repose sur le transfert de compétences professionnelles ou personnelles vers une structure associative par le biais de salariés bénévoles intervenant sur leur temps personnel avec le soutien financier ou matériel de l'entreprise.

En résumé, le bénévolat de compétences se traduit par l'implication des salariés soutenus par l'entreprise.

La BMCI a signé le 09 Février 2015, une convention de partenariat avec INJAZ Al-Maghrib « association d'utilité publique qui mobilise le secteur privé auprès de la jeunesse pour contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs ». Ce partenariat consiste à soutenir le déploiement des programmes de formation INJAZ dans toutes les villes où elle est implantée.

#### Bilan 2015 :

Depuis Mai 2015

- 9 programmes de bénévolat
- 3 niveaux scolaires : collège/lycée/ universités
- 700 jeunes formés (tous programmes confondus)
- 102 heures de bénévolat
- 21 bénévoles BMCI

---

### BMCI AGIT CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Afin de diminuer son empreinte environnementale, la BMCI a engagé plusieurs actions dans ce sens :

#### 1. Semaine Développement Durable :

**Du 18 au 22 mai 2015** s'est tenue la 2<sup>ème</sup> édition de la semaine du développement durable au sein de la BMCI. De nombreuses actions ont été ainsi mises en place durant cette semaine pour sensibiliser les collaborateurs et les faire participer à travers une journée Clean Up Day, un menu BIO proposé au niveau du restaurant BMCI, ...

#### 2. Reporting environnemental :

Comme chaque année, la BMCI a participé à la campagne environnementale du groupe BNP Paribas. Cette campagne a pour objectif de calculer les indicateurs liés à la consommation d'énergie, de papier, de déplacements professionnels et de déchets.

## FILIALES

### BMCI BOURSE

---

Malgré le raffermissement de la croissance du PIB en 2015 prévu aux alentours de 4,5% versus 2,4% en 2014, la Bourse de Casablanca a clôturé l'exercice 2015 sur une nouvelle contre-performance de 7,2% à 8925,71 points.

En effet, après un début d'année prometteur, présageant de la confirmation de la reprise du marché opéré en 2014 après 3 années de baisses consécutives, celui-ci s'est complètement retourné revenant à un niveau qui a été franchi à la hausse pour la première fois en Novembre 2005.

La légère reprise du volume du marché de 4,2% à 28,8 milliards de dirhams est loin de pouvoir compenser la baisse de 65% observée depuis le début de la crise en 2008.

Dans ce contexte, BMCI Bourse poursuit son redressement, avec un PNB en hausse de 36% et un volume traité en hausse de 4%, portant la hausse à 83% et à 100% pour ces deux indicateurs sur les quatre dernières années.

Par ailleurs, le résultat net de BMCI Bourse est passé de -2,4 millions de dirhams en 2014 à -0,8 millions de dirhams en 2015.

En 2016, BMCI Bourse poursuivra la maîtrise de ses charges ainsi que le développement des synergies avec BMCI AM et le rééquilibrage de ses revenus grâce à « l'institutionnalisation » de sa clientèle.

---

### BMCI ASSET MANAGEMENT

Le marché de la gestion d'actifs a enregistré une hausse des encours de 9,8%. BMCI AM a réussi à préserver son positionnement, avec une progression de 15,1% de ses encours moyens, grâce à une stratégie orientée distribution. Cette évolution s'est faite dans un contexte de baisse de l'indice MASI de -7,2% impacté par la publication de résultats en retrait et de quasi-stabilité des taux obligataires.

En 2015, BMCI AM a élargi sa gamme et modifié certains supports existants afin d'accompagner les nouveaux besoins et les différents profils de la clientèle. Elle a également engagé un processus de « retailisation » afin d'induire un

rééquilibrage du fonds de commerce. De plus, de fortes synergies ont été développées avec la Banque Privée.

Le résultat net ressort ainsi à 14,4 millions de dirhams, soit une variation de +4,2%, résultant d'une évolution du PNB de +9,1% et d'une maîtrise des charges d'exploitation (hors système d'information). Les revenus BMCI (résultat avant impôt et rétrocessions) enregistrent une hausse de 25%.

A l'avenir, BMCI AM compte poursuivre le développement des synergies avec le Retail et accompagner la Banque sur la finance participative.

## FILIALES

### ARVAL MAROC

---

Avec une flotte avoisinant 6 000 véhicules, Arval Maroc confirme sa position de numéro 2 sur le marché de la « Location Longue Durée ». La production de 1 833 nouvelles unités en 2015, dont plus de 66% provient du réseau de centres d'affaires BMCI, est un exemple concret des synergies au sein du groupe au Maroc.

Le chiffre d'affaires d'Arval a connu une évolution de 16% par rapport à l'année précédente, pour atteindre 557 millions de dirhams en 2015.

L'année 2015 s'est inscrite dans la continuité de 2014 en termes de projets, notamment pour l'amélioration de la qualité de service. En effet, dans le but de satisfaire toujours mieux sa clientèle, Arval Maroc investit davantage dans des études de satisfaction de ses clients et ses conducteurs. La méthode révolutionnaire de NPS (Net Promoter Score) est adoptée par la filiale Marocaine à l'instar des autres filiales du groupe pour l'ensemble des enquêtes.

Le deuxième pilier du positionnement stratégique d'Arval Maroc est son volet RSE. A cet effet, plusieurs initiatives ont été menées durant l'année 2015 :

- Sur le volet sécurité routière et environnement, lancement de la 4<sup>ème</sup> édition du «Challenge Sécurité et Environnement » visant à sensibiliser

les clients et les conducteurs et les encourager dans leurs démarches écologiques et responsables ;

- L'organisation de la première édition du Rallye Ecologique Arval dédiée aux collaborateurs Arval dans le cadre d'un team building visant le renforcement de la politique sociétale en interne ;
- La reconduction de la certification ISO 14001 obtenue en fin d'année qui confirme les efforts et l'engagement de l'ensemble des acteurs d'Arval Maroc pour réduire leur empreinte environnementale.

La Nouvelle technologie devient plus que jamais un outil indispensable pour Arval pour se rapprocher et communiquer avec ses clients. Arval Maroc a généralisé en 2015 le déploiement d'*Arval SMART Expérience*, la plateforme numérique dédiée aux clients et aux conducteurs.

Par ailleurs, Arval Maroc a été couronnée pour la deuxième année consécutive parmi les finalistes du programme «Meilleurs employeurs au Maroc en 2015 - Catégorie PME/PMI ».

En 2016, Arval Maroc poursuivra ses projets de développement et sa politique de sensibilisation RSE pour promouvoir la sécurité et protéger l'environnement.

## FILIALES

---

### BDSI

Avec un résultat légèrement supérieur au budget, l'année 2015 a été une année de réorganisation pour tenir compte des évolutions de la Direction des Systèmes d'Information de l'International Retail Banking.

BDSI a fourni d'une part ses prestations habituelles (assistance, déploiements, maintenance et suivi de la production des Systèmes d'Information des sites clients) aux filiales du Maghreb, d'Afrique subsaharienne ainsi qu'aux DOM TOM, et d'autre part, des prestations de support sur la gestion des serveurs Image / Neos et sur l'architecture de télécommunication.

L'année 2015 a également été marquée par une refonte des procédures de BDSI

pour tenir compte de la nouvelle réorganisation et par un renforcement des équipes avec des profils plus expérimentés à même d'apporter plus de qualité et de pérenniser la structure BDSI.

La mise en place d'une nouvelle méthode de réalisation des projets (AGILE) permettra de mieux répondre aux besoins des clients, de réduire les coûts, d'améliorer le time to Market et de supprimer les insatisfactions liées à la solution mise en œuvre.

L'année 2016 sera quant à elle une année de consolidation. L'objectif étant de rechercher à offrir à nos clients plus de services avec plus de qualité à un prix de revient maîtrisé.

---

### BNP PARIBAS MED IT

L'année 2015 a été marquée par une augmentation du plan de charge tout en maintenant un niveau très satisfaisant de la qualité, comme le confirme l'ensemble des clients de Med IT.

2015 a ainsi été une année de capitalisation des acquis sur l'activité de développement et de montée en compétence sur l'activité de tests informatiques.

Par ailleurs, l'année 2015 a été marquée par :

- L'arrêt d'activité du client IRB-IT au 1<sup>er</sup> Janvier 2015,

- La montée en charge de l'activité de tests,
- La baisse du cours de change de l'euro impactant ainsi le chiffre d'affaires à la baisse,
- La généralisation de la certification «CMMi 3 for services » à l'activité de tests.

L'année 2015 se termine par un changement majeur de l'actionnariat. Au premier janvier 2016, Med IT devient filiale intégralement détenue par IBM et continuera à travailler en priorité pour le compte du Groupe BNP Paribas.

## FILIALES

---

### BNP PARIBAS MED BUSINESS PROCESS

En 2015, Med BP a opéré à un périmètre d'activités et de clients globalement constant. Le 4<sup>ème</sup> trimestre a connu une évolution suite à l'intégration de Laser dans *Personal Finance*.

Le premier semestre a été marqué par de multiples dysfonctionnements et incidents techniques, nécessitant un recours de façon plus significative aux heures supplémentaires et au renfort d'intérimaires pour absorber les pics de production et les stocks générés.

La feuille de route des projets en 2015 était essentiellement orientée autour d'une continuité des projets 'qualité métier' et de la préparation à la migration vers la nouvelle plateforme comptable Groupe.

Le plan de formation 2015 visait cette dynamique globale de transformation avec un focus particulier sur l'accompagnement au changement.

Les nouvelles exigences du Groupe en matière de PCA ont été déployées, intégrant un test en situation réelle conduit au 4<sup>ème</sup> trimestre 2015.

Sur le plan conformité, Med BP a réussi un taux de participation maximal à la formation sur les sanctions financières et les embargos ainsi qu'une campagne de sensibilisation à la sécurité financière pour l'ensemble des collaborateurs concernés.

L'année 2016 sera une année de migration vers la nouvelle plateforme comptable et ses processus associés, tout en garantissant la continuité sur les plateformes existantes. Un recours à des intérimaires est prévu pour épauler les équipes lors de cette transformation.

Suite à la cession de MedIT fin 2015, la désimbrication des mutualisations avec MedIT et une transition vers de nouveaux partenaires devra se réaliser courant 2016.

## ANNEXES

---

- Projet d'affectation du résultat 2015
- Projet d'affectation du résultat pour les filiales de la BMCI 2015
- Etat des Soldes de Gestion BMCI au 31/12/2015
- Délais de paiement
- Titres de participation et emplois assimilés au 31/12/2015

## PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2015

INTITULÉ	SOLDE AU 31/12/2015 ( EN DIRHAMS)	
<b>Résultat</b>		<b>412 561 100,19</b>
Réserve légale (Minimum légal déjà atteint)		-
	<b>Reste</b>	412 561 100,19
Réserve non distribuable		-
	<b>Reste</b>	412 561 100,19
Report à nouveau au 31/12/2015		3 177 015 666,86
	<b>Reste</b>	3 589 576 767,05
Dividendes avec 30 dhs (Nombre d'actions 13 279 286) au 31/12/2015		398 378 580,00
<b>Reste à reporter à nouveau</b>		<b>3 191 198 187,05</b>

## PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT POUR LES FILIALES DE LA BMCI 2015

*Dividendes 2016*

*Chiffres exprimés en KMAD*

FILIALES	PROPOSITION DE DIVIDENDES POUR LA BMCI
BMCI LEASING	22 248,77
BMCI OFFSHORE	34 500,00
BMCI ASSET MANAGEMENT	14 500,00
BMCI ASSURANCE	24 500,00
BMCI FONDS	840,00
BMCI FINANCE	-
DELTA RECOUVREMENT	-
UPAR	-
BMCI BOURSE	-
ISM	-
BDSI	563,20
ARVAL	11 600,00
MED IT	-
MED BP	-
<b>TOTAL</b>	<b>108 751,97</b>

## ETAT DES SOLDES DE GESTION

ETAT DES SOLDES DE GESTION DU 01/01/15 AU 31/12/15	En milliers de DH	
	31/12/15	31/12/14
<b>I - TABLEAU DE FORMATION DES RESULTATS</b>		
1 (+) Intérêts et produits assimilés	2 929 067	3 208 650
2 (-) Intérêts et charges assimilées	592 873	853 637
<b>MARGE D'INTERET</b>	<b>2 336 194</b>	<b>2 355 013</b>
3 (+) Produits sur immobilisations en crédit-bail et en location	85 901	41 842
4 (-) Charges sur immobilisations en crédit-bail et en location	109 668	53 124
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE CRÉDIT-BAIL ET DE LOCATION</b>	<b>-23 767</b>	<b>-11 282</b>
5 (+) Commissions perçues	459 366	438 447
6 (-) Commissions servies	61 801	56 551
<b>MARGE SUR COMMISSIONS</b>	<b>397 565</b>	<b>381 895</b>
7 (±) Résultats des opérations sur titres de transaction	29 870	86 944
8 (±) Résultats des opérations sur titres de placement	17 878	80 985
9 (±) Résultats des opérations de change	161 565	152 554
10 (±) Résultats des opérations sur produits dérivés	4 993	-1 017
<b>RÉSULTATS DES OPÉRATIONS DE MARCHÉ</b>	<b>214 306</b>	<b>319 467</b>
11 (+) Divers autres produits bancaires	129 758	133 355
12 (-) Diverses autres charges bancaires	94 821	95 904
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>2 959 236</b>	<b>3 082 544</b>
13 (±) Résultats des opérations sur immobilisations financières	29 315	3 772
14 (+) Autres produits d'exploitation non bancaire	8 782	34 827
15 (-) Autres charges d'exploitation non bancaire	9 912	3 187
16 (-) Charges générales d'exploitation	1 526 854	1 489 455
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 460 566</b>	<b>1 628 500</b>
17 (±) Dotations nettes des reprises aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	-838 318	-794 358
18 (±) Autres dotations nettes de reprises aux provisions	48 220	-12 757
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>670 469</b>	<b>821 386</b>
<b>RESULTAT NON COURANT</b>	<b>-80 586</b>	<b>-70 709</b>
19 (-) Impôts sur les résultats	177 322	289 541
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>412 561</b>	<b>461 136</b>

## DÉLAIS DE PAIEMENT

Dans le cadre de l'amélioration continue de ses délais de paiement, la banque a lancé le projet « la charte du bon payeur ».

# TITRES DE PARTICIPATION ET EMPLOIS ASSIMILÉS AU 31/12/2015

## TITRES DE PARTICIPATION ET EMPLOIS ASSIMILÉS AU 31/12/2015

En milliers de DH

DÉNOMINATION DE LA SOCIÉTÉ ÉMETTRICE	SECTEUR D'ACTIVITÉ	CAPITAL SOCIAL	PARTICIPATION AU CAPITAL EN %	PRIX D'ACQUISITION	VALEUR COMPTABLE NETTE	EXTRAIT DES DERNIERS ÉTATS DE SYNTHÈSE DE LA SOCIÉTÉ ÉMETTRICE			PRODUITS INSCRITS AU CPC DE L'EXERCICE
						DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE	SITUATION NETTE	RÉSULTAT NET	
<b>PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES LIÉES</b>									
BMCI-LEASING	Crédit bail	80 000	86,91%	111 714	111 714	31/12/2015	212 010	7 670	22 609
BMCI BANQUE OFFSHORE	Banque offshore	KUSD 5 500	100%	47 108	54 454	31/12/2015	94 453	34 541	45 731
BMCI BOURSE	Intermédiaire boursier	20 000	100%	20 000	6 343	31/12/2015	6 829	-798	
UPAR	Prise de participation	1 500	100%	9 428	3 962	31/12/2015	3 960	-1 083	
BMCI Asset Management	Gestion des SICAV	1 000	100%	1 000	1 000	31/12/2015	15 332	14 442	13 860
BMCI FINANCE	Prise de participation	8 500	100%	8 500	8 500	31/12/2015	6 134	938	
BMCI FONDS	Gestion des FCP	1 000	100%	1 000	1 000	31/12/2015	1 949	200	
BMCI ASSURANCE	Intermédiaire en assurances	100	100%	100	100	31/12/2015	24 798	24 504	21 500
BMCI DEVELOPPEMENT	Prise de participation	300	100%	300	0	31/12/2015	-1 838	-175	
BMCI GESTION SOLIDARITE		1 000	0%	500	500				
FCP BMCI GESTION DIVERSIF	OPCVM			500	500				
DELTA RECOUVREMENT	Recouvrement des créances	2 000	100%	2 000	345	31/12/2015	338	-58	
ARVAL MAROC	Location longue durée	30 000	33,34%	27 339	24 732	31/12/2015	68 986	36 531	3 107
Sté Immobilière Sidi Maarouf	Société immobilière	10 100	100%	10 100	10 100	31/12/2015	-40 098	-3 967	
BNP MED INNOV (ex mediha)*	Maintenance et devel Inform								5 327
<b>AUTRES TITRES DE PARTICIPATION ET EMPLOIS ASSIMILÉES</b>									
Centre monétique Interbank	Gestion cartes monétiques	98 200	13%	13 000	13 000	31/12/2014	169 112	40 260	5 200
Société Interbank	Gestion cartes monétiques	11 500	22%	2 530	2 530	31/12/2013	24 998	11 350	2 530
BDSI	Maintenance et devel Inform	16 000	11%	1 760	1 760	31/12/2015	40 717	5 581	563
Sté Immobilière Interbancaire GBPM	Société immobilière	19 005	13%	2 534	2 050				
SOGEPiB	Gest & exploit parc indust	18 000	5%	900	900	31/12/2014	23 969	4 680	215
SOGEPoS	Gest & exploit parc indust	35 000	13%	4 622	4 622	31/12/2014	40 252	5 915	707
BNP PARIBAS MED BUSINESS Process	Gestion de process back office	14 600	4%	584	584	30/06/2015	24 097	1 078	0
SCI Romandie	Société immobilière			2 930	2 930				
FGCP	Fonds de garantie			5 000	5 000				
NOVEC	Bureau d'études et d'ingénierie	25 700	2,82%	725	725	31/12/2014	492 424	24 938	451
SETTAPARK	Gest & exploit parc indust				6 530	31/12/2014	33 246	-4 223	
ECOPARC	Gest & exploit parc indust	55 000	18,18%		10 000				
Divers				4 111	4 111				193
<b>TOTAL</b>					<b>277 992</b>				<b>121 994</b>

\* Entité cédée fin 2015

## PRISE DE PARTICIPATION

La BMCI a réalisé une nouvelle prise de participation, au cours de l'exercice 2015, dans le capital de la société ECOPARC BERRECHID de l'ordre de 18%.

## Index des sigles

APAC : Agence de Production et d'Appui Commercial

ATD : Avis à Tiers Détenteur

BDDF : Banque De Détail en France

BDSI : Banque de Détail Systèmes d'Information

BDT : Bons De Trésor

BU PF : Business Unit Personal Finance

DA : Direction des Achats

DAG : Direction de l'Administration Générale

DAT : Dépôts à terme

DCSR : Direction du Contrôle et de la Surveillance des Risques

DPAC : Direction de la Production et de l'Appui Commercial

DRB : Direction Retail Banking

DSQ : Direction de la Stratégie et de la Qualité

EER : Entrées En Relation

HDG : Haut De Gamme

IG : Inspection Générale

IRB : International Retail Banking

KYC : Know Your Customer

MDG : Moyen De Gamme

MRE : Marocains Résidents à l'Etranger

OC : Opportunité Commerciale

PCA : Plan de Continuité de l'Activité

PLS : Professions Libérales de la Santé

PNB : Produit Net Bancaire

PRSF : Plan de Remédiation de la Sécurité Financière

RM : Relationship Manager

RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

SMQ : Système de Management de la Qualité