

# **RAPPORT DE GESTION 2016**

---

Ce document présente les résultats de la BMCI relatifs à l'exercice 2016 ainsi que les principales réalisations des entités du Groupe

# SOMMAIRE

**03**  
RETROSPECTIVE DE  
L'ANNEE 2016

**05**  
CHIFFRES CLES AU  
31 DECEMBRE 2016

**07**  
DIRECTION DU CORPORATE  
BANKING

**14**  
DIRECTION RETAIL BANKING

**17**  
DIRECTION METIER CREDIT  
CONSO

**18**  
DIRECTION DES RISQUES

**20**  
DIRECTION DES AFFAIRES  
JURIDIQUES ET FISCALES

**20**  
DIRECTION ACTIVITE  
RECOUVREMENT

**21**  
ALM TREASURY & CAPITAL  
MARKETS

**22**  
DIRECTION DE  
L'ORGANISATION

**23**  
SECURITE GROUPE

**24**  
FONCTIONS SUPPORTS

**32**  
DIRECTION DES  
RESSOURCES HUMAINES

**34**  
DIRECTION DE LA  
CONFORMITE

**35**  
DIRECTION DU CONTROLE  
PERMANENT GROUPE

**36**  
INSPECTION GENERALE

**37**  
DIRECTION DE LA  
COMMUNICATION ET DE LA  
PUBLICITE

**43**  
DIRECTION DE LA STRATEGIE  
ET DE LA QUALITE

**47**  
FILIALES

**52**  
ANNEXES

**56**  
INDEX DES SIGLES

## RETROSPECTIVE DE L'ANNEE 2016

---

L'année 2016 a vu la mise en œuvre du plan stratégique BMCI 2020 à travers une organisation dédiée, une dynamique de réalisations soutenue, et une implication et un accompagnement des collaborateurs. A cet effet, une Caravane BMCI 2020 a été organisée et menée par les membres du Directoire et du Comex, afin de partager et d'expliquer à l'ensemble des collaborateurs de la banque la vision stratégique à horizon 2020.

Ce plan, lancé en 2015, a pour objectif de faire de la BMCI 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.

La banque a pour ambition claire 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 intégré en 2016 le palmarès « Emerging Market TOP70 » de Vigeo Eiris des entreprises avancées au niveau de la RSE, et a maintenu sa présence dans le palmarès en fin d'année ;
- La valorisation du capital humain et la mobilisation managériale.

Les premiers résultats concrets du plan BMCI 2020 ont été perceptibles en cette année 2016. La banque a réalisé une croissance de ses encours, notamment des crédits, et a regagné des parts de marché sur les cibles choisies. Les indicateurs de risques sont également de bon niveau, notamment sur les échus ou les irréguliers. Par ailleurs, la banque a atteint ses objectifs en termes de conformité, avec la poursuite des actions lancées en 2015, visant la mise en conformité du dispositif KYC (*Know Your Customer – Connaissance client*) et de la sécurité financière BMCI.

Par ailleurs, 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 2016 a également été marquée par le lancement d'une refonte du système d'information BMCI, afin d'accompagner la dynamique et les objectifs de croissance de la banque.

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

- De belles réalisations dans le Corporate Banking 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 ;

## RETROSPECTIVE DE L'ANNEE 2016

---

- Un développement commercial pour le Retail Banking qui s'opère dans des conditions de risque maîtrisées ;
- La progression de l'activité de crédit à la consommation avec le développement des synergies inter-métiers et la réalisation de partenariats ciblés ;
- La poursuite du développement de l'activité Banque Privée à travers une conquête ciblée et un enrichissement de l'offre ;
- Une réorganisation de certaines fonctions, avec une revue du périmètre du Secrétariat Général, renommé Fonctions Supports ;
- Un enrichissement de l'offre digitale de la banque, à la fois pour les clients et pour les collaborateurs.

En 2016, la banque a confirmé son engagement en tant que banque responsable, un engagement lui permettant de maintenir sa présence dans le palmarès ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance) « VIGEO EIRIS RANKING EMERGING 70 » dédié aux pays émergents. En ce début d'année 2017, la banque s'est positionnée à la 1<sup>ère</sup> place du classement dans le secteur des banques diversifiées (Pays Émergents). Par ailleurs, à l'occasion de la COP 22 organisée à Marrakech, la BMCI a tenu un stand dans la zone verte afin de mettre en avant ses projets et actions qui traduisent son engagement de diminuer son empreinte environnementale directe et indirecte et d'accroître ses effets positifs sur l'environnement. Cet événement a été accompagné par le lancement de produits verts par la BMCI. Par ailleurs, la banque a poursuivi ses nombreuses actions traduisant sa démarche RSE tout au long de l'année.

En termes de communication, 2016 a été marquée par le lancement de la nouvelle plateforme du groupe, la multiplication d'initiatives innovantes et de nombreuses campagnes mettant l'accent sur le rôle d'accompagnement de la banque dans le financement des projets clients. 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. La banque a aussi mis l'accent sur le développement du digital à travers une communication accrue sur ce canal et le lancement des comptes Twitter et LinkedIn.

En 2017, la banque prolongera sa dynamique de développement tout en maîtrisant les risques. La mise en œuvre du plan de transformation BMCI 2020 se poursuivra, avec toujours pour objectifs le développement commercial, la vigilance, l'efficacité opérationnelle et le développement du capital humain. La réalisation du nouveau système d'information sera également un chantier majeur pour l'année à venir. Par ailleurs, 2017 verra également le lancement de l'offre de la finance participative, dont l'agrément a été obtenu en Janvier 2017, sous forme de fenêtre participative,

# CHIFFRES CLES

AU 31 DECEMBRE 2016

Le Groupe BMCI a réalisé au 31 décembre 2016 un Résultat Net Consolidé avant impôts de 897 MDH en hausse de 10,5% par rapport à décembre 2015 et un Résultat Net Consolidé Part du Groupe de 431 MDH. Le coût du risque a été diminué de 30,5% à fin décembre 2016 pour s'établir à 584 MDH, reflétant les efforts de maîtrise et d'anticipation des risques. Le coefficient d'exploitation consolidé s'établit quant à lui à 52% à fin décembre 2016.

PRODUIT NET BANCAIRE CONSOLIDÉ	3,1 MILLIARDS DE DIRHAMS
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ	1,5 MILLIARD DE DIRHAMS
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE	431 MILLIONS DE DIRHAMS
COEFFICIENT D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ	52%
CRÉDITS PAR CAISSE À LA CLIENTÈLE CONSOLIDÉS	49,9 MILLIARDS DE DIRHAMS

49,9  
MMDH

## CRÉDITS PAR CAISSE À LA CLIENTÈLE CONSOLIDÉS

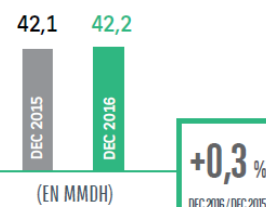
Les crédits par caisse à la clientèle consolidés ont atteint 49,9 milliards de dirhams en décembre 2016 contre 48,6 milliards de dirhams en décembre 2015, soit une hausse de 2,7% par rapport à fin 2015. Par ailleurs, la nouvelle production des crédits amortissables pour l'année 2016 a enregistré une forte progression (+28%) par rapport à l'année 2015, notamment en crédits à l'équipement (+58%), en leasing (+7%) et en crédits à la consommation (+20%).



42,2  
MMDH

## DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE CONSOLIDÉS

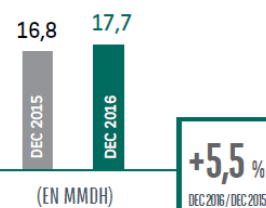
Les dépôts de la clientèle consolidés ont enregistré une légère hausse de 0,3%, pour atteindre 42,2 milliards de dirhams à fin décembre 2016 contre 42,1 milliards de dirhams en décembre 2015 avec une amélioration en termes de structure, les ressources non rémunérées représentant plus de 74%.



17,7  
MMDH

## ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE CONSOLIDÉS

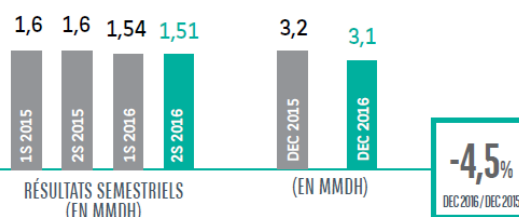
Les engagements par signature consolidés se sont établis à 17,7 milliards de dirhams à fin décembre 2016, soit une hausse de 5,5% par rapport à fin décembre 2015.



3,1  
MMDH

## PRODUIT NET BANCAIRE CONSOLIDÉ

Le Groupe BMCI a réalisé un produit net bancaire consolidé de 3,1 milliards de dirhams à fin décembre 2016 en baisse de 4,5% par rapport à décembre 2015, essentiellement du fait de la baisse de la marge d'intérêt consolidée de (-4,6%) et du résultat des opérations de marché (-15,8%).



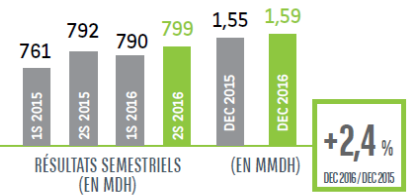
# CHIFFRES CLES

AU 31 DECEMBRE 2016

**1,59**  
MMDH

## FRAIS DE GESTION CONSOLIDÉS

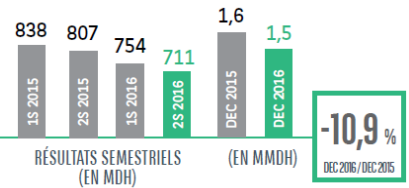
À fin décembre 2016, les frais de gestion consolidés s'élevaient à 1,59 milliard de dirhams, soit une hausse de 2,4% par rapport à fin décembre 2015, liée principalement aux dépenses du plan stratégique BMCI 2020. Par ailleurs, le coefficient d'exploitation est de 52% à fin décembre 2016.



**1,5**  
MMDH

## RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ

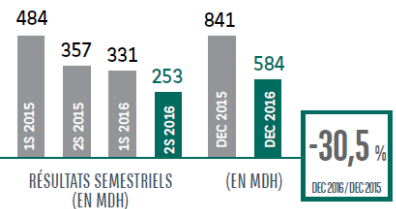
Le résultat brut d'exploitation consolidé s'établit à 1,5 milliard de dirhams en décembre 2016, soit une baisse de 10,9% par rapport à décembre 2015.



**584**  
MDH

## COÛT DU RISQUE CONSOLIDÉ

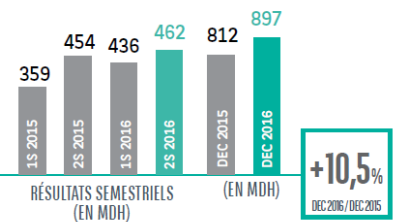
Le coût du risque consolidé est en baisse de 30,5% en décembre 2016 par rapport à décembre 2015. Le taux de couverture des créances par les provisions des comptes sociaux s'établit à 74,01%.



**897**  
MDH

## RÉSULTAT AVANT IMPÔTS CONSOLIDÉ

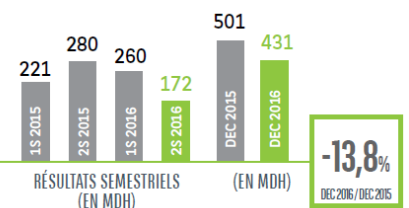
Le Groupe BMCI affiche un résultat avant impôts consolidé de 897 millions de dirhams en décembre 2016, soit une augmentation de 10,5% par rapport à fin décembre 2015.



**431**  
MDH

## RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE

Le résultat net consolidé part du Groupe BMCI s'est établi à 431 millions de dirhams à fin décembre 2016, soit une baisse de 13,8% par rapport à fin décembre 2015 due à la charge d'impôt suite au dénouement du contrôle fiscal ponctuel à la banque portant sur les exercices 2012 à 2015.



## RATINGS FITCH

L'agence internationale de rating Fitch a confirmé au mois d'août 2016 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**

---

2016 a été pour le Corporate Banking une année engagée et marquée par une croissance saine.

En effet, malgré un contexte économique difficile et incertain, le Corporate Banking BMCI a pu conforter sa présence auprès des grandes entreprises en maintenant une rentabilité satisfaisante de ses opérations.

Grâce à la mobilisation au quotidien des ressources humaines compétentes, réactives et engagées pour offrir le meilleur niveau de service à une clientèle exigeante et aux besoins diversifiés, la banque a pu :

- Confirmer l'inversion de tendance sur les encours Crédit Moyen Long Terme (CMLT) ;
- Maintenir une dynamique positive dans l'ensemble des métiers spécialisés ;
- Maintenir, dans un contexte économique peu favorable, une vigilance encore plus accrue sur les risques de crédits ;
- Améliorer l'insertion des nouveaux enjeux de conformité.

L'enjeu en 2016 a été de continuer le développement commercial tout en poursuivant la dynamique de transformation et en faisant preuve de vigilance dans l'application de l'objectif de croissance saine.

### **TOUJOURS PLUS PROCHES DE NOS CLIENTS**

Comme confirmé en 2015, le Corporate Banking BMCI réorganise son réseau de Centres d'Affaires pour être toujours plus proche de ses clients et être en phase avec leur répartition géographique.

Cette nouvelle organisation, axée sur la proximité, répond pleinement à l'ambition de la BMCI de devenir la banque de référence pour la clientèle Entreprises, à travers :

- Le redéploiement des Centres d'Affaires ;
- La constitution de véritables centres de compétences à travers un interlocuteur unique (le RM ; « Relationship Manager ») mais aussi des experts Métiers et RMs Senior ayant acquis une certaine connaissance pour répondre aux attentes et problématiques spécifiques des clients Corporate.

Au niveau des ressources humaines, cette année encore, la force commerciale a été renforcée afin d'apporter une plus grande proximité et une meilleure réponse aux attentes des clients.

Dans le cadre de la réorganisation de l'activité Corporate de la BMCI, la Direction Métiers et Synergies a été créée au sein de la ligne de clientèle. Sa vocation est d'assurer le développement des Métiers Corporate et de favoriser la vente de l'ensemble des produits et services des groupes BMCI et BNP Paribas au profit de sa clientèle Corporate.

# **DIRECTION DU CORPORATE BANKING**

---

## **NOTRE EXPERTISE AU SERVICE DE NOS CLIENTS**

En tant qu'acteur financier de référence, le Corporate Banking BMCI poursuit son engagement auprès des clients Corporate, avec l'ambition d'appuyer la dynamique impulsée par le Groupe BMCI, en leur offrant un éventail de produits et services fondé sur une connaissance fine des besoins de chaque client.

Les RMs, interlocuteurs privilégiés des entreprises au sein de la banque, accompagnent les clients dans la couverture de leurs besoins de trésorerie récurrents et assurent la connexion avec les experts métiers pour leurs besoins complémentaires, favorisant les opportunités d'investissement et de développement.

Cette année a aussi connu une forte présence du Corporate Banking à des événements (salons et forums) d'envergure, dont la COP22, un événement incontournable en 2016, pour asseoir notre positionnement de banque responsable, et promouvoir notre soutien et accompagnement des sociétés responsables et engagées.

Par ailleurs, le Corporate Banking a voulu marquer sa mission d'accompagnement et de conseil de la clientèle Corporate aussi bien dans ses démarches à l'International que dans sa gestion quotidienne à travers nos habituelles « Conférences du Corporate Banking » sous le signe de l'innovation (conférence Cash Management) et de la RSE. Ces événements ont permis d'échanger autour de ces thématiques d'actualité, de comprendre les besoins et attentes de nos clients vis-à-vis de ces sujets.

Les événements Corporate sont une occasion d'échanger avec les clients afin de mieux connaître leurs attentes, d'améliorer et de développer en permanence une offre mieux adaptée à leurs besoins.



# DIRECTION DU CORPORATE BANKING

## METIERS DU CORPORATE BANKING

---

### CASH MANAGEMENT

Malgré un contexte économique peu favorable et les nouveaux enjeux de la Conformité, l'activité Cash Management a pu maintenir ses parts de marché et augmenter son PNB de 8,4%.

La BMCI dédie une équipe d'experts à l'activité Cash Management qui lui permet de mieux conseiller ses clients dans le choix des solutions les mieux adaptées à leurs problématiques.

Le Cash Management offre une gamme de produits et de services complète et innovante au profit de l'ensemble des clients et prévoit de poursuivre en 2017 son innovation à travers le lancement de nouvelles solutions.

### TRADE CENTER

L'année 2016 a été marquée par une évolution positive de l'activité Trade Finance malgré un contexte de marché caractérisé par une évolution modeste des échanges extérieurs du Maroc. Les importations ont évolué de +9,5%<sup>1</sup> (-17,9% pour les importations d'énergie et +49,4% pour les approvisionnements en blé), alors que les exportations ont enregistré une légère hausse de +2,5%<sup>1</sup>, impactées essentiellement par la baisse enregistrée sur le secteur des phosphates et dérivés (-10,8%) malgré la hausse des exportations du secteur automobile (+11,9%).

En effet, grâce à la forte mobilisation du réseau Corporate Banking, la banque a pu accompagner les clients stratégiques et se positionner sur plusieurs deals remarquables par des montages spécifiques.

Les parts de marchés ont d'ailleurs été maintenues à des niveaux très satisfaisants tout au long de l'année, confirmant les efforts de la force de vente pour capter les opportunités du marché.

L'année 2016 a également été caractérisée par une action commerciale soutenue auprès des clients Trade, et ce dans diverses régions du Maroc, renforçant davantage notre présence et notre proximité auprès de la clientèle cible, mais aussi par l'organisation de diverses 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 2017 sont prometteuses. La proximité client et le cross-selling continuent de constituer deux leviers importants du développement de l'activité Trade. L'année 2017 connaîtra l'ouverture d'un nouveau Trade Center au centre du Maroc, après ceux de Tanger et d'Agadir, afin d'assurer une couverture globale sur tout le Royaume.

<sup>1</sup> Source Office des changes Déc16/Déc2015

# **DIRECTION DU CORPORATE BANKING**

---

## **METIERS DU CORPORATE BANKING**

### **FACTORING**

Dans un contexte difficile et un marché factoring en repli, la production réalisée par le pôle factoring de la BMCI a été en progression en 2016 grâce à l'adaptation de la solution aux besoins de la clientèle. La part de marché de la BMCI sur cette activité est en amélioration avec le maintien de sa position dans le classement des opérateurs.

Le pôle Factoring de la BMCI a consolidé ses relations avec ses clients stratégiques et a pu également élargir son portefeuille par le recrutement de nouveaux clients intéressés par des montages spécifiques. En effet, son expertise et sa maîtrise des montages déconsolidants lui ont permis d'innover et de proposer des solutions de financement sur mesures.

La restructuration de l'activité, lancée depuis 2015, s'est traduite par une meilleure gouvernance, une parfaite maîtrise des risques de crédits et opérationnels et le renforcement du dispositif commercial.

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

Le volume de la conservation Titres s'est amélioré comparativement à 2015. Cette bonne performance trouve son explication dans la reprise de l'indice de la Bourse de Casablanca qui a terminé l'année avec +30% et l'augmentation de notre conservation institutionnelle.

L'année 2016 a été également marquée par la réalisation d'une offre publique d'achat initiée par « HeidelbergCement France SAS » sur les actions de la société « Ciment du Maroc » et pour laquelle la BMCI a eu le mandat de centralisateur, par la participation à la cession de bloc des actions « LafargeHolcim Maroc ». La banque a également été désignée pour la centralisation de l'émission des obligations FEC (Fonds d'Equipement Communal).

Par ailleurs, BMCI maintient son leadership dans le domaine de la gestion des plans épargnes salariales. A ce titre, BMCI2S a mis en place une application dénommée GPEE (Gestion des plans épargnes salariales) pour un suivi automatique de tous les plans.

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

L'exercice 2016 a été marqué par une belle évolution aussi bien des débloqués que des commissions. BMCI a confirmé son positionnement en tant qu'expert métier sur la place, ce qui s'est concrétisé par des opérations avec des contreparties de qualité. Le deal pipe pour 2017 est déjà bien fourni, ce qui devrait générer de bons résultats pour l'exercice à venir.

# DIRECTION DU CORPORATE BANKING

## METIERS DU CORPORATE BANKING

---

### PROMOTION IMMOBILIERE

En 2016, la BMCI a réalisé un taux de croissance de son activité de promotion immobilière de plus de 50%<sup>1</sup>. Cette croissance, bien maîtrisée, a porté en majorité sur des contreparties bien connues de la banque et ce dans le respect du référentiel groupe régissant cette activité.

En termes de rentabilité, la banque a réussi à maintenir une structure de taux intéressante, tout en facturant des commissions de montage pour rémunérer le conseil et l'accompagnement des clients sur certains dossiers plus sensibles dans leur mise en œuvre.

### CORPORATE FINANCE

Dans un marché boursier en forte croissance, l'indice casablançais MASI termine l'exercice en hausse (+30% vs 2015), soit le plus haut taux jamais réalisé depuis 10 ans, impacté par la conjonction de plusieurs événements, dont notamment :

- La baisse du taux directeur à 2,25% ;
- L'introduction en bourse de la société Marsa Maroc ;
- Une performance des 10 premières capitalisations du marché en hausse (75% de la capitalisation boursière totale) ;
- La fusion de Lafarge Ciments et Holcim Maroc, devenant ainsi LafargeHolcim Maroc (3<sup>ème</sup> capitalisation boursière) ;
- L'OPA obligatoire sur les actions Ciments du Maroc initiée par le groupe HeidelbergCement.

Côté dette privée<sup>2</sup>, les émissions de titres de créances négociables ont totalisé 36,5 milliards DH à fin Décembre 2016, contre 41,7 milliards DH à la même période de l'année dernière.

A l'exception des certificats de dépôts dont l'encours a augmenté de 5,7% entre Décembre 2016 et Décembre 2015, les autres catégories de titres de dette privée sont en recul. L'encours des bons des sociétés de financement est en retrait de 20,0%, et celui des billets de trésorerie a chuté à 1,5 milliard DH (vs 2,3 milliards DH en Décembre 2015).

Ainsi, et dans ce contexte, le Métier Corporate Finance de la BMCI a notamment conseillé en 2016 :

- Le cimentier allemand « HeidelbergCement AG » dans le cadre de l'opération de l'Offre Publique d'Achat obligatoire visant les actions Ciments du Maroc (suite à l'acquisition de 45% des droits de vote d'Italcementi, maison mère de Ciments du Maroc) ;
- La société « Les Eaux Minérales d'Oulmès » pour leur programme d'émission de billet de trésorerie d'un plafond de 200 millions MAD ;
- 5 multinationales de renom dans le cadre de leurs opérations sur capital réservées aux salariés de leur Groupe respectif au Maroc ;
- La BMCI dans le cadre de l'émission des certificats de dépôt de la banque d'un plafond de 12 milliards MAD.

<sup>(1)</sup> Evolution du montant des débloqués entre Décembre 2016 et Décembre 2015

<sup>(2)</sup> Source données Dette privée secteur bancaire : Bank Al Maghrib

## **DIRECTION DU CORPORATE BANKING**

---

### **METIERS DU CORPORATE BANKING**

#### **BMCI BANQUE OFFSHORE**

Pour BMCI Banque Offshore, 2016 était une année de consolidation des relations avec les multinationales de taille installées et nouvellement installées en zones franches d'exportation. En effet, la filiale a pu capter la totalité des nouvelles implantations de renom.

L'année 2016 a été peu dynamique au niveau du marché des zones franches d'exportations. Cependant, une proximité très accrue de la banque auprès des clients a permis une captation remarquable des flux enregistrant une évolution importante.

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

#### **BMCI LEASING**

L'activité de BMCI LEASING continue sur un trend haussier, et ce pour la deuxième année consécutive. En effet, la production à fin 2016 a culminé à un niveau de 1 316 KDH, contre 1 206 KDH au terme de l'exercice 2015, soit une évolution positive de +9 %. Cette performance commerciale est d'autant plus significative, étant donné qu'elle intervient dans un marché en quasi-stagnation, lequel a clôturé à fin 2016 sur une légère hausse de la production de +0,9 %.

La dynamique commerciale enregistrée depuis deux ans a eu un impact positif sur les encours financiers. En effet, à fin 2016, les encours financiers ont progressé de 10,7%, marquée principalement par la progression significative des encours sur le Crédit-Bail Mobilier (+19,9%).

Le dispositif commercial de BMCI LEASING a été peaufiné en début 2016 par le démarrage effectif de l'antenne de Rabat, dont les réalisations ont été au rendez-vous.

Sur un autre registre, BMCI LEASING continue son ouverture sur de nouvelles niches de clientèle. A ce sujet, l'exercice 2016 a été caractérisé par la montée en charge de l'apport du canal Direct.

En 2017, BMCI LEASING poursuivra sa dynamique commerciale par le renforcement des synergies inter-métiers et la poursuite des efforts sur le dispositif commercial.

# **DIRECTION DU CORPORATE BANKING**

---

## **METIERS DU CORPORATE BANKING**

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

En 2016, le SAE a consolidé sa position de plateforme privilégiée dédiée aux demandes d'assistance courantes des clients Corporate. Le service a en effet réussi à améliorer ses principaux indicateurs de performance, notamment ceux liés à la rapidité de prise en charge des demandes ou encore à la qualité des réponses fournies.

La réorganisation du service et le lancement de la cellule dédiée aux appels sortants a par ailleurs porté ses premiers fruits. En effet, trois campagnes ont été menées avec succès auprès de la clientèle Corporate cette année, dont la plus marquante aura été celle consacrée à la commercialisation d'une nouvelle solution Cash Management, et qui a abouti à plusieurs souscriptions.

En 2017, le SAE prévoit le lancement de sa nouvelle activité, « la cellule Premium », qui proposera des prestations d'assistance privilégiées et exclusives dédiées à une clientèle à fort enjeu. De plus, 2017 sera l'année de la proximité clients, grâce au dispositif de bornes téléphoniques prévu dans l'ensemble des centres d'affaires, et qui permettra aux clients de joindre directement le SAE.

# DIRECTION RETAIL BANKING

---

2016 a été pour le Retail Banking l'année de la poursuite et de l'accélération de la mise en œuvre des actions structurantes initiées dès 2015 dans le cadre du plan stratégique BMCI 2020.

L'année 2016 a également été marquée par de nombreuses innovations et solutions visant à mieux satisfaire nos clients avec notamment la montée en puissance du digital comme canal de conquête et de distribution.

Ainsi, de nouvelles offres et de 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 et résolument orientée multicanal.

En 2016, le Retail Banking a placé la qualité de la relation client au cœur de l'action commerciale. Ainsi, notre démarche commerciale, résolument orientée client, a été empreinte d'une écoute accrue, notamment via la mise en place d'un dispositif de mesure de la satisfaction, afin de répondre pleinement aux attentes de nos clients.

## CONFORMITE

L'année 2016 a été marquée par l'attention portée à la meilleure connaissance de nos clients. Ainsi :

- Pour mieux servir nos clients et les faire bénéficier de nos offres commerciales, Le Retail Banking a lancé un chantier important de mise à jour et de fiabilisation des données de ses clients. C'est une étape incontournable dans la préparation de la montée en puissance du digital ;
- Une revue de nos processus d'Entrée En Relation a également été engagée pour plus de fluidité et de célérité, et pour accueillir nos nouveaux clients dans de bonnes conditions.

## 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 & Financements » a été lancée début 2016 avec comme cœur de cible :

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

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

Enfin, le lancement du programme Priority a permis de mieux répondre aux besoins de nos clients HDG et de leur proposer une réelle promesse relationnelle au-delà d'une simple offre de produits et services.

## DIRECTION RETAIL BANKING

---

### CREDIT

En 2016, 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, Eté, l'Aïd El Kébir et la rentrée scolaire. De ce fait, la production du crédit à la consommation a connu une forte accélération.

La dynamique commerciale notamment autour du Crédit Conso a permis une progression plus forte des encours de Crédit Conso que celle de la place permettant ainsi un renforcement de notre position.

La participation de la BMCI au salon de l'auto en tant que Sponsor Premium a permis de répondre aux besoins de nos clients en matière de financement auto. Ainsi, plus de 1000 dossiers ont pu être montés durant notre participation à cet important événement.

L'accompagnement des PLS à travers le dispositif BMCI MEDICAL a permis de doper les réalisations en matière de crédit moyen terme et de leasing.

Plusieurs autres actions ont été réalisées en 2016 :

- **Ventes digitales Ladies First** : la première vente digitale a eu lieu à l'occasion de la campagne Ladies First. La mise en avant du canal internet nous a permis de diversifier nos canaux de vente. Plus de 8% des ventes Ladies first ont ainsi pu être réalisées via le canal internet.
- **Actions Grandes Ecoles** : 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.
- **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), 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.
- **Lancement du Programme PRIORITY** : Ce programme groupe destiné à la clientèle HDG est, depuis le 01/11/2016, disponible dans l'ensemble des agences BMCI du Royaume, véritable levier de fidélisation et de conquête HDG. Priority est basé sur 3 piliers :
  - Une relation personnalisée avec un conseiller dédié ;
  - Une offre bancaire enrichie en services extra-bancaires ;
  - Un volet de services à l'international.

## **DIRECTION RETAIL BANKING**

---

- **Développement du digital** : En 2016, le développement de solutions digitales a permis à la BMCI de mieux répondre aux besoins de ses clients. La mise en place des services de paiement de factures et de taxes sur les GAB BMCI ou encore la proposition de nouveaux canaux de gestion de compte (appli mobile) en sont quelques exemples concrets.

### **BANQUE PRIVEE**

Dans un contexte économique difficile et très concurrentiel en 2016, la Banque Privée a poursuivi sa dynamique de croissance et a augmenté son parc client de 12%.

En parallèle, elle continue à innover par le lancement de CDTR (certificats de dépôt à taux révisables) sur des sous-jacents internationaux (Forex, Or, Indices boursiers, indice RSE en lien avec la COP22...). Ces supports offrent une rentabilité supérieure à celle d'un investissement dans un placement sans risque de même durée.

Dans le cadre de sa dynamique commerciale, la Banque Privée a pu capitaliser sur les synergies développées avec le Corporate Banking et concrétiser des opérations remarquables.

Enfin, la Banque Privée a organisé des événements festifs destinés aux clients et prospects (notamment une soirée dédiée aux clients lors du concert de Melody Gardot au Jazzablanca et un concert privé en présence de l'artiste Oum à Casablanca), et des rencontres thématiques « Meet The Expert » à Casablanca et en régions.



## DIRECTION METIER CREDIT CONSO

---

L'année 2016 a été la première année du plan stratégique BMCI 2020 dans lequel le Crédit à la Consommation est identifié comme un axe prioritaire de développement.

L'année 2016 a connu une évolution soutenue de la production du crédit à la consommation BMCI (+20% par rapport à 2015), suite à diverses actions menées :

- Une réorganisation et un renforcement de l'animation commerciale, conjuguée à des actions de formation permettant l'amélioration de la posture commerciale et de l'information client, ce qui a mené à une progression des crédits dans le réseau d'agences BMCI ;
- La création d'une nouvelle organisation et d'une animation dédiée aux fonctionnaires, incluant la refonte de l'offre ;
- Le développement de partenariats permettant de réaliser de belles performances sur les activités de financement des points de vente, dont la production a augmenté de +7% dans le secteur de la grande distribution et magasins spécialisés, et de +64% pour

l'activité automobile. A cet effet, l'année a été marquée par l'organisation du Salon de l'Automobile à Casablanca et pour lequel la BMCI a été le sponsor premium.

D'autres actions ont également mené à la bonne performance de l'activité :

- Une optimisation de la grille de tarification en adéquation avec les tendances du marché;
- Le développement de synergies avec BMCI Leasing à travers la mise en place d'une offre commune aux importateurs pour les clients BMCI ;
- Un maillage plus resserré auprès des partenaires de marque « Premium ».

Par ailleurs, la refonte du site internet et une meilleure visibilité sur les réseaux sociaux ont permis une amélioration de la chaîne de transformation.

Sur le volet IT, la banque a entamé le déploiement d'un nouvel outil de gestion Front avec un test sur 11 agences en cours. Cet outil permettra d'améliorer le « Time to Yes ».

## DIRECTION DES RISQUES

---

La direction des risques a pour vocation d'accompagner les différents métiers de la banque pour atteindre leurs objectifs commerciaux, tout en maîtrisant les risques associés.

En 2016, cette direction s'est focalisée sur trois axes majeurs pour la mise en place de sa stratégie :

### **A- Renforcement de la gouvernance**

La direction s'est fortement transformée courant de l'année 2016 en intégrant dans un premier temps la structure de gestion opérationnelle et contrôles « ORC », la création de la cellule Project Office en Février 2016, et le « Chief Data Office » en Novembre de la même année.

L'arrivée de ces trois structures vise respectivement à renforcer le rôle de la direction des risques en intégrant le volet opérationnel, à se doter d'une structure permettant une transformation avec une maîtrise totale des processus d'octroi et de contrôles, et la mise en place d'un programme d'amélioration et de normalisation de la gestion des données.

De plus, la reprise du pilotage du risque opérationnel s'est accompagnée par le renforcement du système de gouvernance, à travers, l'instauration d'un Comité RO mensuel doté d'une très forte gouvernance avec une forte implication de la Direction Générale et ayant pour mission la prise de décision. En parallèle, un suivi rigoureux des recommandations a permis d'atteindre un niveau de *zéro recos IG échues* en juin et décembre 2016.

### **B- Projets de transformation**

L'année 2016 a été également marquée par la mise en place d'un dispositif de gestion de projets au sein de la Direction des Risques intégrant un tableau de bord à dimension risque pour le compte de la banque, associant de très nombreuses structures, et l'instauration de comités de pilotage sur les sujets les plus complexes.

Cette transformation organique s'est accompagnée d'une forte mobilisation sur les chantiers suivants :

- L'optimisation et la sécurisation des crédits, à travers la mise en place d'un certain nombre de circuits allégés visant à fluidifier le processus, et réduire le nombre d'intervenants dans la validation du renouvellement / de l'octroi de certains dossiers de crédits. Ce chantier continue de vivre grâce aux réflexions et à la mobilisation des équipes de la Direction des Risques et du Métier en vue de réduire les délais de réponse clientèle tout en assurant une gestion opérationnelle efficace.
- Un inventaire général des garanties Corporate a été mené au sein de la banque en vue d'achever le process de centralisation.
- L'automatisation de la gestion des crédits a été poursuivie tout au long de l'année 2016 aussi bien pour les crédits court terme que les crédits moyen terme.

## **DIRECTION DES RISQUES**

---

### **C- La maîtrise du risque**

Le suivi du risque de contrepartie est aujourd'hui maîtrisé à travers le développement de nombreux indicateurs de risques et la création d'outils de contrôle permettant d'avoir une meilleure visibilité et un meilleur pilotage du Portefeuille clients Retail et Corporate.

En ce qui concerne la maîtrise du risque, elle est assurée au travers une gouvernance forte construite autour de 290 comités par an qui permettent en outre une large diffusion de la culture des risques au sein de la banque.

Le cout du risque a baissé en norme IFRS Maroc de 30 % entre 2016 et 2015, impacté par la passation des provisions complémentaires demandées par la BAM en 2016 sur l'exercice 2015.

Aujourd'hui, tous les collaborateurs de cette direction travaillent en synergie avec des objectifs communs, à savoir : réduction des délais, maîtrise des taux des échus, baisse du coût du risque, et diffusion de la culture risque au sein de la banque.

## DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES ET FISCALES

---

La Direction des Affaires Juridiques a connu en 2016 plusieurs chantiers structurants, notamment celui du repositionnement du rôle de la Direction comme pôle d'expertise sur les sujets complexes, à forte valeur ajoutée. Ce repositionnement de la Fonction Juridique s'est traduit par le transfert de certains processus opérationnels à la DPAC, accompagné de procédures de contrôle et de formations.

L'année 2016 a également été marquée par la mise en œuvre des exigences légales liées à la loi n°31-08 sur la Protection des Consommateurs, au travers des études d'impacts, de remontée d'information et de mise en application documentaire et technique (formation, encadrement et suivi d'implémentation).

En outre, la Direction des Affaires Juridiques a réalisé des travaux d'assainissement des

conventions soumises aux articles 95 et suivants de la loi sur les sociétés anonymes.

Dans ce cadre, une cartographie de ces conventions a été réalisée sur la base des critères de qualification validés par le Conseil de Surveillance. Chacune de ces conventions a fait l'objet, en outre, d'une fiche d'identification qui reprend les critères de qualification, leur évaluation, ainsi que la qualification retenue. A l'issue de cette analyse, certaines conventions qualifiées de « réglementées » lors des exercices antérieurs, ont été requalifiées en « libres » ; d'autres conventions quant à elles ont été qualifiées en « réglementées ».

La Fonction Juridique a également assuré, courant cette année, une veille juridique régulière et active, à travers un dépouillement des textes législatifs et réglementaires.

## DIRECTION ACTIVITE RECOUVREMENT

---

L'activité de Recouvrement au cours de l'exercice 2016 a été marquée par une diminution significative du nombre et du volume des dossiers déclassés dans la catégorie en souffrance. Le volume de ces créances déclassées a diminué de 47,1% pour atteindre 787,8 millions de dirhams.

Au niveau des récupérations et malgré une conjoncture difficile, le volume des récupérations a atteint la somme de 546 millions de dirhams en 2016 contre 463 millions de dirhams au 31 Décembre 2015, soit une progression de 18%.

Ces récupérations ont généré ainsi des provisions\* devenues disponibles de 249 millions de dirhams, contre 186 millions de dirhams au 31 Décembre 2015, soit une progression de 34%.

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 94 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 2016 ont atteint 975 millions de dirhams contre 1 019 millions de dirhams en 2015.

\*Reprises de provisions devenues disponibles hors BU CC

# ALM TREASURY & CAPITAL MARKETS

---

## ALM TRESORERIE

### Séparation des activités ALM/Trésorerie et Marchés de Capitaux :

Dans le cadre des nouvelles lois bancaires internationales (French Banking Law et Volker Rule), les activités de marchés sont séparées depuis 2015 entre l'ALM/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.

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

Dans une optique de gestion saine et prudente de sa liquidité, l'ALMT de la BMCI continue de favoriser les ressources stables que sont les Dépôts à Vue et Comptes sur Carnet. Cette politique permet de disposer de ressources confortables à moyen et long terme et de pouvoir facilement répondre aux potentiels pics de productions de crédits par un accès aux autres ressources plus volatiles.

La BMCI bénéficie ainsi du meilleur ratio Dépôts à Vue / Ressources Rémunérées du marché.

### 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 et 2016 à respecter ces nouvelles limites et à limiter le risque de taux encouru.

Les positions de GAP de taux de la BMCI ont ainsi permis de limiter les moins-values engendrées par la remontée des taux sur Bons Du Trésor au 2<sup>ème</sup> semestre 2016.

## CAPITAL MARKETS

### Changes :

La BMCI a maintenu en 2016 sa part de marché sur le change, avec des flux en progression de près de 5%, soit la même progression que la balance des paiements du Maroc. Les résultats sont quant à eux stables, du fait d'un marché plus serré en 2016 qu'en 2015.

Par ailleurs, la BMCI se prépare sous la tutelle de la BAM à la libéralisation du change qui devrait commencer au 2<sup>ème</sup> semestre 2017.

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).

### Market Making Taux :

La BMCI s'est attachée en 2016 à honorer ses engagements d'IVT (Intervenant en Valeurs du Trésor) en renforçant ses cotations sur la plateforme électronique mise en place par le Trésor, ce qui place la BMCI au 2<sup>ème</sup> rang des Banques marocaines.

Concernant le marché primaire, la BMCI se place au 3<sup>ème</sup> rang grâce à la confiance accordée par de nombreux institutionnels.

La BMCI a aussi participé au développement du marché obligataire Corporate en plaçant notamment les émissions d'Oulmès et RCI.

## DIRECTION DE L'ORGANISATION (DO)

---

En 2016, la direction de l'Organisation s'est vu élargir son panel d'interventions, qui compte désormais plusieurs types de missions couvrant aussi bien des projets d'audit et refonte organisationnelle, que des sujets réglementaires, lancement d'activité, suivi des recommandations ...etc.

L'année 2016 a également été marquée par l'intégration du BCPO "Business & Compliance Project Office" au sein de la direction de l'Organisation. Cette cellule a pour objectif de piloter et coordonner les projets métier et conformité locaux et centraux inscrits dans le cadre du plan de remédiation du Groupe BNP Paribas.

Pour être au plus près des fonctions et métiers de la Banque et répondre efficacement à leurs besoins, la DO a été réorganisée en 2016 donnant lieu à 3 pôles : Project Management (intégrant le BCPO), ACE (Amélioration Continue de l'efficacité) et Procédures.

### Zoom sur nos principales réalisations 2016

- ✓ Le Plan de remédiation du dispositif Sécurité Financière (PRSF) est un programme ambitieux démarré en 2015 avec pour objectif le renforcement du dispositif Sécurité financière de la Banque et de ses filiales (connaissance du client, maîtrise des flux..). En 2016, plusieurs actions ont été réalisées dont le lancement du programme de fiabilisation des données clients, la clôture des actions issues de la mission IC (Independent Consultant) intervenue à la BMCI en 2015 ou encore le lancement des travaux de remédiation Sécurité Financière des activités de la BU PF ;
- ✓ Accompagnement de la DPAC sur le Programme Opérations 2020, issu du plan stratégique BMCI 2020, qui consiste à améliorer l'ensemble des processus opérationnels Back Office et à dresser les plans d'actions associés ;
- ✓ Finalisation des travaux relatifs au lancement de la Finance Participative (définition de l'offre, dispositif de Communication, stratégie de déploiement, outils IT...) et élaboration du dossier d'agrément déposé à BAM pour un démarrage de l'activité prévu en Janvier 2017 ;
- ✓ Centralisation de l'ensemble des opérations et tâches administratives au sein de la DPAC permettant à la force de vente de renforcer son cœur de métier et à la Banque de maîtriser le risque comptable et administratif ;
- ✓ Mise en place, à travers le projet de gestion des accès et habilitations de la BMCI, d'un workflow et d'un processus organisationnel assurant la traçabilité des demandes et l'archivage de l'historique des accès applicatifs des collaborateurs ;
- ✓ Mission d'Audit Organisationnel BMCI Assurance, qui a pour objectif de comprendre la genèse et le fonctionnement de la filiale et d'identifier éventuellement une projection stratégique et les mesures de concrétisation.

## **SECURITE GROUPE**

---

L'année 2016 a été marquée par la poursuite de la mise à jour du plan de continuité d'activités de tous les métiers de la banque.

Désormais, chaque métier assujéti à une continuité de service dispose d'une procédure explicitant le mode opératoire en cas d'interruption de service. Aussi, un suivi a été établi sur le PCA (Plan de Continuité d'Activités) des Prestations Sensibles Externalisées.

Sur le volet de la sécurité physique, un plan de renforcement de la sécurité des immeubles centraux et des 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 2016.

Sur le volet de la sécurité des systèmes d'information, un corpus procédural régissant les juridictions d'accès a été rédigé et diffusé à l'ensemble des métiers.

Un nouveau système de gestion et de suivi des incidents a été mis en place. Il 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.

## FONCTIONS SUPPORTS

### DIRECTION DE L'IMMOBILIER ET DE L'EXPLOITATION (IMEX)

Le réseau d'agences de la BMCI a atteint 375 points de vente à fin Décembre 2016.

Dans le cadre de la réorganisation du réseau Corporate, le programme ambitieux de regroupement des centres d'affaires casablancais a été poursuivi en 2016 avec le début des travaux de construction du futur CAF Centre sur le Boulevard Ghandi dont la livraison est prévue mi T2 2017.

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). Par ailleurs, un plan de rénovation et d'embellissement de la façade a été validé suite à un concours d'architectes pour une livraison prévue fin 2017.

Dans l'optique de mettre en place le « Facility Management » et de rationaliser la maintenance des bâtiments et agences, un projet d'externalisation a été lancé avec l'assistance de BNP Paribas. Le début de la phase test est prévu pour Juin 2017.

Enfin, IMEX a poursuivi en 2016 son ambitieux programme de transformation avec la mise en place d'une nouvelle organisation et la refonte de ses processus dans le cadre du chantier BMCI 2020, avec pour objectif de renforcer son efficacité opérationnelle et d'optimiser les coûts.

### 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 80 projets d'achat lui ont été confiés durant l'année 2016, dont plusieurs projets d'optimisation de coûts et d'amélioration de la qualité des prestations externalisées qui ont concernés les sujets de renouvellement des contrats Telecom, le transport de fonds, l'externalisation du Centre de traitement informatique et l'édition des chèquiers.

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 IRB 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.

L'année 2016 a aussi connu le renforcement des contrôles internes au niveau des 3 pôles d'achats opérationnels en adéquation avec les nouvelles exigences de conformité. Enfin, la DA a déployé, dans le cadre de la politique RSE du groupe, une nouvelle politique d'achats responsables impliquant l'évaluation des fournisseurs selon des critères RSE et la réalisation d'audits sociaux et environnementaux des principaux prestataires.



# FONCTIONS SUPPORTS

## DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION (DSI)

En 2016, la Direction des Systèmes d'Information a veillé à maintenir les actions de transformation pour accompagner la banque dans son plan d'action BMCI 2020 tout en garantissant au mieux la disponibilité des services actuellement offerts par le SI.

Cette démarche s'est traduite par :

- L'initialisation d'une rénovation de grande ampleur du système d'information de la BMCI ;
- La poursuite en parallèle de l'amélioration du système IT existant ;
- La poursuite d'une revue de l'organisation visant à accroître l'agilité des services rendus aux métiers ;
- L'amélioration de la communication de la DSI.

Par ailleurs, la direction a poursuivi la mise en œuvre de la démarche Agile initiée en 2015, avec la nomination d'un « Relation Manager » pour chaque ligne de métier, afin de faciliter la communication entre IT et métiers et d'optimiser la réalisation des projets IT.

### 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,...

Dans un souci d'amélioration et d'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...). Par ailleurs, les résultats du contrôle permanent ont été satisfaisants et les pistes d'amélioration soulevées ont donné lieu à un plan d'actions pour l'année 2017.

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

- La mise en place des produits de la finance participative « Ijarah » et « Mourabaha » ;
- La mise en place de nouveaux services GAB pour les facturiers IAM, Lydec, Meditel ;
- La mise en place de « 3D SECURE » ;
- La mise en place de l'offre « Priority Banking » ;
- La mise en place du nouvel outil de gestion front pour le crédit conso ;
- La mise en place des outils de workflow en Agile Trade et cash ;
- La mise en place de la nouvelle plateforme « New Age » avec la bourse de Casablanca ;
- La mise en place de la nouvelle loi de protection des consommateurs pour les crédits consommateurs et immobiliers ;
- Le déploiement d'une nouvelle carte « X fois » avec le client Label vie ;
- La mise en place du service de dotation.

# FONCTIONS SUPPORTS

## 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.

L'ensemble des Plans de Secours Informatique (PSI) 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, au-dessus des niveaux de service validés dans le cadre de la certification ISO9001.

Près de 30 projets techniques sur 2016, dont plusieurs sujets structurants :

- La mise en place de la nouvelle téléphonie pour la salle des marchés « IP TRADE » ;
- Le lancement du projet d'externalisation du data center ;
- Le transfert et l'organisation de la juridiction au sein de PST ;
- La poursuite des chantiers dans le cadre de la fiabilisation SI : assainissement et sécurisation du datacenter actuel, amélioration de la disponibilité et des performances.

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).

# FONCTIONS SUPPORTS

---

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

En 2016, la DPAC a mis l'accent sur la réalisation des actions prévues dans le cadre du programme BMCI 2020. La déclinaison de ce programme pour les opérations vise l'excellence du service à coût maîtrisé, à travers :

- L'optimisation des processus avec une vision end-to-end ;
- L'industrialisation du traitement ;
- La maîtrise du risque ;
- La mise à niveau des compétences.

En 2016, la DPAC a réalisé 50% de son plan d'actions à horizon 2020 en priorisant les « quick wins » et les actions organisationnelles ne nécessitant pas un investissement important.

### Quelques réalisations phares

#### ***En termes d'organisation :***

En 2016, 4 grandes réalisations ont marqué l'activité de la DPAC :

- **Organisation en filière** : la DPAC s'est réorganisée conformément au modèle cible du plan industriel, en filières spécialisées : Cash, Trade, Financements, Produits et Services, Activités de marché et OMC.
- **Mise en place d'une cellule d'appui-co** ayant un rôle d'interface entre le réseau et les services de production. Cette cellule offre au réseau un point d'entrée unique pour toutes ses sollicitations et lui apporte l'expertise nécessaire pour répondre aux demandes complexes.
- **Mise en place d'une culture d'efficacité opérationnelle à travers :**
  - Un suivi rapproché des indicateurs de performance : cinq indicateurs sont suivis quotidiennement par service de production (Délai de traitement, Qualité de la prestation, Risque Opérationnel, Productivité et Complétude de dossiers).
  - La mise en place des « Morning Meeting » inspirés de la méthode japonaise d'animation et d'amélioration continue Lean-Six-Sigma.
- **Finalisation des centralisations :**
  - Centralisation du service Règlement au sein de l'APAC Cash : Le service de la comptabilité fournisseur qui relevait précédemment de la Direction des Finances a été transféré à l'APAC Cash. Il a pour mission principale la gestion et le règlement des factures des filiales, ainsi que le règlement des notes de frais du personnel.
  - Centralisation des Middle Office Pri-Pro Maroc «Commerce International» à l'APAC Trade : En 2016, la DPAC a achevé la centralisation de l'activité des Middle office Pri-Pro Maroc permettant ainsi de créer un véritable pôle d'expertise en interne.

# FONCTIONS SUPPORTS

---

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

- Centralisation des Garanties Internationales et de la comptabilisation des avals : Les opérations relatives aux garanties internationales reçues/émises de l'ensemble du Réseau BMCI et la comptabilisation des avals en devises et des garanties ont été centralisées au niveau de l'APAC Trade / Service Garanties Internationales.

### **En termes de processus :**

#### ▪ **Revue de 27 macro-processus opérationnels**

La DPAC a révisé, en 2016, 27 macro-processus opérationnels de la banque, en intégrant une vision end-to-end du front au back. La modélisation et l'optimisation de ces processus ont été effectuées à travers l'utilisation de la méthode ACE.

Trois types d'ateliers ont été conduits par processus regroupant des représentants des différentes parties prenantes (Front, risque, conformité et opérations) :

- Atelier VSM (Value Stream Mapping) pour le mapping du processus actuel ;
- Atelier Kayzen pour l'optimisation et l'élimination des gaspillages ;
- Atelier de modélisation de la cible.

La refonte des processus a permis de les optimiser, d'améliorer les délais de traitement et de maîtriser les risques. Elle est également utile pour :

- Une meilleure connaissance des collaborateurs de l'ensemble des processus à travers la possibilité de consultation des livrables publiés sur Echonet ;
- La réalisation du programme de transformation Afrique et de refonte de notre système d'information.

#### ▪ **Mission Task Force Inventaire des Garanties Corporate & Professionnel**

Pilotée par l'APAC Financement et la Direction des Risques, la mission Task Force inventaire des garanties a été réalisée avec succès. Cette mission s'est déroulée avec 17 inventaristes et supervisée par le cabinet Ernst & Young. Les résultats de cet inventaire seront exploités pour mettre à jour les garanties physiques et fiabiliser les données saisies sous Atlas II et Docubase.

#### ▪ **Optimisation du processus de Gestion des Titres d'Importation**

Suite à la dématérialisation des titres d'importation via PORTNET, l'activité de domiciliation des titres d'importation a été centralisée au niveau d'un pôle d'expertise au sein de l'APAC Trade, permettant ainsi la maîtrise des risques compliance et réglementaires.

#### ▪ **Mise en place des WorkFlow Trade 2.0 et Cash 2.0**

Deux applications WorkFlow Trade 2.0 et Cash 2.0 ont été mises en place pour améliorer la qualité de traitement des opérations du commerce international et réduire le risque opérationnel.

# FONCTIONS SUPPORTS

---

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

### ***Sur le volet humain :***

Un livret d'accueil a été élaboré pour permettre aux nouvelles recrues d'avoir une vue d'ensemble sur l'organisation et les missions de la DPAC. Par ailleurs, un parcours de formation en trois étapes a été défini :

- Les formations de base ;
- Les formations intermédiaires (principalement d'ordre comportementales) ;
- Les formations d'expertise par domaine de compétence.

### ***Séminaire Plan Industriel BMCI Opérations 2020 (PIBO 2020)***

Le 29 Septembre 2016, la DPAC a organisé un séminaire à Casablanca autour du thème « Plan Industriel BMCI Opérations 2020 », en présence de plus de 70 personnes dont les responsables du programme BMCI 2020 et des représentants des fonctions supports et des lignes de métiers Retail et Corpo.

Ce séminaire était l'occasion de présenter un état d'avancement du PIBO 2020, de recueillir le témoignage de quelques clients internes sur le modèle Front To Back et d'organiser des ateliers de travail autour des thèmes " Externalisation des activités à faible valeur Ajoutée "et " Paperless ".

# FONCTIONS SUPPORTS

## DIRECTION DE GESTION ET D'ORGANISATION RESEAU « DGOR »

En conformité avec les exigences réglementaires et selon la mission menée par BAM en 2014, le premier niveau de contrôle doit constituer la première ligne de défense en matière de contrôle interne de la banque.

Ainsi, l'année 2016 a été marquée par une restructuration des missions de la Direction de Gestion et d'Organisation Réseau « DGOR » qui a touché plusieurs volets :

- La réorganisation de la DGOR ;
- L'extension du périmètre de la DGOR ;
- La production des premiers tableaux de bord mesurant le risque opérationnel dans le réseau.

La DGOR s'est structurée autour de trois pôles :

### ▪ **Pôle « Pilotage, monitoring des contrôles de 1er niveau et Gestion des projets »**

Ses principales missions sont relatives à :

- L'identification des zones de risques et mise en place d'un dispositif standard de contrôles de 1er niveau ;
- La mise en place des indicateurs d'appréciation des contrôles de 1er niveau, afin de mesurer la maîtrise du risque opérationnel dans le Réseau. Ceci inclut l'animation et la participation aux comités ;
- L'organisation de la gouvernance de la DGOR avec les métiers et les entités de banque ;
- La contribution à la gestion des projets en relation avec le réseau.

Ce pôle a contribué à la mise en place de la note de structure de la DGOR, et à la

production des indicateurs et tableaux de bord visant à mesurer le risque opérationnel dans le réseau.

### ▪ **Pôle « Assistance et Appui Réseau »**

Ses principales missions sont relatives à :

- La préconisation des axes d'amélioration pour une meilleure synergie entre le réseau, les métiers et les entités centrales ;
- La déclinaison des principes de management de la BMCI au réseau pour développer les compétences opérationnelles et managériales ;
- Le développement de la culture du risque opérationnel au réseau.

Ce pôle a contribué à plusieurs plans de remédiation lancés par la banque ayant pour but de maîtriser et de réduire le risque opérationnel dans certains processus opérationnels du réseau.

### ▪ **Supervision des Contrôles de 1er niveau**

Ses principales missions sont relatives à :

- La réalisation des missions de contrôle de 1er niveau dans le réseau ;
- L'appréciation des contrôles de 1er niveau ;
- L'organisation des visites et des mises au point avec les métiers.

## FONCTIONS SUPPORTS

---

### DIRECTION DE GESTION ET D'ORGANISATION RESEAU « DGOR »

De plus, la réorganisation de la DGOR a également permis de mettre en place une gouvernance interne à la direction et une gouvernance avec les lignes de métier.

Plusieurs actions de formations ont été menées par la DGOR auprès des opérationnels du réseau sur le volet du risque opérationnel et du contrôle de 1<sup>er</sup> niveau.

Par ailleurs, la DGOR a connu une extension de son périmètre pour inclure la Banque Privée.

L'année 2016 a été aussi l'année de la production des premiers indicateurs et des tableaux de bord de 1<sup>er</sup> niveau, dont l'objectif est de :

- Cartographier les risques par Métier, thème, zone, CAF, entité et agence ;
- Mesurer et apprécier la santé du risque opérationnel ;
- Lancer des recommandations pour la mise en place d'actions curatives et correctives ;
- Se doter d'outils et d'éléments factuels pour l'évaluation professionnelle des compétences et l'appréciation des efforts fournis en matière de gestion du risque opérationnel ;
- Avoir une visibilité sur la qualité des contrôles et apprécier l'encadrement, le pilotage et le management en matière de risque opérationnel.

## **DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)**

---

L'année 2016 a été une année riche pour la Direction des Ressources Humaines. De nombreux chantiers ont été réalisés dans le cadre du plan de transformation de la banque « BMCI 2020 ».

La transformation digitale RH a été concrétisée par le déploiement à l'ensemble de la banque du workflow et self-services RH. Grâce à la plateforme Open HR9, des services RH ont été dématérialisés afin d'optimiser et de fluidifier les processus. Cette plateforme en ligne a permis la fiabilisation des données des collaborateurs, l'accès à l'information RH et une meilleure communication entre les collaborateurs, les managers et la RH au quotidien.

Le modèle Conseiller RH a poursuivi sa dynamique de déploiement tout au long de l'année afin d'être au plus près des collaborateurs et d'accompagner le business dans la réalisation de ses objectifs.

Cette année encore, la formation a innové afin de proposer aux collaborateurs et aux managers des solutions pédagogiques innovantes. Le digital a été fortement intégré dans la formation. Un premier parcours *blended* a été déployé pour la fonction CAP (Chargé d'Affaires Professionnel) en combinant formation présentielle, modules en e-learning, vidéos, stages et rencontres. Par ailleurs, un premier parcours de formation managériale en e-learning a été proposé aux managers. Ce parcours a pour objectif d'augmenter l'accessibilité et la flexibilité de la formation grâce à l'intégration du digital.

Par ailleurs, dans le cadre de l'appropriation du BNP Paribas Way et du code de conduite, et du développement de la posture managériale au sein de la banque, un parcours de formation a été organisé à destination des managers. Des ateliers ont permis ainsi de décliner les BNP Paribas Way en comportements observables et mesurables, de développer la relation à soi et à l'autre et de développer la relation aux équipes et à l'environnement.

Un pôle Compensation & Benefits a été constitué au sein de la RH afin d'assurer une meilleure gestion des rémunérations, d'aligner les processus internes BMCI sur les processus du Groupe, d'élaborer et mettre en place des outils d'analyse de rémunération au service de la stratégie du business et d'accompagner les équipes RH sur les sujets en lien avec la rémunération. Une communication sur la politique de rémunération de la BMCI a été partagée avec l'ensemble des collaborateurs via un livre blanc RH dédié.

La conformité et la gestion des risques continuent à être des priorités au sein de la RH. La refonte du référentiel des procédures de la RH, la finalisation de la cartographie des risques RH et la mise en place d'une démarche proactive dans la gestion des risques RH s'inscrivent dans cette démarche interne de maîtrise des risques RH.



## **DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)**

---

L'engagement de la banque s'est poursuivi en faveur de la promotion de la diversité des genres et de la lutte contre les discriminations à l'embauche. Il s'est traduit par plusieurs actions dont la signature de la première Charte Diversité Maroc en juin 2016 sous le leadership de la BMCI, et la présence de la banque pour la seconde année consécutive au Forum de recrutement Handicap Maroc.

Enfin, les actions sociales continuent d'améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs de la BMCI. Le cabinet médical a été totalement réaménagé afin d'être conforme aux meilleurs standards. Des actions de sensibilisation sur les

sujets en lien avec la santé, comme la journée de sensibilisation contre le diabète, la journée bio, la semaine santé et bien-être ainsi que les campagnes de vaccin antigrippales, ou la journée de don du sang, renforcent l'engagement de la banque sur les sujets de santé et de bien-être au travail.

Toutes ces réalisations RH s'inscrivent dans la concrétisation du plan de transformation global de la banque à travers le renforcement des pratiques managériales et l'adaptation des ressources humaines aux enjeux d'évolution du modèle de la banque.

## DIRECTION DE LA CONFORMITE

---

L'année 2016 a été marquée par la diffusion du code de conduite en remplacement du code d'éthique et de déontologie. Ce code de conduite s'appuie principalement sur les valeurs du Groupe BNP Paribas qui y sont rappelées, et sur les règles de conduite ci-après : l'intérêt des clients, la sécurité financière, l'intégrité des marchés, l'éthique professionnelle, le respect des collègues, la protection du Groupe et l'engagement dans la société.

Au niveau de la Sécurité Financière, l'année 2016 s'est inscrite dans la poursuite des actions lancées dans le cadre du Programme de Remédiation de la Sécurité Financière au sein de la Banque. Ce programme a permis de renforcer le dispositif Sécurité Financière en matière de connaissance clientèle à l'entrée en relation et lors de la révision des clients. Les synergies mises en place entre les lignes de métier et les fonctions supports ont permis d'atteindre les objectifs du plan de révision pour 2016.

A l'instar de ce qui a été lancé en 2015 pour la Banque, un plan de remédiation de la sécurité financière a été initié en 2016 pour intégrer les spécificités des filiales majoritaires.

Dans le cadre de l'amélioration des processus et des contrôles en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme et de respect des sanctions internationales, de nouveaux outils ainsi que de nouveaux workflows ont été déployés et/ou lancés au niveau de la Banque et des filiales.

En matière de formation, des modules e-learning ont été déployés auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe BMCI sur les sanctions financières internationales, la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme et sur le code de conduite.

# 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.

L'année 2016 a été marquée par les principaux événements étayés ci-après :

- La déclinaison de la nouvelle organisation de la DCPG qui a été validée par la Direction Générale en décembre 2015. Cette organisation prévoit :
  - La création de deux pôles de contrôle : un pôle «Contrôle des métiers spécialisés» regroupant les activités dont le contrôle requiert une expertise en la matière, et un pôle «Surveillance du Risque Opérationnel» visant à répondre aux contraintes du principe «Tolérance zéro» ;
  - Le maintien du pôle « Contrôle du réseau »
  - Fusion des pôles « Contrôle des Fonctions Support » et « Contrôle des Filiales ».
- La prise en charge par la direction au mois de Juin 2016 des PSF du pôle Opérationnel Risk Control «ORC» de la Direction des Risques, suite à la réorganisation de ce dernier ;
- Le déploiement d'un nouvel outil Groupe offrant des fonctionnalités dédiées notamment à la réalisation des PSF, à la production d'indicateurs globaux par domaine de contrôle ;
- La mobilisation de contrôleurs permanents pour les sujets de révision, tels que le support de BMCI Assurance durant un mois afin de passer en revue le volet KYC des bénéficiaires de l'épargne retraite et de l'assurance Auto ;
- La participation à la clôture de recommandations au niveau de l'OMC (Ouverture, Modification, Clôture) relatives au respect des consignes de renseignement des documents/éléments manquants et d'enrichissement des fiches profil par les flux prévisionnels ;
- La réalisation de diverses missions de contrôles suite aux incidents remontés ;
- Une formation dispensée par les Traders de la salle de marché à des contrôleurs sur l'évolution des produits Forex ainsi que sur les nouvelles dispositions de la Volker Rule/French Banking Law et sur le marché monétaire.

# 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 2016, aux mois de Mars, Juin, Septembre et Novembre.

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 2016, en plus des formations e-learning couvrant pour l'essentiel les aspects de sécurité

financière et conformité, le plan de formation a intégré des modules sur l'audit de la finance participative, les clés du management, l'audit des risques commercial, financier et opérationnel, 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 2016 avec la participation à 4 missions, favorisant ainsi les transferts de bonnes pratiques et l'acquisition d'expertise au sein de l'équipe.

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 Novembre 2016.

Ainsi, en 2016, 16 missions ont été effectuées (dont 6 relatives au périmètre Sanctions Financières Internationales) affichant un équilibre adapté entre l'audit des filiales, des entités centrales et du réseau. 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, opérationnel et compliance.

# DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE

## COMMUNICATION EXTERNE

### PUBLICITE, SALONS ET FOIRES

En 2016, la BMCI a privilégié des prises de parole fortes, moins nombreuses mais plus influentes. La mise en application de la nouvelle plateforme de marque du groupe BNP Paribas et la multiplication d'initiatives innovantes figurent parmi les faits marquants de l'année.

L'année 2016 aura ainsi été l'année du crédit et des financements à la BMCI :

- **La campagne "Crédit Habitat"**

Première prise de parole phare de l'année, la campagne **Crédit Habitat** a été lancée au mois de Mars et a donné le ton de l'année 2016. Relayée dans les principaux médias, cette campagne visait à promouvoir le Crédit Habitat afin de drainer et fidéliser un plus grand nombre de clients et de prospects, à travers une offre complète. La BMCI proposait un financement allant jusqu'à 100% pour couvrir l'acquisition du bien, et même un crédit complémentaire pour l'aménager.



- **La campagne Crédit Conso**

Enjeu majeur pour le plan 2020, le Crédit Conso a par la suite pris le relais et bénéficié d'une exposition sans précédent au niveau de la BMCI. Trois temps forts Crédit Conso ont ainsi marqué l'année 2016 : le Crédit Auto, le Crédit vacances et le Crédit Rentrée Scolaire-Aid.

La campagne **Crédit Auto**, lancée fin avril, avait pour objectif d'annoncer notre participation au Salon Auto Expo en tant que sponsor Premium. Un financement à taux attractif était proposé aux clients et non clients de la BMCI, accompagné d'un accord de principe en 15 minutes.



**Les vacances, la rentrée scolaire et l'Aid el Kebir**, autant d'événements qui s'enchaînent et qui pèsent lourdement sur le budget des ménages, et donc autant de prétextes pour la BMCI de reprendre à nouveau la parole sur le Crédit Conso. Cette campagne, réfléchiée dans sa globalité mais orchestrée en 2 temps, Juin et Août, a permis d'investir les médias de manière conséquente, notamment la TV via des spots courts mais efficaces. Une première pour le Crédit Conso qui, grâce à un dispositif média très tactique, a pu toucher le plus grand nombre.



- **La campagne BNP Paribas Priority**

Lancée en novembre, cette campagne est venue couronner les efforts des équipes BMCI, mobilisées pour la réussite de ce projet d'envergure. Cette offre, très différenciante sur le marché, a été encore une fois l'occasion pour la BMCI de se distinguer par rapport à ses concurrents. Destiné à la clientèle Haut de Gamme, le **programme Priority** offre une vraie promesse relationnelle ainsi qu'un statut, une reconnaissance et des avantages bancaires et extra-bancaires.



# DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE

## COMMUNICATION EXTERNE

### PUBLICITE, SALONS ET FOIRES

La BMCI a par ailleurs lancé d'autres actions de communication, média ou hors média, tout au long de l'année :

- La campagne Achats Coup de Cœur ;
- La campagne Vignette ;
- La carte Ladies First ;
- Les Etudiants Marocains à l'Etranger ;
- Le Service de Traitement des Réclamations ;
- Le Crédit Vert ;
- Les cartes biodégradables.

### Participation à plusieurs salons au Maroc et à l'international

Mobilisation de l'ensemble des équipes de la banque dans le cadre de la **COP22** à Marrakech, avec le lancement de nombreuses innovations à cette occasion, notamment :



- Le crédit vert pour le financement des projets à caractère écologique ;
- Les cartes biodégradables ;
- Le fonds ISR (Investissement Socialement Responsable).

Des actions de visibilité ont par ailleurs été déployées : habillage agences BMCI, habillage véhicules « Uber Green » à Marrakech.



A l'occasion de la COP22, la BMCI a été le **sponsor officiel** de l'édition 2016 de l'**exposition 360°** et ce, en partenariat avec Casa Event et l'Institut Français.

Cette exposition a pour objectif de sensibiliser le public et de lui livrer les clés de la connaissance liée à l'environnement, de savoir anticiper et s'adapter aux changements climatiques, en alliant science et vision artistique.



En 2016, la BMCI a participé au **Salon Auto Expo** en tant que **Sponsor Premium**, une première pour la banque. Cette action, très bénéfique pour l'image de marque de la BMCI qui s'est illustrée comme un véritable acteur du crédit auto sur le marché, a également été un succès commercial.

### Autres salons et foires



# DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE

## COMMUNICATION EXTERNE

### PUBLICITE, SALONS ET FOIRES

#### **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, respectivement déroulés aux mois d'avril et mai, à Marrakech et à Rabat.

#### **AUTRES EVENEMENTS**

- « Osez l'Avenir » :  
Un partenariat annuel global avec le groupe Eco-médias mettant en lumière des idées ou des projets innovants et novateurs au Maroc et à travers le monde se déclinant en :
  - Un RDV quotidien en radio (Atlantic radio)
  - Un RDV bi-mensuel dans la presse (L'Economiste)
  - Un RDV hebdomadaire digital
- « Deal Le Matin » :  
Un partenariat annuel avec Le Matin pour une visibilité optimale sur des thématiques Corporate Banking, relayées en presse et en vidéo sur le site lematin.ma

---

## DIGITAL

L'année 2016 a été l'occasion au sein de la Direction Communication et Publicité, et plus particulièrement au niveau du pôle digital, de repenser une nouvelle charte éditoriale dédiée au Web, et de définir 4 piliers de la communication sur le digital orientés sur la proximité client, l'engagement et l'innovation. La BMCI a intensifié sa présence sur le web à travers la création de nouveaux comptes réseaux sociaux comme le compte officiel sur Twitter ainsi qu'un compte entreprise LinkedIn, en plus de l'existant comme Facebook et Youtube.

Durant cette année 2016, la banque a également expérimenté avec succès certains formats innovants sur les réseaux sociaux comme les carrousels ou les Live sur Facebook (BMCI étant les premiers du groupe BNP Paribas à l'avoir réalisé à l'occasion du Jazzablanca 2016).

#### **Campagnes publicitaires phares**

- Campagne Achat Coup de Cœur
- Campagne Vignette 2016
- Ladies First
- Campagne Crédit Habitat
- Campagne Auto Expo 2016
- Crédit Conso Vacances
- Crédit Conso Aid El Kebir et Rentrée Scolaire
- Cop 22
- Priority Banking

#### **Facebook BMCI :**

- 111 336 fans
- Depuis Janvier 2016, nouvelle charte éditoriale mise en place axée sur la proximité, l'engagement et l'innovation

#### **Chaîne Youtube BMCI :**

- Nouvelles playlists
- Quelques performances : la vidéo du spot crédit conso Aid et rentrée scolaire a été vue plus de 35000 fois.

**Twitter BMCI :** Lancement en 2016 à l'occasion de la COP22 et de la présence de la BMCI à cet événement

**LinkedIn BMCI :** Compte entreprise lancée fin décembre

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

---

## **COMMUNICATION EXTERNE**

### **RELATIONS PRESSE**

En 2016, deux conférences de presse et d'analystes ont été organisées pour présenter les résultats annuels 2015 et au premier semestre 2016 de la banque. Ce fut l'occasion pour les membres du Directoire de prendre la parole sur les sujets d'actualités de la banque.

Une conférence a également été organisée à l'occasion du lancement du livre « Jil Lklam – Poètes Urbains » soutenu par la fondation BMCI.

Plus de 35 communiqués et actualités de presse ont été diffusés sur différents sujets de la banque générant plus de 2500 articles.

### **COMMUNICATION FINANCIERE**

Le rapport annuel 2015, qui regroupe les faits marquants de tous les métiers de la banque a été enrichi et diffusé en versions papier et électronique sur le site [bmci.ma](http://bmci.ma).

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

### **EVENEMENTS CLIENTS**

La BMCI a organisé pour le compte de ses clients et prospects plusieurs événements pendant l'année 2016.

Au total plus de 4500 clients ont répondu présents à ces manifestations :

- L'inauguration de la première agence BMCI à Dakhla ;
- Des conférences à Casablanca et en régions pour les clients Corporate Banking;
- Des invitations aux matchs durant les semaines du Grand Prix Hassan 2 et du Grand Prix Lalla Meryem de tennis ;
- Une visite privée de l'exposition « Giacometti » au Musée Mohamed VI de Rabat, ainsi qu'un cocktail dinatoire ont été organisés au profit des clients BMCI de Rabat ;
- Des places aux concerts exceptionnels durant le festival Jazzablanca dont la Fondation 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 places aux concerts d'Ibrahim Maalouf, Al Di Meola et Beth Hart dans le cadre des Casa Live Sessions By Jazzablanca dont la BMCI est sponsor Officiel ;
- Des conférences, animées par des experts internationaux, autour de thèmes RSE, organisées en marge de la COP 22 à Casablanca et au niveau du stand BMCI situé en zone verte de la COP 22. La BMCI était Partenaire Officiel de cette manifestation ;
- Des événements originaux destinés aux clients et prospects Banque privée ont également été organisés, notamment une soirée dédiée aux clients lors du concert de Melody Gardot au Jazzablanca et un concert privé de l'artiste Oum organisé au sein de la villa de M. le Consul général de France à Casablanca. Des rencontres thématiques « Meet The Expert » ont été organisées à Casablanca et en régions afin de faire profiter la clientèle de l'expertise des équipes Banque Privée.



# DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE

## COMMUNICATION INTERNE

### PRESSE INTERNE

Tous les supports de presse interne sont désormais diffusés sur l'intranet en pdf interactif : « Flash BMCI », « Parlons RH », « BMCI Mag », « Le Journal de l'Année » ou encore « Les Essentiels de la BMCI ».

En 2016, la communication interne a accompagné les métiers dans leur activité :

- Direction Stratégie et Qualité : lors de la Cop 22 à Marrakech à travers un dispositif de communication complet et lors de la Semaine de développement durable ;
- Direction Retail Banking : Edition de guides et capsules vidéos « Entretien client » et de la Feuille de route Retail ;
- Direction Corporate Banking : Evénements semestriels / Vidéos mensuelles 1 Minute Inside / Feuille de route Corpo ;
- Direction des Ressources Humaines : Dispositif de communication complet pour le Forum Horizon à Paris/ Mobility days/ 45mn Chrono ;
- DPAC : guides.

Enfin, la communication interne a également été sollicitée pour le relais et l'organisation de certains événements comme la « We are Tennis Cup », tournoi de tennis BNP Paribas organisé au Maroc.

### PLAN STRATEGIQUE BMCI 2020

2015 aura été l'année du lancement du Plan Stratégique 2020, 2016 a été l'année de l'action et des concrétisations de ce plan.

Pour ce chantier stratégique, la communication interne continue à déployer tout un dispositif pour informer et impliquer les collaborateurs notamment via :

- L'édition de 2 Newsletters 2020 ;
- Un espace Echonet dédié ;
- Une Caravane 2020 qui a concerné tous les collaborateurs BMCI à Casa et en régions.

En parallèle, les capsules du Président sont maintenues à une fréquence régulière sur Echonet, et permettent à l'ensemble des collaborateurs d'être informés des grandes actualités de la Banque.

# **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 85 projets soutenus depuis 2009. Les principaux partenariats ont été poursuivis en 2016 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 aux membres du comité de gestion de la Fondation BMCI.

### **VOLET EDUCATION**

- Renforcement du soutien à la **Fondation Marocaine de l'Etudiant**, partenaire depuis 2006, à travers une bourse plus élevée accordée aux 28 boursiers pris en charge pour la poursuite de leurs études supérieures, avec 20 tuteurs BMCI qui se sont portés bénévoles pour les accompagner durant leur cursus.
- Intensification du **programme « bibliothèques de classes »** dans les écoles primaires publiques de quartiers défavorisés avec 20 nouvelles écoles parrainées en 2016 - soit 105 écoles équipées depuis 2008 – ainsi que la participation au **Concours régional de lecture** organisé par Al Jisr et l'AREF du Grand Casablanca (4e édition).
- La présence du chorégraphe Abou Lagraa au centre culturel Les Etoiles de Sidi Moumen de la **Fondation Ali Zaoua**, soutenue par les Fondations BMCI et BNP Paribas 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 bénéficient d'une formation musicale pendant 3 ans.

### **VOLET MUSIQUE**

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

- **Festival Tanjazz** pour la 9ème année consécutive, avec comme thème « Hommage aux dames », rassemblant près de 9 000 spectateurs sur la scène publique BMCI Ville et 4 000 spectateurs sur la scène privée BMCI Palais, avec la participation de l'artiste Anne Pacéo soutenue par la Fondation BNP Paribas sur la scène BMCI Palais.
- **Festival Jazzablanca** pour la troisième année consécutive, avec la participation de 6 artistes internationaux sur la scène de l'hippodrome Casa-Anfa, dont Jamie Cullum, réunissant près de 11 000 spectateurs, et 6 artistes marocains sur la scène gratuite BMCI située place des Nations Unies, réunissant une audience record de près de 45 000 spectateurs.

### **VOLET EDITION**

Soutien à la parution, en décembre 2016, du livre Jil Lklam – Poètes urbains, avec la réalisation d'un CD en collaboration avec la Fondation Hiba.

# DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA QUALITE

---

## QUALITE

Pour mériter chaque jour la confiance de ses clients, la BMCI se donne, régulièrement, des objectifs d'amélioration de sa qualité de service. A travers une démarche qualité dynamique et des dispositifs d'écoute clients multiples, la BMCI vise l'excellence opérationnelle et veille, en permanence, à ancrer auprès de ses collaborateurs une culture orientée accroissement de la satisfaction client.

L'année 2016 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). En 2017, ces activités certifiées seront auditées selon la norme ISO 9001 V2015.

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 la recherche de l'amélioration continue du SMQ.

Pour répondre aux attentes et exigences du client et rester à son écoute, la BMCI a réalisé au cours de l'année 2016 :

- Un baromètre de satisfaction clients particuliers et professionnels, qui a pour objectif d'évaluer le niveau de satisfaction des clients par rapport aux différents produits et services offerts par la BMCI;

- 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 ;
- Un nouveau Baromètre de satisfaction, « Baromètre Entretien Client », est en cours de mise en place en 2016/2017, afin d'évaluer à chaud la perception des clients particuliers et professionnels MDG et HDG sur le comportement du conseiller en entretien ;
- Un Audit de l'accueil téléphonique au niveau de la BMCI et ses filiales, qui a pour but de mesurer la qualité de l'accueil téléphonique par les collaborateurs au regard des critères définis dans la charte d'accueil téléphonique BMCI, et d'identifier les pistes d'amélioration pour une meilleure prise en charge au téléphone.

Les retours clients issus de ces différents baromètre sont analysés régulièrement afin d'identifier les pistes d'améliorations et construire des plans d'actions.

Par ailleurs, la BMCI participe annuellement aux Prix Innovation Groupe à travers les idées d'innovation de ses collaborateurs. En 2016, la BMCI a présenté 7 innovations.

# DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA QUALITE

---

## RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

*En 2016, 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.*

### **Responsabilité économique**

#### Formation des collaborateurs à la RSE

Dans la continuité des actions environnementales, sociales et sociétales menées au sein de la BMCI, des sessions de formation en RSE ont été menées pour le Comité Groupe afin d'intégrer les principes, les bonnes pratiques et les indicateurs de responsabilité sociale dans le management au quotidien et dans les opérations.

#### La BMCI dans le palmarès «Emerging Market Top70» de Vigeo Eiris

La BMCI fait partie des sept entreprises marocaines qui figurent dans le palmarès "Emerging Market Top70" publié par Vigeo Eiris. Ce palmarès rassemble les 70 entreprises dont les démarches de responsabilité sociale sont les plus avancées parmi un univers de 800 émetteurs cotés dans 31 pays émergents ou en développement.

#### La BMCI a intégré dans ses choix de fournisseurs des critères RSE

La BMCI a mis en place une démarche progressiste d'achats responsables qui définit les attentes de la banque vis-à-vis de ses fournisseurs en termes d'engagements sur des éléments fondamentaux d'éthique, de respect des conditions de travail et de critères sociaux et environnementaux à travers : une lettre d'engagement signée par les fournisseurs, la mise en place d'une grille d'évaluation qui intègre depuis 2016 un volet dédié aux informations RSE prenant en compte l'engagement des fournisseurs en termes de RSE, ainsi que l'audit des fournisseurs sur la base de critères RSE.

---

### **Responsabilité sociale**

#### Signature de la «Charte de la Diversité Maroc»

La BMCI a été l'une des douze entreprises fondatrices de la «Charte Diversité Maroc». Cette démarche vient confirmer l'engagement de la Banque en faveur de la promotion de la diversité. La signature de cette charte le 9 juin 2016 s'inscrit dans la conviction partagée des signataires de promouvoir les pratiques de la Diversité du genre, d'ancrer la culture de la parité, et de favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein du milieu professionnel, et a permis la création du Club Diversité Maroc.

#### Semaine Santé et bien-être

La BMCI a lancé la première édition de la « Semaine santé et bien-être » en 2016. Au rendez-vous : Menu spécial tout au long de la semaine au restaurant, plusieurs ateliers : Initiation au Yoga et Zumba, plusieurs conférences sur la santé, le bien-être et la nutrition, des ateliers de cuisine, une formation aux gestes de 1<sup>er</sup> secours, un soutien psychologique, etc.

# **DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA QUALITE**

---

## **RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

### **Responsabilité civique**

#### Participation pour la 5ème année consécutive à la semaine de l'éducation financière

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.

Bilan 2016 :

- 94 agences participantes
- 47 villes
- 7 000 élèves
- 200 visites en agence
- 78 conférences animées dans les lycées et collèges

#### BMCI classée au Top 5 des partenaires de INJAZ

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.

Bilan 2016 :

- 9 programmes de bénévolat
- 1 240 jeunes formés
- 124 heures de bénévolat
- 3 niveaux scolaires : collège, lycée, université

---

### **Responsabilité environnementale**

#### Semaine Développement durable :

Du 16 au 22 mai 2016 s'est tenue la 3ème 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 notamment une opération « Plages propres », une semaine Clean Up Week et un menu BIO proposé au niveau du restaurant BMCI.

#### 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.

# DIRECTION DE LA STRATEGIE ET DE LA QUALITE

---

## RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

### **BMCI partenaire officiel de la COP22**

La BMCI a été partenaire officiel lors de la COP22, du 7 au 18 novembre 2016. La présence de la BMCI, avec un **stand dans la zone verte**, lui a permis de mettre en avant ses projets et actions qui traduisent son engagement de diminuer son empreinte environnementale directe et indirecte et d'accroître ses effets positifs sur l'environnement. Les équipes BMCI ont présenté la démarche RSE de la banque et ses produits verts à des clients et prospects, des délégations, des étudiants, etc.

Des **produits verts** ont été lancés par la BMCI à cette occasion :

- Une offre de crédit « Pack Vert » : la BMCI propose une offre de financement aux conditions avantageuses, dédiée au matériel ou aux travaux à caractère écologique (panneaux solaires, isolation thermique, irrigation, etc).
- Des cartes biodégradables écologiques : la BMCI a lancé des cartes bancaires écologiques, composées à 90% de matériaux biodégradables.
- Un certificat de dépôt climatiquement responsable : pour la première fois au Maroc, la BMCI lance un certificat de dépôt à taux révisable dont le rendement est associé à la performance de l'Indice Ethical Europe Climate Care.
- Fonds BMCI ISR : Le FCP BMCI ISR a pour objectif, sur un horizon d'investissement de 3 ans au minimum, d'appliquer une stratégie d'allocation dynamique et diversifiée.
- Financement de l'acquisition de 14 voitures (7 électriques et 7 hybrides) pour le compte d'un grand compte dans le cadre du lancement de l'activité de transport de particulier «GREEN» sur la ville de Marrakech à l'occasion de la COP 22.

**Deux conférences** ont été organisées sur le stand :

- Global Carbon Project : présentation de données inédites sur les émissions globales de CO2 ;
- La RSE dans le secteur bancaire : l'exemple de la feuille de route énergie / climat de BNP Paribas et de la BMCI.

La BMCI a organisé, lundi 24 octobre, une **Conférence RSE** sous le thème "La responsabilité sociale : effet de mode ou nouvelle façon de penser les risques et de créer de la richesse." L'événement a eu lieu au Sofitel Casablanca en présence de MM. Jaouad HAMRI et Laurent DUPUCH, respectivement Président du Conseil de Surveillance et Président du Directoire de la BMCI, et a rassemblé plus de 150 clients.

A l'occasion de la COP22, la BMCI est le **sponsor officiel de l'édition 2016 de l'exposition 360°** et ce, en partenariat avec Casa Event et l'Institut Français. L'exposition a eu lieu à la Gare Casa Port du 17 Octobre au 30 Novembre 2016.

Climat, l'expo à 360°, offre un parcours à la fois scientifique et artistique pour interpeller et sensibiliser un large public aux enjeux cruciaux des changements climatiques sur notre planète.

## FILIALES

---

### BMCI BOURSE

2016 a été l'année où le marché boursier marocain a enclenché une nouvelle étape dans son développement, avec la mise en place de la nouvelle plateforme de cotation NEW AGE en partenariat avec la Bourse de Londres, l'avènement d'une autorité de marché avec des prérogatives plus élargies (l'AMMC), et surtout la clôture du processus de démutualisation.

2016 a également été l'année où le marché boursier a enregistré une performance exceptionnelle de plus de 30%, soit le plus haut taux jamais réalisé sur les dix dernières années, rompant brutalement avec le cycle baissier dans lequel il s'était installé depuis 2011. Quant au volume des affaires sur le marché central, il ne s'est redressé que de 12%, signe persistant du manque de liquidité chronique de la place.

Les indicateurs de BMCI Bourse, hors produits de cession de la participation dans la Bourse de Valeur de Casablanca suite à la démutualisation, ont poursuivi leur redressement avec un bond spectaculaire du PNB qui a doublé au 31 Décembre 2016, et un Résultat Net bien au-dessus de l'équilibre.

Ces réalisations ont pu être obtenues grâce à une présence encore meilleure auprès des Asset Managers et des Institutionnels de la place, mais aussi grâce au renforcement des synergies avec les autres entités du groupe qui lui ont, entre autres, permis de s'adjuger des opérations importantes.

En 2017, BMCI Bourse poursuivra le renforcement des synergies avec le groupe.

# FILIALES

---

## BMCI ASSET MANAGEMENT

L'année 2016 a été marquée par le glissement des actifs monétaires vers les fonds obligataires et l'arbitrage en faveur des fonds actions, dans un environnement de baisse du taux directeur et de l'augmentation importante des indices boursiers.

Le marché boursier a enregistré une variation annuelle de l'indice MASI de plus de 30% à 11644.22 pts, amortissant les moins-values latentes des portefeuilles boursiers.

Dans ce contexte, BMCI Asset Management a privilégié la concentration de son action commerciale en direction de la clientèle Corporate et Retail :

- Sur le Corporate, 2016 a été l'année de la relance et de la mise en place d'un nouveau dispositif d'animation commerciale ayant mené au maintien de la surperformance du marché sur la collecte du cash dans les fonds monétaires ;
- Au niveau du Retail, la Direction du Retail Banking de la BMCI et BMCI Asset Management ont lancé un challenge OPCVM de grande envergure. Cette action inédite a permis

la formation et la motivation des vendeurs du réseau qui proposent désormais systématiquement des OPCVM adaptés à chaque profil, dans le cadre de l'offre globale aux clients.

Concernant les indicateurs globaux d'activité, le résultat net ressort à 12,8 millions de dirhams, soit une variation de -11,6%, résultant d'une évolution du PNB de -3,7% et d'une augmentation de 21% des dépenses d'investissements informatiques et du taux d'IS de 30 à 31%. Hors charges exceptionnelles, les charges générales d'exploitation ont été maîtrisées. Cette variation du Résultat net vient après une année 2015 exceptionnelle dans les synergies avec la Banque Privée.

En perspective, BMCI Asset Management se positionne sur l'investissement socialement responsable, via le lancement de son fonds « BMCI ISR » conformément à la feuille de route du secteur financier marocain pour le développement durable.

Parallèlement, BMCI Asset Management consolide le cross-selling avec la force de vente BMCI et compte accompagner la Banque sur la finance participative.



## FILIALES

---

### ARVAL MAROC

Avec une flotte de plus de 6000 véhicules, Arval Maroc confirme son leadership de la clientèle privée sur le marché de la «Location Longue Durée ».

L'entreprise enregistre en 2016 de belles réalisations commerciales, dont 60% proviennent de la coopération avec BMCI. Un exemple inédit de la synergie Arval / Corporate Banking de la BMCI.

Cette réussite commerciale d'Arval en 2016 ne se limite pas au marché marocain, mais s'étend à l'international, avec l'atteinte du groupe en Septembre de 1.000.000 de véhicules financés. Un jalon célébré dans les 4 coins du monde par les 28 filiales d'Arval.

La filiale Marocaine a travaillé tout au long de cette année sur un projet phare : la migration vers un nouveau système informatique optimisant la gestion commerciale, opérationnelle et financière. Ce projet a été clôturé avec succès en Décembre.

Par ailleurs, en 2016, Arval a enregistré des performances exceptionnelles en

matière de satisfaction client. L'étude NPS (Net Promoter Score) menée par le groupe pour l'ensemble des filiales a présenté pour Arval la meilleure évolution de score par rapport à 2015.

D'autre part, l'année 2016 a été l'occasion pour Arval de renforcer ses initiatives en matière de RSE, un volet faisant partie de l'ADN de la filiale depuis un moment. A cet effet, plusieurs initiatives ont été menées tout au long de l'année :

- 5<sup>ème</sup> édition du challenge sécurité et environnement ;
- des conférences régionales sur l'optimisation de la gestion de flotte ;
- des formations en conduite responsable et économique ;
- une offre verte des véhicules les moins polluants de leurs catégories à l'occasion de la COP22 ;
- la reconduction de la certification ISO 14001.

2017 sera pour Arval Maroc une année de poursuite de la conquête client et des synergies notamment avec le Corporate Banking BMCI.

## FILIALES

---

### BDSI

Avec un résultat légèrement supérieur au budget, l'année 2016 a été une année de consolidation 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 2016 a été marquée 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 de nouvelles équipes travaillant en mode AGILE d'une part et le déploiement du processus de la Gestion des petites demandes ("caisse rapide") d'autre part, ont permis de mieux répondre aux besoins des clients, d'améliorer le *time to Market* et de supprimer les insatisfactions liées à la solution mise en œuvre.

L'année 2017 sera dans la continuité de celle de 2016. L'objectif étant toujours de rechercher à offrir à nos clients plus de services avec plus de qualité à un prix de revient maîtrisé.

## LIALES

---

### BMCI ASSURANCE

A l'instar du secteur marocain des assurances, BMCI Assurance a poursuivi sa dynamique durant l'année 2016, en enregistrant une bonne performance en matière de courtage d'assurance, illustrée par une progression satisfaisante du PNB de +11,9% par rapport à l'année 2015.

Ce dynamisme 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, notamment Arval, suite à la prise en charge de la gestion de production et sinistre de leur flotte automobile.

Pour l'année 2017, BMCI Assurance prévoit de continuer à satisfaire les besoins du groupe, tout en enrichissant son offre de produits d'assurance afin de couvrir davantage les attentes et les besoins de la clientèle.

## FILIALES

---

### BNP PARIBAS MED BUSINESS PROCESS

En 2016, la feuille de routes des projets 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 premier semestre a vu la mise en production de la plateforme comptabilité fournisseurs « One CAPP » pour les fonctions en Janvier et pour Personal Finance en Avril. Il a également été marqué par l'absorption des stocks suite aux incidents survenus sur le processus de scan en amont.

En plus des efforts réalisés en Août pour réduire les stocks, le second semestre a vu la préparation à la migration de quelques clients dans la plateforme One CAPP.

Le plan de formation 2016 visait l'accompagnement des collaborateurs dans cette dynamique de transformation à travers des formations sur le développement des compétences, le lean management, l'anglais...

Les exigences du Groupe en matière de PCA (Plan de Continuité d'Activité) ont été déployées, intégrant la réalisation d'un test en situation réelle et une participation au test PCA World Wide de PS&AP<sup>(1)</sup> au 3<sup>ème</sup> trimestre 2016.

Sur le plan conformité, Med BP a atteint un taux de participation de 92% aux formations obligatoires à savoir : code de conduite, sanctions financières et embargos, et Lutte contre le blanchiment de capitaux et financement du terrorisme. Par ailleurs, et vu la nature d'activité de MED BP, une campagne de sensibilisation à la sécurité financière a été réalisée tout au long de l'année pour l'ensemble des collaborateurs concernés.

En 2017, le plan de migration continuera à être déployé vers la plateforme comptable One CAPP 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.

<sup>(1)</sup> PS&AP : Purchasing Solutions & Accounts Payable, réalise des activités de gestion de frais généraux front to back pour le compte des entités et métiers du Groupe

# Annexes

- Projet d'affectation du résultat 2016
- Projet d'affectation du résultat pour les filiales de la BMCI 2016
- Etat des Soldes de Gestion BMCI au 31/12/2016
- Délais de paiement
- Titres de participation et emplois assimilés au 31/12/2016
- Liste des conventions « réglementées » déclassées en « libres »

## Projet d'affectation du résultat 2016

Intitulé	Solde au 31/12/2016 (en Dirhams)
<b>Résultat</b>	<b>267 810 264 ,31</b>
Réserve légale (minimum légal déjà atteint)	0,00
<b>Reste</b>	<b>267 810 264 ,31</b>
Réserve non distribuable	0,00
<b>Reste</b>	<b>267 810 264 ,31</b>
Report à nouveau au 31/12/2016	3 191 198 187,05
<b>Reste</b>	<b>3 459 008 451,36</b>
Bénéfice distribuable	663 964 300,00
<b>Reste à reporter à nouveau</b>	<b>2 795 044 151,36</b>

## Projet d'affectation du résultat pour les filiales de la BMCI 2016

Filiales	Proposition de dividendes pour 2017, revenant à la BMCI, au titre de l'exercice 2016 (en KMAD)
BMCI Leasing	22 249
BMCI Asset Management	12 800
BMCI Assurance	27 000
ARVAL*	15 000

(\*) sur la base du résultat provisoire au 31/12/2016

## Etat des Soldes de Gestion BMCI au 31/12/2016

ÉTAT DES SOLDES DE GESTION DU 01/01/16 AU 31/12/16	En milliers de DH	
	31/12/16	31/12/15
<b>I - TABLEAU DE FORMATION DES RESULTATS</b>		
1 (+) Intérêts et produits assimilés	2 711 149	2 929 067
2 (-) Intérêts et charges assimilées	484 512	592 873
<b>MARGE D'INTERET</b>	<b>2 226 637</b>	<b>2 336 194</b>
3 (+) Produits sur immobilisations en crédit-bail et en location	138 619	85 901
4 (-) Charges sur immobilisations en crédit-bail et en location	153 271	109 668
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE CRÉDIT-BAIL ET DE LOCATION</b>	<b>-14 652</b>	<b>-23 767</b>
5 (+) Commissions perçues	470 139	459 366
6 (-) Commissions servies	68 760	61 801
<b>MARGE SUR COMMISSIONS</b>	<b>401 379</b>	<b>397 565</b>
7 (±) Résultats des opérations sur titres de transaction	21 001	29 870
8 (±) Résultats des opérations sur titres de placement	5 569	17 878
9 (±) Résultats des opérations de change	147 447	161 565
10 (±) Résultats des opérations sur produits dérivés	1 380	4 993
<b>RÉSULTATS DES OPÉRATIONS DE MARCHÉ</b>	<b>175 397</b>	<b>214 306</b>
11 (+) Divers autres produits bancaires	146 469	129 758
12 (-) Diverses autres charges bancaires	94 098	94 821
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>2 841 131</b>	<b>2 959 236</b>
13 (±) Résultats des opérations sur immobilisations financières	13 706	29 315
14 (+) Autres produits d'exploitation non bancaire	19 902	8 782
15 (-) Autres charges d'exploitation non bancaire	9 847	9 912
16 (-) Charges générales d'exploitation	1 574 941	1 526 854
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 289 950</b>	<b>1 460 566</b>
17 (±) Dotations nettes des reprises aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	-716 719	-838 318
18 (±) Autres dotations nettes de reprises aux provisions	-140 389	48 220
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>432 842</b>	<b>670 469</b>
<b>RÉSULTAT NON COURANT</b>	<b>-23 357</b>	<b>-80 586</b>
19 (-) Impôts sur les résultats	141 674	177 322
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>267 810</b>	<b>412 561</b>

## Titres de participation et emplois assimilés au 31/12/2016

TITRES DE PARTICIPATION ET EMPLOIS ASSIMILÉS AU 31/12/2016										En milliers de DH
DÉNOMINATION DE LA SOCIÉTÉ ÉMETTRICE	SECTEUR D'ACTIVITÉ	CAPITAL SOCIAL	PARTICIPATION AU CAPITAL EN %	PRIX D'ACQUISITION	VALEUR COMPTABLE NETTE	DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE	SITUATION NETTE	RÉSULTAT NET	PRODUITS INSCRITS AU CPC DE L'EXERCICE	
PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES LIÉES										
BMCI-LEASING	Crédit bail	80 000	86,91%	111 714	111 714	31/12/2016	210 859	24 449	22 609	
BMCI BANQUE OFFSHORE	Banque offshore	KUSD 5 500	100%	55 454	55 454	31/12/2016	62 584	1 576	33 739	
BMCI BOURSE	Intermédiaire boursier	20 000	100%	20 000	20 000	31/12/2016	35 926	29 087	20 000	
UPAR	Prise de participation	1 500	100%	9 428	3 889	31/12/2016	3 110	-850		
BMCI Asset Management	Gestion des SICAV	1 000	100%	1 000	1 000	31/12/2016	13 692	12 774	14 500	
BMCI FINANCE	Prise de participation	8 500	100%	8 500	8 500	31/12/2016	5 722	-412		
BMCI FONDS	Gestion des FCP	1 000	100%	1 000	1 000	31/12/2016	1 945	-4		
BMCI ASSURANCE	Intermédiaire en assurances	100	100%	100	100	31/12/2016	27 827	27 530	24 500	
BMCI DEVELOPPEMENT	Prise de participation	300	100%	300	0	31/12/2016	-1 897	-88		
BMCI INSTICROISSANCE		1 000	0%	500	500					
FCP BMCI GESTION DIVERSIF	OPCVM			500	500					
DELTA RECouvreMENT	Recouvrement des créances	2 000	100%	2 000	294	31/12/2016	270	-68		
ARVAL MAROC	Location longue durée	30 000	33,34%	27 339	24 732	31/12/2016	82 413	48 721	11 783	
Sté Immobil sidi maarouf	Société immobilière	10 100	100%	10 100	10 100	31/12/2016	-41 861	-1 763		
AUTRES TITRES DE PARTICIPATION ET EMPLOIS ASSIMILÉS										
Centre monétique Interbank	Gestion cartes monétiques	98 200	13%	13 000	13 000	31/12/2014	169 112	40 260	9 100	
Société Interbank	Gestion cartes monétiques	11 500	22%	2 530	2 530	31/12/2015	13 045	-594		
BDSI	Maintenance et devel Inform	16 000	11%	1 760	1 760	31/12/2016	42 158	6 737	583	
Sté Immobil Interbancaire GBPM	Société immobilière	19 005	13%	2 534	2 050					
SOGEPiB	Gest & exploit parc indust	18 000	5%	900	900	31/12/2014	24 134	4 619	217	
SOGEPoS	Gest & exploit parc indust	35 000	13%	4 622	4 622	31/12/2015	42 373	7 895	990	
BNP PARISBAS MED BUSINES Process	Gestion de process BACK-OFFICE	14 600	4%	584	584	31/12/2016	27 929	3 838	0	
SCI Romandie	Société immobilière			2 930	2 930					
FGCP	Fonds de garantie			5 000	5 000					
Bourse de Casablanca	Bourse	387 518	3,04%		11 765	30/06/2016	616 178	33 570		
NOVEC	Bureau d'études et d'ingénierie	25 700	2,82%	725	725	31/12/2015	501 442	25 397	287	
SETTAPARK	Gest & exploit parc indust				6 530	31/12/2015	28 996	-4 494		
ECOPARC	Gest & exploit parc indust	55 000	18,18%		10 000	31/12/2015	52 982	-410		
Divers				2 650	2 650				224	
TOTAL					302 830				138 532	

### Délais de paiement

Pour installer de meilleures pratiques à même d'assurer une application plus aisée de la loi sur les délais de paiement, la BMCI a signé la Charte du Bon Payeur visant à améliorer le cadre législatif et réglementaire relatif aux paiements des factures.

## Liste des conventions « réglementées » déclassées en « libres »

La Banque a procédé à une analyse de l'ensemble des conventions libres et réglementées. A l'issue de ce travail et compte tenu de l'absence de conflit d'intérêts et l'application de conditions normales, il a été procédé au cours de l'exercice 2016, à la requalification de certaines conventions antérieurement qualifiées de « réglementées » en conventions « libres ». Il s'agit des conventions conclues par la BMCI avec ses filiales ci-après listées, dont elle détient la totalité du capital :

<b>Cocontractant</b>	<b>Contrat</b>	<b>Objet</b>	<b>Durée</b>
BMCI ASSET MANAGEMENT	Assistance Technique	Assistance fournie par la BMCI en faveur de BMCI ASSET MANAGEMENT dans différents domaines, notamment les RH, la gestion comptable, la gestion des risques, l'informatique, l'assistance juridique, l'immobilier et matériel de bureau, la communication externe	Un an, renouvelable par tacite reconduction
BMCI OFFSHORE	Assistance Technique	Assistance fournie par la BMCI en faveur de BMCI OFFSHORE différents domaines, notamment les RH, la gestion comptable, la gestion des risques, l'informatique, téléphonie et organisation, juridique, le mobilier et matériel de bureau	Un an, renouvelable par tacite reconduction
BMCI BOURSE	Assistance Technique	Assistance fournie par la BMCI en faveur de BMCI BOURSE dans différents domaines, notamment les RH, la gestion comptable, l'informatique, l'assistance juridique, le mobilier et matériel de bureau	Un an, renouvelable par tacite reconduction
BMCI ASSURANCE	Assistance Technique	Assistance fournie par la BMCI en faveur de BMCI ASSURANCE dans différents domaines, notamment les RH, la gestion comptable, l'informatique, l'assistance juridique, le mobilier et matériel de bureau	Un an, renouvelable par tacite reconduction
BMCI FINANCE	Assistance Technique	Assistance fournie par la BMCI en faveur de BMCI FINANCE dans différents domaines, notamment les RH, la gestion comptable, l'informatique, l'assistance juridique, le mobilier et matériel de bureau.	Un an, renouvelable par tacite reconduction
BMCI BOURSE	Lettre de garantie	Engagement de garantie donnée par BMCI à BMCI BOURSE en faveur de la Bourse de Casablanca	ND
BMCI OFFSHORE	Contrat de rémunération de garanties	Arrêt des conditions et modalités de rémunération des garanties données par BMCI à BMCI OFFSHORE	Un an, renouvelable par tacite reconduction
BMCI ASSET MANAGEMENT	Contrat de Commercialisation d'OPCVM	Commercialisation par la BMCI d'OPCVM promus par BMCI ASSET MANAGEMENT	ND



## **Index des sigles**

ACE : Amélioration Continue de l'efficacité

BDSI : Banque de Détail Systèmes d'Information

BU PF : Business Unit Personal Finance

CAF : Centre d'Affaires

DA : Direction des Achats

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

DRB : Direction Retail Banking

HDG : Haut De Gamme

IRB : International Retail Banking

KYC : Know Your Customer

MDG : Moyen De Gamme

MRE : Marocains Résidents à l'Etranger

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

PSF : Points de Surveillance Fondamentaux

RM : Relationship Manager

RO : Risque Opérationnel

RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

SMQ : Système de Management de la Qualité