

# **RAPPORT DE GESTION 2017**

---

Ce document présente les résultats de la BMCI relatifs à l'exercice 2017 ainsi que les principales réalisations des entités du Groupe

# Sommaire

RETROSPECTIVE DE L'ANNEE 2017

4

6

CHIFFRES CLES AU 31 DECEMBRE 2017

DIRECTION DU CORPORATE BANKING

8

14

DIRECTION RETAIL BANKING

DIRECTION METIER CREDIT CONSO

18

19

ALM TREASURY & CAPITAL MARKETS

20

BMCI NAJMAH

22

DIRECTION DES RISQUES

DIRECTION CONFORMITE

23

24

DIRECTION ACTIVITE  
RECouvreMENT

25

INSPECTION GENERALE

DIRECTION CONTRÔLE  
PERMANENT GROUPE

26

28

FONCTIONS SUPPORT

36

SECURITE GROUPE

DIRECTION DE L'ORGANISATION

37

38

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DIRECTION DE LA COMMUNICATION  
ET PUBLICITE

40

46

DIRECTION DE LA  
STRATEGIE, QUALITE ET RSE

FILIALES

50

56

ANNEXES

## RETROSPECTIVE DE L'ANNEE 2017

---

L'année 2017 a été conduite sous les signes de l'efficacité opérationnelle et de la performance commerciale. A ce titre, la BMCI a pu développer et innover dans ses approches, ses produits mais également dans sa manière de travailler au quotidien, contribuant ainsi à l'ancrage de la dynamique amorcée depuis le lancement du plan stratégique BMCI 2020 en 2015.

Par ailleurs, l'année 2017 a résolument été tournée vers l'assurance de la satisfaction client à travers le déploiement d'un ensemble de programmes structurants visant à faire de la BMCI la référence bancaire de la relation client au Maroc.

Dans le prolongement de l'exercice précédent, 2017 a été caractérisée par un développement commercial certain couplé d'une vigilance et d'une politique de maîtrise et d'anticipation des risques.

Sur le plan commercial, l'année 2017 a été menée avec la conviction de la complémentarité gagnante d'un univers digital performant et d'un réseau physique transformé. A cet égard, plusieurs faits marquent la bonne performance de la banque :

- L'activité Corporate Banking a connu une augmentation de ses parts de marché dans ses secteurs prioritaires, notamment par l'attribution de plus de crédits moyen et long terme ainsi que par l'inversion de la tendance baissière des crédits court terme via le développement des clients à enjeux de la banque. De surcroit, la conquête client a été réalisée avec un renouvellement du fonds de commerce via des entrées en relation (EER) ciblées, un renforcement des synergies avec les métiers spécialisés et une forte appétence à l'innovation avec le lancement de nouveaux produits.
- Une meilleure intensification des relations clients pour l'activité Retail Banking avec un amorçage du virage digital des canaux de distribution de la banque (Nouvelle solution Home Banking (OPF), Solutions Selfcare..) qui a permis d'accélérer la distribution de crédits sous toutes ses formes.
- La maîtrise du risque a vu l'insertion et le déploiement du New KYC (Know Your Customer) en mettant en place un meilleur ciblage du profil risque client accompagné de la poursuite de la maîtrise du coût du risque et du risque opérationnel.

Parallèlement, l'année 2017 a été marquée par les travaux de préparation au lancement de l'activité de la banque dans le domaine de la finance participative. En effet, suite à l'obtention de l'agrément de Bank Al Maghrib courant 2017 pour exercer l'activité de finance participative sous le label BMCI Najmah, la BMCI a lancé un ensemble de chantiers afin de doter une partie de son réseau d'agences de fenêtres participatives offrant à la fois, des services de la banque au quotidien, des produits de placement et des solutions de financement conformes aux principes de la Charia.

En 2017, la banque a confirmé son engagement en tant que banque responsable.

A cet effet, la promotion de la diversité, le renforcement de la culture managériale avec la poursuite de l'instauration des valeurs du BNP Paribas Way et du Feed-back continu auprès des collaborateurs ont permis d'insuffler une culture d'entreprise forte et commune.

En outre, l'engagement socialement responsable de la banque pour un développement éthique à fort impact sur la société a été reconnu par de nouvelles distinctions en 2017. La BMCI a pu maintenir sa présence dans le palmarès Environnemental, Social et de Gouvernance (ESG) «Vigeo Eiris Ranking Emerging» et se classer parmi « The 3 best performers ».

La banque s'est également distinguée en 2017, en se hissant à la première place dans le secteur des banques diversifiées Pays Emergents au classement 2017 de l'agence de notation extra-financière Vigeo Eiris. La BMCI s'est également vu décerner le prix Spécial du Jury pour l'ensemble de sa politique RSE à l'occasion de la première édition des Trophées Défis RSE Maroc 2017.

Ces réalisations ont été accompagnées par l'organisation et la participation à plusieurs événements à but civique, sociale et environnemental à l'instar de la semaine santé et bien-être, la semaine développement durable, la semaine de l'éducation financière.

Sur le volet communication, l'année 2017 a été marquée par des prises de paroles fortes sur des thématiques en adéquation avec le plan de transformation 2020 (Crédit Habitat, Crédit conso...). La participation à différents salons aussi bien au niveau national qu'international, la poursuite du sponsoring d'évènements ainsi que les différents travaux menés par la Fondation BMCI ont permis à la banque d'assurer sa visibilité auprès de sa clientèle cible tout en affirmant ses engagements au service de causes sociales et culturelles. Cette année a également vu la montée en charge du volet digital.

En 2018, la mobilisation de tous les collaborateurs permettra à la BMCI de se focaliser sur l'innovation, la transformation, le lancement de nouveaux produits et le renforcement des synergies entre la banque et ses filiales afin d'affermir la dynamique commerciale en place et d'accentuer la présence sur le marché, toujours dans une optique valorisant la maîtrise des risques, la vigilance et l'alignement aux règles de conformité.

Le plan d'action en 2018 se concrétisera dans la livraison du premier lot du nouveau système d'information. Il s'agit du projet le plus important de la BMCI à court et moyen terme qui permettra de dessiner les contours de la banque de demain telle que pensée et rêvée par les collaborateurs.

## CHIFFRES CLES AU 31 DECEMBRE 2017

Le Groupe BMCI affiche au 31 décembre 2017 une hausse de 26,8% du Résultat Net Consolidé Part du Groupe, atteignant 547 MDH.

Le Coût du Risque consolidé a diminué de 10,3% à fin décembre 2017 pour s'établir à 524 MDH, reflétant les efforts de maîtrise et d'anticipation des risques.

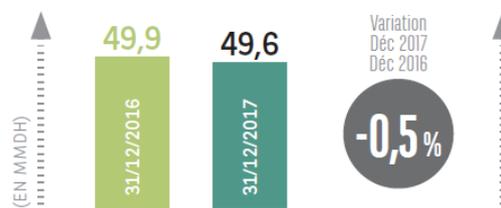
Les frais de gestion consolidés sont quasi-stables et s'élèvent à 1,586 milliard de dirhams.

Le coefficient d'exploitation consolidé s'établit quant à lui à 52,6% à fin décembre 2017.

PRODUIT NET BANCAIRE CONSOLIDÉ	3,02 MILLIARDS DE DIRHAMS
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ	1,4 MILLIARD DE DIRHAMS
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE	547 MILLIONS DE DIRHAMS
COEFFICIENT D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ	52,6%
CRÉDITS PAR CAISSE À LA CLIENTÈLE CONSOLIDÉS	49,6 MILLIARDS DE DIRHAMS

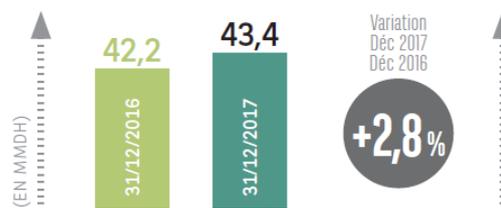
### CRÉDITS PAR CAISSE À LA CLIENTÈLE CONSOLIDÉS (EN MMDH)

Les crédits par caisse à la clientèle consolidés ont atteint 49,6 milliards de dirhams en décembre 2017 contre 49,9 milliards de dirhams en décembre 2016, soit une légère baisse de 0,5% par rapport à fin 2016. L'encours moyen des crédits à la clientèle a augmenté de 3,6% par rapport à l'exercice précédent.



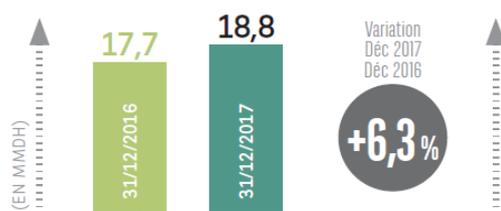
### DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE CONSOLIDÉS (EN MMDH)

Les dépôts de la clientèle consolidés ont enregistré une hausse de 2,8%, pour atteindre 43,4 milliards de dirhams à fin décembre 2017 contre 42,2 milliards de dirhams en décembre 2016 avec une amélioration en termes de structure, les ressources non rémunérées représentant plus de 72%.



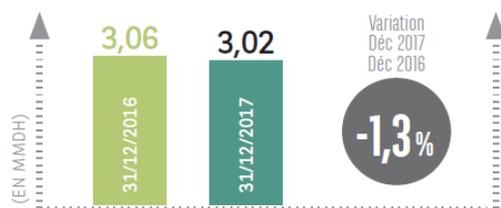
### ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE CONSOLIDÉS (EN MMDH)

Les engagements par signature consolidés se sont établis à 18,8 milliards de dirhams à fin décembre 2017, soit une augmentation de 6,3% par rapport à fin décembre 2016.



### PRODUIT NET BANCAIRE CONSOLIDÉ (EN MMDH)

Le Groupe BMCI a réalisé un produit net bancaire consolidé de 3,02 milliards de dirhams à fin décembre 2017 en légère baisse de 1,3% par rapport à décembre 2016. À périmètre constant, le Produit Net Bancaire consolidé est quasi-stable à -0,2%. La marge d'intérêt consolidée affiche une baisse de -2,5%, due à un effet de taux défavorable. Par ailleurs, une progression a été enregistrée au niveau de la marge sur commissions consolidée (+2,8%) et au niveau du résultat des opérations de marché (+11,1%).

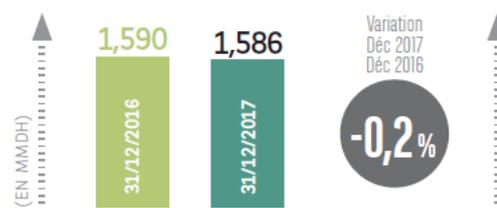


# CHIFFRES CLES AU 31 DECEMBRE 2017

## FRAIS DE GESTION CONSOLIDÉS (EN MMDH)

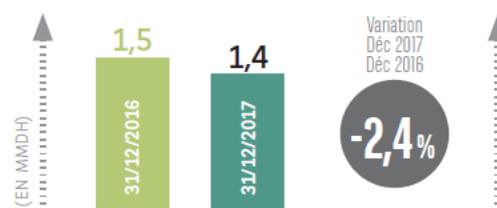
À fin décembre 2017, les frais de gestion consolidés demeurent maîtrisés et s'élèvent à 1,586 milliard de dirhams.

Par ailleurs, le coefficient d'exploitation consolidé s'affiche à 52,6% à fin décembre 2017.



## RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION CONSOLIDÉ (EN MMDH)

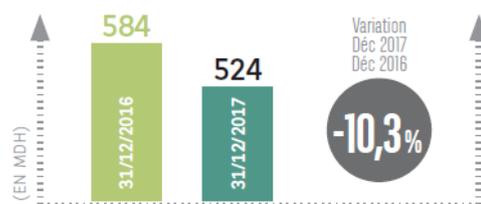
Le résultat brut d'exploitation consolidé s'établit à 1,4 milliard de dirhams en décembre 2017, soit une baisse de 2,4% par rapport à décembre 2016.



## COÛT DU RISQUE CONSOLIDÉ (EN MDH)

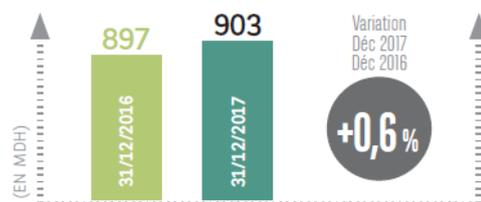
Le coût du risque consolidé est en baisse de 10,3% en décembre 2017 par rapport à décembre 2016.

Le taux de couverture des créances par les provisions des comptes sociaux s'établit à 79,8%.



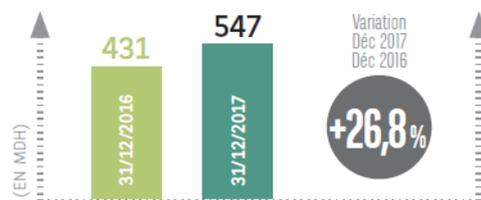
## RÉSULTAT AVANT IMPÔTS CONSOLIDÉ (EN MDH)

Le Groupe BMCI affiche un résultat avant impôts consolidé de 903 millions de dirhams en décembre 2017, soit une augmentation de 0,6% par rapport à fin décembre 2016.



## RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ PART DU GROUPE (EN MDH)

Le résultat net consolidé part du Groupe BMCI s'est établi à 547 millions de dirhams à fin décembre 2017, soit une hausse de 26,8% par rapport à fin décembre 2016.



L'agence Internationale de rating Fitch a confirmé au mois de mars 2018 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**

---

La Banque d'Entreprise de la BMCI a une ambition très forte de développement pour devenir la banque de référence de la clientèle Corporate au Maroc. Pour ce faire, elle peut s'appuyer sur la qualité et la mobilisation de ses équipes.

En effet, 2017 a été pour le Corporate Banking une année de challenge et de transformation.

Cette année, la dynamique de changement a été poursuivie pour répondre avec plus d'efficacité aux besoins des clients Corporate et ce, en dépit d'un contexte national et international en mutation.

De nombreux faits marquants ont illustré cette dynamique tout au long de l'année à travers, notamment, une contribution plus soutenue au financement de l'économie marocaine avec une ouverture plus volontariste à de nouveaux secteurs (santé, éducation...) ainsi que de nombreux challenges relevés.

### **UNE EXPERIENCE CLIENT RENOUVELEE...**

#### **One Stop Shop**

Dans le cadre de son plan stratégique à horizon 2020, la BMCI a pour volonté une meilleure optimisation de son réseau pour mieux servir ses clients.

La Banque de l'Entreprise de la BMCI s'inscrit pleinement dans cette optique à travers la revue de son dispositif de Centres d'Affaires à Casablanca en renforçant ses effectifs et en constituant des « one stop shop »

L'ambition, avec ce nouveau dispositif à Casablanca, sera d'accélérer encore plus la dynamique de conquête en développant l'activité de financement aux PME (qui constituent près de 80% des clients) et en leur apportant une « Expérience Client » renouvelée et complète.

Ce nouveau dimensionnement permettra la constitution de véritables centres de compétences avec la présence de Senior Relationship Managers et d'Experts Métiers (Assurance, Leasing, Factoring, Trade, Banque Privée, Immobilier) in situ qui travailleront main dans la main et en synergie pour accompagner au mieux les clients.

L'ouverture du point de vente Casa Centre a eu lieu en octobre dernier, celle de Casa Sud suivra. Aussi, la mise à niveau de l'ensemble des points de vente Corporate en Régions se poursuivra courant 2018.

#### **Digitalisation & Self Care**

Une relation client digitale impose un niveau d'écoute, de proximité et d'agilité sur un bon nombre d'interactions et représente un véritable levier d'enrichissement. L'ambition à travers ce nouveau dispositif est de réussir à simplifier et à renouveler l'Expérience Client afin de fluidifier les relations.

L'offre du Corporate Banking BMCI a été revue au plus près des intérêts des clients en leur proposant des outils interactifs innovants tels que :

- ✓ Une connexion Wifi généralisée à l'ensemble des Centres d'Affaires,

- ✓ Un soin particulier apporté à l'architecture et à la digitalisation des espaces (cosy et smart),
- ✓ Une borne mesurant la satisfaction des clients Entreprises lors de leur passage au niveau des Centres d'Affaires,
- ✓ Un accès digitalisé au service d'Assistance Entreprises dans l'ensemble des Centres d'Affaires

### **... EN CONSERVANT LA PROXIMITE AVEC LES CLIENTS**

Cette année, le Corporate Banking BMCI a repris la parole à travers :

- ✓ le lancement d'une nouvelle campagne de communication relayée sur des supports de presse et média nationaux.
- ✓ l'organisation d'événements (conférences du Corporate Banking...), la participation à différents salons et forums professionnels ainsi que la rédaction d'une Newsletter biannuelle reprenant les actualités phares de la banque d'Entreprise et donnant la parole aux clients Corporate.

# **DIRECTION DU CORPORATE BANKING**

---

## **METIERS DU CORPORATE BANKING**

### **FINANCEMENTS STRUCTURES**

Malgré une conjoncture difficile et la rareté d'opérations de qualité, l'objectif fixé pour 2017 en termes de signatures et de débloqués a été réalisé avec succès. La reconnaissance grandissante en tant qu'expert métier acquise par la BMCI sur la place lui permet de se positionner auprès de contreparties de qualité.

### **PROMOTION IMMOBILIÈRE**

En 2017, les réalisations de cette filière ont été maintenues à un niveau satisfaisant avec une qualité de risque bien maîtrisée. Les opérations signées en 2017 sont marquées par leur diversité. L'accompagnement des clients historiques de la banque a été effectué en parallèle d'un élargissement du portefeuille clients à quelques promoteurs en développement, dans le strict respect de la politique de développement définie par la banque.

Par ailleurs, cette activité est de plus en plus profitable compte tenu des niveaux de taux pratiqués pour des durées relativement courtes et de la nouvelle politique de la BMCI en termes de facturation du conseil sur les montages, ce qui a permis de générer près de 1,5 millions de dirhams de commissions en 2017.

### **TRADE CENTER**

L'année 2017 a été caractérisée par une évolution positive de l'activité Trade Finance en lien avec les performances enregistrées au niveau des échanges extérieurs du Maroc où les importations ont évolué de +6,3% et les exportations de +9,3% entre 2016 et 2017 selon les statistiques publiées par l'Office des changes.

Ces résultats ont été soutenus par une forte mobilisation du réseau Corporate Banking et une proximité renforcée auprès de la clientèle cible sur tout le Royaume à travers notamment la présence d'experts Trade au niveau des Centres d'affaires. Cela a permis d'offrir aux clients un accompagnement sur mesure et au quotidien pour leurs opérations de commerce International.

Les parts de marché ont par 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.

Pour 2018, la proximité client et le cross-selling continueront d'être les maîtres mots pour le développement de l'activité Trade.

### **CASH MANAGEMENT**

L'année 2017 a été marquée par une progression positive des commissions liées aux moyens de paiement et monétique ainsi que des flux grâce au dispositif mis en place et à l'expertise et au développement continu des solutions Cash Management.

Par ailleurs, l'année 2017 a également connu le déploiement d'experts métier au niveau de tous les centres d'affaires pour une meilleure proximité client, une couverture globale et un meilleur conseil dans le choix des solutions adaptées aux besoins des clients Corporate.

Enfin, le Cash Management compte poursuivre l'innovation en 2018 afin d'accompagner les clients dans la digitalisation et la traçabilité de leurs opérations courantes et l'optimisation de leur trésorerie.

## **CORPORATE FINANCE**

Dans la continuité de la très bonne performance affichée en 2016 (+30%), le marché a enregistré une tendance positive en 2017 avec une évolution de (+6, 4%), compte tenu :

- De l'amélioration de la capacité bénéficiaire des sociétés cotées de plus de 10% au titre du premier semestre 2017 (dans l'attente de la confirmation de cette tendance pour l'année après publication des résultats annuels) ;
- Du maintien du statu quo concernant la politique monétaire avec maintien du taux directeur à 2,25%.

De son côté, le marché de la dette privée court terme et moyen terme a été caractérisé en 2017 par :

- Une prépondérance des émissions obligataires subordonnées des institutions financières (10 émissions sur un total de 13 en 2017)
- Des émissions chiffrées à 50 milliards MAD en 2017 contre 35 milliards en 2016 sur le marché des titres de créances négociables.

Ainsi, et dans ce contexte global du marché des capitaux marocain, le Métier Corporate Finance de la BMCI a notamment conseillé en 2017 :

- La société « RCI Finance Maroc » dans le cadre de son programme d'émission de bons de sociétés de financement d'un plafond d'un milliard MAD ;
- La société « Les Eaux Minérales d'Oulmès » pour son programme annuel d'émission de billets de trésorerie avec relèvement du plafond à 300 millions MAD ;
- La BMCI dans le cadre de son programme d'émission de certificats de dépôt d'un plafond de 12 milliards MAD ;
- 7 multinationales de renom dans le cadre de leurs opérations sur capital réservées aux salariés de leur groupe respectif au Maroc ;

Le Métier Corporate Finance a également poursuivi sa collaboration étroite avec les métiers Corporate et Institutionnal Banking (CIB) au travers de la participation à l'étude de plusieurs opérations potentielles touchant des entreprises locales ou étrangères souhaitant agir au Maroc directement ou indirectement.

## **LEASING**

La dynamique commerciale de BMCI leasing se poursuit, et ce pour la troisième année consécutive avec une évolution de la production +5% en 2017 par rapport à l'exercice 2016, culminant à un niveau de 1.384 millions de dirhams. Cette performance commerciale a été encore plus significative au niveau du crédit-bail mobilier.

L'évolution positive de la production a permis de consolider davantage les encours financiers. En effet, la progression entre 2016 et 2017 a été de 4,4 % suite au passage des Encours Financiers de 3,4 milliards de dirhams à 3,5 milliards de dirhams.

En outre, BMCI LEASING a tiré profit d'une meilleure synergie avec le réseau BMCI pour réaliser les bonnes performances de 2017. Parallèlement, et capitalisant sur les bonnes réalisations du canal Direct, BMCI LEASING poursuit sa stratégie d'ouverture et de proximité avec les différents fournisseurs et partenaires.

Le démarrage réussi de l'antenne de Rabat a permis d'apporter une contribution significative au niveau de la production. Ceci vient conforter le dispositif commercial actuel, qui a été peaufiné grâce au renforcement de l'équipe commerciale par de nouvelles compétences.

## **FACTORING**

Grace à son expertise et à une forte synergie avec le réseau des Centres d'Affaires, le Métier Factoring a pu consolider sa position sur un marché national en repli avec une bonne maîtrise des risques de crédit et opérationnel.

L'adaptation des solutions aux besoins des clients aussi bien MNC, LC que CO a permis de fidéliser les clients existants et de signer d'importants contrats au courant du deuxième semestre 2017.

Les perspectives de croissance pour l'année 2018 sont prometteuses pour faire du Métier Factoring un levier de développement des crédits court terme de la banque.

## **BMCI SECURITIES SERVICES**

BMCI Securities Services poursuit son développement depuis la signature de la joint-venture avec BNP Paribas Securities Services afin d'accompagner ses clients et d'offrir les mêmes standards et la même qualité de service.

En 2017, le marché des capitaux a poursuivi son trend haussier et BMCI Securities Services a profité de cette bonne dynamique. La réalisation de deals remarquables avec des clients stratégiques tels que l'acquisition des Green bonds par PROPARCO, filiale de l'agence française de développement, la signature de nouveaux contrats de gestion des plans épargne salariale avec SOPRA STERIA et ESSILOR ainsi que la croissance des cours de bourse ont permis à la conservation globale d'augmenter de 6,7% et au PNB de s'apprécier de 18,2% grâce notamment à une opération exceptionnelle.

BMCI Securities Services a également remporté des appels d'offres dont les fruits seront récoltés en 2018. Au courant de cette année, BMCI 2S compte consolider sa position de leader sur la gestion de l'épargne salariale dont la part de marché est de 80% et renforcer sa présence auprès des sociétés faisant un appel public à l'épargne et des sociétés de gestion. Dans cette optique la synergie avec les Centres d'Affaires sera un levier important pour atteindre cet objectif.

## **BMCI BANQUE OFFSHORE**

Pour BMCI Banque Offshore, 2017 a été une année de consolidation des relations avec les multinationales de taille installées et nouvellement installées en zones franches d'exportation, avec de très fortes interactions sur ce segment de clients, permettant de se

démarquer par rapport aux concurrents. En effet, la filiale a pu capter la majorité des nouvelles implantations de renom.

2017 a été marquée par une bonne dynamique commerciale au niveau du marché des zones franches d'exportations. De plus, une proximité très accrue de la banque auprès des clients a permis une captation remarquable des financements et des flux enregistrant une évolution importante.

La BMCI Banque Offshore a pu réaliser un bon niveau de rentabilité, en raison de la hausse des commissions, de la réalisation des financements, de la captation des flux et de la maîtrise des charges.

En termes de perspectives d'avenir pour l'année 2018, BMCI Banque Offshore poursuivra l'accompagnement des multinationales qui s'implantent dans les différentes zones franches (Tanger, Kenitra, Casablanca, Rabat-Salé...), 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...

### **Service d'Assistance aux Entreprises (SAE)**

En 2017, 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.

2017 a été aussi l'année de la proximité clients, où le SAE a renforcé sa présence au Centre d'Affaires Casa Centre à travers la mise en place d'une borne SAE et au Centre d'Affaires Casa Nord à travers la mise en place d'un nouveau dispositif d'accueil téléphonique qui permettra aux clients de joindre directement le SAE, un dispositif qui sera généralisé à l'ensemble des centres d'affaires du Royaume.

En 2018, le SAE prévoit le lancement d'un nouveau service, « Le SAE Premium », qui proposera des prestations d'assistance privilégiées et exclusives dédiées à une clientèle à fort enjeu. Aussi, le SAE vise à se positionner en tant que canal privilégié de vente et de mesure de la satisfaction client.

## **DIRECTION RETAIL BANKING**

---

En 2017, les actions réalisées par le Retail Banking se sont inscrites dans la continuité du plan stratégique BMCI 2020 avec des enjeux forts en matière de fidélisation et de satisfaction pour la clientèle des particuliers et des professionnels :

- La qualité et la sécurisation des services offerts en matière de la banque au quotidien,
- Le développement des financements pour accompagner nos relations dans leurs projets,
- L'optimisation du dispositif d'agences et la mise en place de nouveaux parcours clients
- La connaissance clients et la mesure de l'amélioration constante de leur satisfaction

### **Digitaliser et sécuriser les services de banque au quotidien.**

Soucieux d'offrir à ses clients le mode de contact avec leur banque le plus large possible, la BMCI a continué à développer ses solutions digitales. Ainsi, les ventes flash sur le net se sont démultipliées, que ce soit sur les offres relatives aux moyens de paiement (Cartes Ladies First et Platinum) que sur les solutions d'assurance (Voyages). La BMCI a également accompagné les étudiants Marocains, en leur proposant une offre de double bancarisation au Maroc comme à l'étranger, facilitée par une ouverture de compte à distance. Par ailleurs, la banque a fait évoluer son système de gestion des moyens de paiement, qui sécurise encore davantage les opérations liées aux cartes et qui permettra une plus grande souplesse dans le développement de solutions « Self-care » de banque au quotidien. Enfin, la BMCI a étoffé les fonctionnalités de paiement à l'étranger en lançant le service SDTI sur l'ensemble des cartes internationales.

L'ensemble de ces actions a contribué à renforcer la position de leader de la BMCI en termes de niveau d'utilisation des cartes par les clients et positionne la banque, en 2017, parmi les meilleures banques au regard du nombre de transactions e-commerce en mode sécurisé (3DS).

### **Faire évoluer l'offre de produits et services de la BMCI**

En plus des différentes campagnes et innovations lancées au cours de l'année 2017, de nouveaux services et aménagements sont venus étoffer la gamme de produits et services existante tels que :

- le lancement d'un pilote d'optimisation d'envoi des relevés de compte avec le passage d'une fréquence mensuelle à une fréquence bimestrielle.
- la mise en place du widget Visa sur le site [bmci.ma](http://bmci.ma) pour permettre aux porteurs de cartes Visa d'accéder aux avantages adossés à leur carte depuis le site internet de la BMCI
- le partenariat entre la BMCI et Visa englobant les financements de campagnes Marketing, les formations...

- la mobilité bancaire offrant aux détenteurs d'un compte en dirhams simple la possibilité de transférer son compte, de sa banque d'origine vers sa banque d'accueil, dans un délai de 30 jours ouvrables.
- les ouvertures de compte permettant aux Ex MRE de bénéficier des souplesses offertes par l'Office des Changes tout en respectant les obligations réglementaires.
- la refonte tarifaire intégrant la mise à jour des affiches tarifaires 2017 avec les nouveaux produits, les obligations réglementaires ainsi qu'une augmentation tarifaire.
- le service de paiement de la TGR

### **Développer et promouvoir la distribution du crédit**

L'exercice 2017 a été marqué par une nouvelle accélération de l'activité en matière de financement. Cette dynamique est le fruit d'un renforcement du dispositif d'animation de la BMCI, de la modernisation des modalités d'octroi et d'une prise de parole qui s'est intensifiée.

Sur le volet du crédit à la consommation, le canal agences a affiché des évolutions d'activité sans précédent, avec un impact positif sur l'augmentation des encours qui s'est effectuée à un rythme plus rapide que celui du marché, permettant ainsi à la BMCI d'améliorer sa position de place.

En matière de financement immobilier, les volumes débloqués ainsi que les encours ont également progressé dans un contexte particulièrement concurrentiel. Pour ce faire, la BMCI a étoffé son offre de crédits (Taux progressif ou capés), qui a été intégrée dans des actions commerciales et de communication d'envergures tout au long du second trimestre.

Concernant la clientèle des professionnels, la BMCI a renforcé sa présence à de nombreux salons et événements, notamment ceux dédiés aux métiers de la santé. Par ailleurs, les équipes dédiées ont gagné en expertise durant l'année 2017 qui a connu, par ailleurs, le maintien d'un bon niveau d'activité sur la distribution de leasing, compte tenu de l'importance de l'offre BMCI Médical et de l'intensification des synergies avec filiale spécialisée.

Enfin, il est à noter que l'amplification de l'activité de financement s'est réalisée dans une approche de distribution de crédit responsable, comme en atteste la bonne maîtrise des risques de la BMCI sur l'ensemble de la clientèle Retail.

### **Optimiser le dispositif d'agences et revisiter les parcours clients**

La BMCI a accéléré la politique de « respiration du réseau » avec la fusion de 20 agences en 2017. Cette démarche a eu pour objectifs d'anticiper l'évolution digitale de l'activité, d'adapter le maillage physique à la mutation des zones où il est implanté et d'assurer le redéploiement des conseillers vers des clientèles ou des secteurs à forts enjeux.

Parallèlement, la BMCI a travaillé sur de nouveaux formats d'agences, tels que « les agences orientées crédits conso » lancées fin 2017. Ces vitrines se veulent plus attractives pour les clients et prospects, en leur proposant un accès multicanal renforcé et des facilités de souscription pour les services dont elles font la promotion.

Le lancement du Programme PRIORITY dédié à la clientèle haut de gamme a séduit à ce jour plus de 1000 relations. Ces clients ont pu bénéficier d'un parcours clients sur mesure à

travers un accès à leurs conseillers ou à des experts dédiés de façon prioritaire, une offre bancaire exclusive (conciergerie, assistance médicale) et un volet de services à l'international unique (tarification, reconnaissance du statut dans d'autres pays...)

**Mieux connaître les clients et améliorer leur satisfaction.**

Sur le volet de la satisfaction clients, plusieurs initiatives ont été déployées pour mieux connaître et répondre aux attentes des clients de la banque. Le baromètre de satisfaction annuel, dont les résultats sont globalement en progression, a été complété par un système de mesure de la satisfaction à chaud.

Par ailleurs, un travail important de fiabilisation et de mise à jour des données clients a été mené sur l'ensemble du portefeuille. Une démarche qui, au-delà de répondre aux obligations de conformité, permet à la BMCI d'améliorer la pertinence de la sollicitation et des propositions commerciales.

## **Banque privée**

En 2017, la Banque Privée a maintenu sa dynamique de croissance en augmentant son parc de client de 8%, dans un contexte économique difficile et très concurrentiel.

En parallèle, l'année 2017 a été conduite sous le signe de l'innovation à travers le lancement des certificats de dépôt à taux révisables (CDTR) sur des sous-jacents internationaux, essentiellement Forex (Foreign Exchange Market), en suivant la stratégie de BNP Paribas Wealth Management. Ces supports offrent une rentabilité supérieure à celle d'un investissement dans un placement sans risque de même durée.

Par ailleurs, 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.

Sur le plan de la communication, la Banque Privée a fait l'objet de plus d'une vingtaine d'articles de presse en 2017 et a organisé des événements festifs destinés à ses clients, notamment une soirée dédiée à sa clientèle lors du concert de Pink Martini au Festival Jazzablanca, une soirée animée au Relais & Châteaux Ksar Char-Bagh à Marrakech et un déjeuner dans l'enceinte du Palais des Institutions Italiennes dans le cadre du Festival Tanjazz.

En outre, des conférences sous le thème de «La gestion du patrimoine immobilier» ont été organisées à Casablanca, Rabat, Tanger et Fès, et à Marrakech autour de « La libéralisation de la réglementation des changes » au profit de la clientèle étrangère de la Banque Privée.

Enfin, l'année 2017 a été clôturée par une réorganisation de la Banque Privée, à travers le rattachement hiérarchique direct de cette entité à la Direction Générale de la banque.

## **DIRECTION METIER A LA CREDIT CONSOMMATION**

---

L'année 2017 a connu un niveau historique en termes de nouvelle production de crédit à la consommation porté par l'ensemble des canaux de distribution. Parallèlement, l'inversion de la courbe de tendance amorcée en 2016 sur la conquête de parts de marché se confirme, pour atteindre son plus haut niveau depuis 2012.

Diverses actions menées ont permis une intensification de la production du crédit à la consommation par rapport à l'année 2016 et une croissance des encours :

- Une optimisation de la déclinaison de la stratégie commerciale, la mise en place d'un dispositif d'animation dédié et l'instauration d'un ensemble d'outils de pilotage de l'activité au quotidien ont mené à une progression des crédits à la consommation dans le réseau d'agences BMCI.
- La transformation du Centre de Relation Client en Business Center à travers la réorganisation et le renforcement des équipes, le lancement d'un programme de formation commerciale adapté et la recherche permanente de l'optimisation de la vente.
- Le développement de partenariats permettant de réaliser de belles performances sur les activités de financement des points de vente, dont la production a augmenté à la fois dans le secteur de la grande distribution et magasins spécialisés et dans l'activité Automobile. En réponse à cette augmentation, la création d'une agence Auto dédiée a permis la sécurisation et le renforcement du dispositif opérationnel ainsi que l'amélioration des délais de traitement.

En parallèle, ces actions ont été appuyées par un plan marketing renforcé (optimisation de l'exploitation de la base clients avec des sollicitations plus soutenues et régulières) et un plan de communication plus large avec une prise de parole sur des supports diversifiés et plus impactants (Tramway de Casablanca, Internet, affichage dynamique dans les malls des grandes villes).

D'autres actions permettant de réaliser la conquête de nouveaux clients ont également mené à la bonne performance de l'activité :

- Le lancement de quatre Agences Orientées Crédit Conso permettant de tester un nouveau format d'agence, laboratoire pour de nouveaux concepts;
- Le lancement des partenariats du concept innovant « Bank@Work » ;
- La transformation digitale omnicanale enclenchée ;
- La diversification de l'offre (Moto, Loueurs Habitat, Agences de voyages.....).

Sur le volet IT, le déploiement du nouvel outil de Front (Rat@ma) a été généralisé à l'ensemble du réseau d'agences BMCI et au Business Center. Cet outil permettra d'améliorer le « Time to Yes » et d'être conforme aux règles KYC du Groupe.

Sur le volet Risque, et afin d'accompagner le développement de l'activité crédit à la consommation, plusieurs chantiers ont été menés, dont notamment, l'optimisation et la révision des règles d'octroi et l'industrialisation du process de décisions, à travers l'automatisation de la décision.

# 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 divisées 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.

En été 2017, l'ALMT a augmenté ses émissions de certificats de dépôts pour faire face aux tensions sur la liquidité en devise locale qu'a connu le marché bancaire marocain suite à la tentative de flexibilisation. Des indicateurs de pilotage de la liquidité court terme ont été mis en place afin de gérer et d'optimiser au mieux les ressources (Banking Book, Certificat de dépôts, REPOS et interbancaire) en tenant compte des contraintes réglementaires (réserves obligatoires, LCR).

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

Les lois d'écoulement des dépôts à vue (Retail et Corporate) ont été revues en cours d'année afin de respecter les limites au-delà des 10 ans. De nouvelles limites de Gap de Taux ont été déployées en fin d'année 2017, afin de répondre aux exigences du Régulateur européen (Banque Centrale Européenne) dans le cadre de l'IRRBB (Interest Rate Risk in the Banking Book).

## CAPITAL MARKETS

### Changes

La BMCI a maintenu en 2017 sa part de marché sur le change, avec des flux en progression de 1,5%. Les résultats globaux sont stables en dépit d'une hausse sensible des marges clientèle.

Par ailleurs, la BMCI s'est préparée, sous la tutelle de Bank Al Maghrib, à la libéralisation du change qui n'a finalement eu lieu, que lors du mois de janvier 2018.

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 2017 à honorer ses engagements d'intervenant en valeurs du Trésor (IVT). A cet effet, la banque a occupé pour la première fois la troisième place du classement des IVT par le Trésor, qui apprécie les parts de marché de la banque au sein des marchés primaires et secondaires ainsi que la qualité du conseil aux clients.

La BMCI a aussi participé au développement du marché obligataire Corporate en plaçant notamment les émissions de différents clients de renom.

## **BMCI NAJMAH**

---

L'année 2017 a été marquée par l'obtention de l'agrément permettant d'exercer l'activité de la Finance Participative via des Corners déployés dans le réseau, sous le label BMCI Najmah. Cet agrément, publié au bulletin officiel en mai 2017, a été accordé par Bank Al Maghrib sur la base d'une demande couvrant tous les volets rattachés à ce modèle de fenêtre (Organisation, exploitation commerciale, gestion des risques, gouvernance, etc....).

Des projets ainsi que des chantiers ont été engagés par des équipes dédiées afin de décliner le contenu de la demande d'agrément en respectant les avis du Conseil Supérieur des Oulémas (CSO) et les directives de Bank Al Maghrib. A cet effet, BMCI Najmah garantie une nette séparation par rapport aux activités bancaires conventionnelles et ce par :

- La mise en place d'un système d'information qui ne prévoit ni intérêt, ni date de valeur.
- La création d'un code banque sous le n° 361, à l'image de 013 pour le conventionnel.
- La séparation comptable des fonds reçus au titre de l'activité de la banque conventionnelle et ceux reçus au titre de l'activité de la banque participative.
- La mise en place d'un dispositif de conformité aux avis du CSO.
- La protection et la sauvegarde des fonds des déposants.

Sur le plan commercial, l'objectif est de pouvoir offrir au client, dans un premier temps, un compte à vue s'il est particulier, un compte courant s'il est professionnel ou entreprise, une carte bancaire pour ses retraits et paiements, un compte d'épargne non rémunéré pour mettre de l'argent de côté, des produits de financement ainsi qu'un ensemble de services de base qui peuvent être demandés par le client dans le cadre de sa relation quotidienne avec sa banque.

En matière de financement, le démarrage de BMCI Najmah s'accompagnera par la mise à disposition de la clientèle des produits Mourabaha et Ijara (Mobilières et immobilières) dont la gestion s'appuiera sur l'outil EKIP possédant des interfaces avec l'outil de gestion actuel Atlas 2. Cette offre sera enrichie et diversifiée progressivement afin de garantir une gamme complète, qui répond aux besoins de la clientèle en termes de produits Moucharaka, Moudaraba, comptes d'Investissement, Salam, traitement de lettres de change normalisées (LCN) et de garanties bancaires destinées aux professionnels et aux entreprises.

S'agissant de la gouvernance de BMCI Najmah, celle-ci couvre tous ses domaines de risques, selon leurs natures, spécifiques à BMCI Najmah ou communs avec l'activité conventionnelle. Pour les risques spécifiques à BMCI Najmah, ils portent principalement sur la non-conformité aux avis du CSO en tant qu'organe encadrant conjointement avec Bank Al Maghrib le marché de la finance participative.

Pour ce qui est des process établis pour le traitement des opérations participatives de banque au quotidien et des produits de financement, ils prennent en considération toutes les spécificités de cette nouvelle finance en respectant le volet Conformité CSO et ce, depuis l'entrée en relation jusqu'au traitement Back Office. Ces process qui s'articulent autour d'une mutualisation avec les structures BMCI, dupliquent des modèles de l'activité classique en parfaite symbiose avec la charia tels que les opérations et les services courants, la gestion des différents risques (opérationnel, blanchiment, financement, selon un environnement spécifique à la BU, etc....).

En ce qui concerne l'accompagnement des équipes en charge de la finance participative, des formations dédiées ont été dispensées via le E-Learning ainsi qu'en présentiel. De même, une «Caravane FP» a été organisée par l'équipe de BMCI Najmah afin d'informer l'encadrement du réseau et la majorité des organismes centraux des modalités du déploiement du modèle fenêtre choisi par la BMCI au regard de la loi bancaire 103-12.

## DIRECTION DES RISQUES

---

Les travaux entamés sur les trois derniers exercices tant en termes de gouvernance, de refonte de procédures, de modification des outils, de création d'indicateurs de suivi, et de rapprochement avec les métiers ont continué à porter leurs fruits durant l'exercice 2017. L'ensemble des indicateurs Risques sont au vert. En parallèle les engagements globaux de la banque sont en hausse.

Les irréguliers « entreprise » ont été fortement réduits, les dossiers sensibles suivent une tendance régulière de décroissance, les déclassements sont en baisse très nette -54%.

Pour l'activité Retail, les seuils d'identification des irréguliers ont été abaissés, permettant un suivi plus fin du portefeuille. Les montants des déclassements en créances douteuses ont diminué de façon significative -29%.

En matière de Gestion du Risque Opérationnel, les tâches de contrôle ont été réaffectées entre les différents niveaux de contrôle. Les Comités de Risque Opérationnels sont totalement efficaces, les équipes ont pu monter en charge. Les incidents sont identifiés de façon plus précoce, les indicateurs d'alerte sont opérationnels, les plans d'action mis en place.

Concernant la trésorerie, un « Local Funding Plan » a pu être implémenté, permettant de mieux identifier les éventuelles tensions de trésorerie de la banque et de mettre en place les actions de remédiation les mieux adaptées. Pour l'ALM, différents modèles d'écoulement ont pu être revus. L'activité Opération de Marché a fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la préparation de la flexibilité du Dirham.

En termes de normes comptables, la banque a mené à bien les travaux préparatoires de passage aux normes IFRS9.

Dans le domaine de la gestion des Datas, après la création du poste de CDO fin 2016, l'année 2017 a été marquée par la mise en place d'une gouvernance forte et totalement transverse. La communauté Data a été créée pour porter la Culture Data et rehausser la qualité des données. Les premiers référentiels ont été élaborés, les premiers KPI Data Quality ont pu être construits, et les actions de remédiation correspondantes déployées.

Les efforts de recouvrement ont été poursuivis. Le portefeuille de créances douteuses de la banque a ainsi enregistré une baisse pour la première fois depuis 2009.

En parallèle, des compléments de provision sur les dossiers antérieurement déclassés ont été effectués, le taux de couverture des créances douteuses atteint désormais 80%.

En synthèse l'année 2017 a été marquée par la poursuite de la décroissance du coût du risque - 43%.

## DIRECTION DE LA CONFORMITE

---

L'année 2017 constitue une année très riche en termes d'actions et de projets pour la Direction de la Conformité.

Afin de sensibiliser les collaborateurs du Groupe BMCI aux principes et pratiques mises en place dans le cadre de l'Ethique Professionnelle, de l'Intégrité des marchés et de la protection des intérêts des clients, des actions de sensibilisation sont réalisées mensuellement selon un planning annuel. Ces dernières reprennent les volets suivants :

- Droit d'alerte éthique
- Politique des cadeaux
- Gestion des conflits d'intérêts
- Lutte contre les abus de marché
- Règles de bien vendre

La Protection des intérêts des clients étant un des thèmes majeurs du Code de Conduite du Groupe BNP Paribas et du Groupe BMCI, un chantier a été lancé fin 2017 afin d'établir un plan d'actions visant à améliorer et harmoniser les pratiques en s'appuyant, notamment, sur les piliers suivants : adéquation du produit au profil du client, information claire au client, tarification, conflits d'intérêts et traitement des réclamations des clients.

Sur le volet Sécurité Financière, l'année 2017 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 et des Filiales initié respectivement en 2015 et 2016, tout en tenant compte des nouveautés réglementaires locales telles que la nouvelle circulaire BAM 5/W/2017 diffusée pendant l'année.

Dans cette même optique de renforcement du dispositif Sécurité Financière sur l'ensemble de ses volets (connaissance clientèle à l'entrée en relation, contrôles en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme et de respect des sanctions internationales), de nouvelles procédures sont entrées en vigueur, de nouveaux projets ont été lancés et de nouvelles fonctionnalités dans les outils Sécurité Financière ont été déployées.

Des actions de formation et de sensibilisation ciblées ont été mises place afin d'accompagner tous ces changements.

Par ailleurs, l'année 2017 a été marquée par un renforcement de la gouvernance et par une animation rapprochée auprès des différentes Lignes de Métiers et Filiales en vue de garantir le respect des exigences en matière de Sécurité Financière.

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

## DIRECTION ACTIVITE RECOUVREMENT

---

L'activité de Recouvrement au cours de l'exercice 2017 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 33,7% pour atteindre 589,2 millions de dirhams.

Au niveau des récupérations et en dépit d'une conjoncture difficile, le volume a atteint la somme de 548 millions de dirhams en 2017 contre 546 millions de dirhams à fin 2016, soit une progression de 0,4%.

Ces récupérations ont ainsi généré des provisions devenues disponibles\* de 304 millions de dirhams, contre 249 millions de dirhams en 2016, soit une progression de 18%.

Sur le plan de la restructuration des créances, les actions de recouvrement amiable ont permis le reclassement vers la catégorie des créances saines, soit un volume de créances de 136 millions de dirhams.

Par ailleurs, la diminution du coût du risque s'explique par la faiblesse du volume de déclassement et par conséquent son impact sur les provisions à constituer et l'augmentation des reprises de provisions sur créances récupérées et reclassées.

C'est ainsi que les dotations aux provisions au titre de l'exercice 2017 ont atteint 693 millions de dirhams contre 911 millions de dirhams en 2016.

\*Reprises de provisions devenues disponibles hors BU CC

# 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 2017, aux mois de Mars, Mai, 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 2017, en plus des formations E-Learning couvrant essentiellement des thèmes de sécurité financière, le plan de formation a intégré différents modules sur le risque de crédit, la détection et la prévention de la fraude, les outils IG ainsi que les fondamentaux de l'audit interne en faveur des inspecteurs nouvellement recrutés.

Les échanges d'auditeurs avec les autres « Hubs » se sont poursuivis également en 2017 avec la participation à plusieurs missions, favorisant ainsi les transferts de bonnes pratiques et l'acquisition d'expertises au sein de l'équipe.

L'année a également été marquée par 4 missions du régulateur local portant sur :

- Contrôle de reportings réglementaires et segmentation à BMCI (Les ratios de solvabilité).
- Contrôle des moyens de paiement.
- Evaluation du process d'octroi de crédit.
- Evaluation du dispositif relatif aux pratiques de marché.

A l'instar des exercices précédents, le plan d'audit a été établi à l'appui des travaux de «Risk Assessment» réalisés suivant la nouvelle méthodologie IG plus structurée et approfondie, tenant compte 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 2017.

Ainsi, en 2017, 13 missions ont été effectuées affichant un équilibre adapté entre l'audit des filiales, des entités centrales et du réseau. La couverture des risques sur le périmètre a été complétée par 4 missions réalisées par les équipes centrales avec la participation d'inspecteurs de l'IG Maroc. Le total des missions d'audit sur le périmètre s'affiche ainsi à 17 missions en 2017. 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 71 constats formulés mettent en exergue des axes d'amélioration sur la surveillance du risque de crédit, opérationnel et compliance.

## 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 2017 a été marquée par les principaux événements étayés ci-après :

- Dans le cadre du projet TOM (Target Operating Model), la gestion des incidents Risque Opérationnel sur l'outil Forecast, auparavant sous la responsabilité de la DCPG, a été transférée vers la DGOR.
- Suite au déploiement de l'outil Contrast, les PSF Spécifiques (représentant 43% du parc PSF) ont fait l'objet d'un assainissement visant à se conformer aux standards du groupe BNP Paribas soit 10% et à renforcer le dispositif de contrôle de premier niveau.
- De nouveaux PSF Conformité ont été intégrés :
  - 9 PSF liés à PIC (Protection Intérêts Client) à réaliser en Central et également au niveau de filiales majoritaires.
  - 7 PSF relatifs à l'Ethique Professionnelle.
  - 6 PSF dédiés au respect de la Volcker Rule et de la French Banking Law.
- La DCPG a entamé des travaux de digitalisation de ses travaux en proposant le déroulement des PSF de la Banque Privé. Cette initiative permettra l'optimisation des coûts à travers la réduction des déplacements des contrôleurs permanents tout en assurant une meilleure traçabilité et un meilleur contrôle des documents ainsi qu'un respect de la politique RSE
- Un nouveau PSF spécifique « Gestion des Comptes Sur Carnet » a été mis en place à partir de T4 2016.
- Un comité IAC (Index Approval Committee) a été tenu en date du 05 octobre 2017 concernant le TMP JJ.
- Une mission a été conduite conjointement par les équipes de la Conformité IRB et les équipes du Contrôle Permanent afin d'évaluer la qualité des KYC concernant la Révision et l'EER des clients, de certifier la qualité d'exécution des PSF Conformité, d'analyser la Gouvernance actuelle et d'exécuter le PSF « Droit d'Alerte Ethique »
- Les principales conclusions de la mission concernant le volet relatif au PSF sont les suivantes:
  - La Gouvernance relative à l'exécution des PSF Conformité est globalement en place (déploiement, organisation des contrôles, élaboration de plans d'action, supervision).
  - Le projet de centralisation de l'ensemble des réalisations des PSF Conformité par une cellule dédiée au sein de la DCPG devrait permettre de réduire le nombre d'exécutions de PSF Conformité en ligne avec les Instructions Groupe.

- Pour la Sécurité Financière, la qualité du contrôle est globalement correcte. Par ailleurs, au regard du récent déploiement des PSF Protection des Intérêts des Clients, la qualité de leur exécution nécessite quelques ajustements et formations spécifiques auprès des contrôleurs.
- Le dispositif du Droit d'Alerte Ethique est en place et le traitement des alertes éthiques est satisfaisant.

- La réalisation de diverses missions de contrôles suite aux incidents remontés

## **FONCTIONS SUPPORTS**

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

---

Dans le cadre de la réorganisation du réseau Corporate, le programme ambitieux de regroupement des centres d'affaires casablancais a été poursuivi en 2017 avec la livraison du nouveau centre d'affaires Casa Centre situé sur le Boulevard Ghandi et le lancement des travaux d'extension du centre d'affaires Casa Sud à l'Immeuble la Colline dont la livraison est prévue à la fin du premier trimestre 2018.

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 appel d'offres a été lancé afin de sélectionner une entreprise devant rénover la façade du siège social.

Dans l'optique d'optimiser la maintenance immobilière, le projet d'externalisation « Facility Management » a été initié avec le déploiement de la nouvelle politique de maintenance sur 60% du parc. La généralisation à l'ensemble du parc immobilier sera lancée en juin 2018.

Enfin, La direction de l'immobilier et de l'exploitation a poursuivi en 2017 son ambitieux programme de transformation dans le cadre du chantier bmci 2020, avec pour objectif de renforcer son efficacité opérationnelle et d'optimiser les couts.

## **FONCTIONS SUPPORTS**

---

### **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 dans le cadre de la politique globale Achat du groupe BNP Paribas.

Plus de 65 projets d'achat lui ont été confiés durant l'année 2017, dont plusieurs projets d'optimisation de coûts et d'amélioration de la qualité des prestations externalisées qui ont concerné les sujets de renouvellement des contrats Telecom, l'édition, le transport de fonds, l'externalisation du Centre de traitement informatique et les prestations intellectuelles.

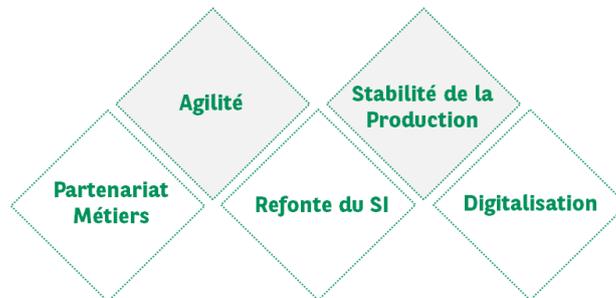
La direction a également poursuivi l'amélioration des processus Achat et l'élargissement de ses domaines de compétence définis dans le cadre de l'industrialisation des Achats lancée par IRB (International Retail Banking) en 2015. Cette démarche a pour objectif le renforcement des organisations Achat via des acheteurs experts dans leurs familles d'achat, l'optimisation des processus transverses et la mise en place d'outils de pilotage du risque fournisseur et de calcul de la performance. La BMCI a été ainsi l'une des premières filiales du groupe BNP Paribas à mettre en place la démarche KYS (Know Your supplier), lui permettant de mieux connaître ses fournisseurs et renforcer sa politique de risque Fournisseur.

L'année 2017 a aussi connu le renforcement des contrôles internes au niveau des 3 pôles d'achats opérationnels, en adéquation avec les nouvelles exigences de conformité. Ce renforcement s'est traduit par la systématisation du contrôle du premier niveau, relatif aux dossiers d'achat, par le pôle support et performance. Enfin, la Direction des Achats 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 différenciés par catégories d'achat et le déploiement des audits sociaux et environnementaux sur différents périmètres selon la sensibilité RSE.

# FONCTIONS SUPPORTS

## DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION (DSI)

En 2017, la Direction des Systèmes d'Information a poursuivi son plan d'action pour accompagner la banque dans son plan de transformation IRB Forward-BMCI 2020. Ainsi, sa stratégie est établie et organisée autour des 5 axes suivants :



### STABILITÉ DE LA PRODUCTION :

Pour faire face aux défis de la cybersécurité et s'aligner sur les réorganisations récentes du Groupe BNP Paribas et sa région Afrique, le pôle Projets et Support Technique (PST) de la DSI a été réorganisé en 2 structures : Risques IT et Opérations IT.

La structure « **Opérations IT** » veille à :

- la poursuite du programme de fiabilisation de la production sur l'ensemble des applications hébergées en central ou en local,
- la mise en place de KPI pour les applications locales,
- une meilleure disponibilité des applications locales.
- une gestion proactive de l'obsolescence technique (postes de travail, serveurs, logiciels,...),
- la réduction des délais de résolution des incidents,
- l'aménagement technique des nouveaux locaux (Centres d'affaires, plateaux projets).

La structure « **Risques IT** » pilote 6 programmes stratégiques, faisant partie du cadre global du programme de cybersécurité de la banque :

- **Externalisation du Data Center** : Dans le cadre de la modernisation et la sécurisation de son système d'information, la BMCI a lancé en février 2017 le programme de transformation et d'externalisation de ses Datacenters chez un spécialiste, afin d'offrir à la banque des salles machines conformes aux standards du groupe BNP Paribas et aux normes internationales et garantir, en retour, une meilleur offre de service à ses clients et à ses collaborateurs. Afin de mener à bien cette opération, toute la production de la banque a été basculée et opérée par les infrastructures de backup, démontrant ainsi le niveau de maturité du plan de secours informatique de la BMCI. La clôture de ce plan de transformation est prévue pour fin mars 2018.

- **Certification selon la norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS):** Un portefeuille de 19 projets a été identifié afin de mettre en œuvre les exigences de la norme PCI DSS et sécuriser l'ensemble du périmètre des données des cartes bancaires de la BMCI. Ce programme permettra à la banque d'être conforme et certifiée PCI DSS.
- **IT Risk management :** Ce programme vise à déployer le framework du groupe BNP Paribas, afin d'évaluer le niveau de maturité des risques IT de la BMCI sur 9 domaines précis : Sécurité IT, Continuité IT, Achats, RH, Conformité, Juridique, Obsolescence, Gouvernance IT, Processus IT. Il permettra ainsi d'établir la cartographie des risques IT et de définir le plan de remédiation pour traiter et suivre les risques IT de la banque.
- **Programme Juridiction IT :** Ce chantier vise à moderniser et industrialiser l'activité de la juridiction des accès de la banque. Après une réorganisation de l'activité et la mise en place des KPI de suivi, la prochaine étape consiste à doter la banque d'un outil spécialisé dans le suivi et la gouvernance des accès sur tout le périmètre applicatif de la BMCI.
- **Programme DGSSI (Direction Générale de la Sécurité des Systèmes d'Information):** Ce programme a été défini afin de répondre et suivre les exigences réglementaires de la DGSSI, suite à la désignation de la BMCI en Avril 2017 en tant qu'Infrastructure à Importance Vitale.
- **Programme de Cybersécurité :** Programme visant à lancer et exécuter tous les projets requis pour l'implémentation des recommandations et des meilleures pratiques en termes de standards internationaux de sécurité informatique dans le groupe BNP Paribas.

## **REFONTE DU SYSTÈME D'INFORMATION (SI 2020) :**

L'année 2017 a été marquée par le kick-off officiel du programme de transformation et de refonte du SI. Les premiers mois ont été consacrés à la structuration du programme et la mise en place de sa gouvernance ainsi qu'au recrutement de la core-team et au cadrage des travaux.

Afin de garantir la cohésion de l'équipe et une animation en mode task-force répondant aux exigences d'une livraison à date fixe, un plateau projet dédié a été mis à disposition, favorisant la collaboration et le travail en méthode agile.

Toutes les équipes IT, métiers, maîtrise d'ouvrage, éditeur, intégrateur et experts du groupe sont mobilisées pour une livraison courant 4<sup>ème</sup> trimestre 2018 du premier des trois grands lots composant cet ambitieux programme. La BMCI est le site pilote sur lequel le Master est construit pour l'ensemble des autres sites embarqués dans ce programme, i.e., Algérie, Tunisie, Afrique Subsaharienne et les Départements et Pays d'Outre-Mer.

## **AGILITE, PARTENARIAT METIERS, DIGITALISATION**

Ces thématiques sont portées par les équipes de projets fonctionnels qui privilégient, depuis deux ans, la méthode Agile dans la réalisation des projets de façon à raccourcir le time-to-market et mieux satisfaire le besoin des métiers et des clients de la banque.

Les principaux projets lancés sont :

- **La refonte monétique** dont l'objectif est de disposer d'une plateforme agile, évolutive et répondant au time-to-market attendu par les métiers pour développer de nouveaux services et offres monétiques.
- **BMCI Najmah** : La mise en place de la fenêtre participative de la BMCI pour la commercialisation des produits de la banque au quotidien et des produits de financements & d'investissements participatifs (Mourabaha, Ijara,...)
- **Des projets digitaux** : refonte en cours de la plateforme e-banking et des applications mobiles, développements en cours de nouveaux parcours clients pour le crédit à la consommation, déploiement d'une nouvelle plateforme de distribution de crédits consommation
- **Des projets de conformité** : Radar, IFRS9, New KYC
- **Des projets d'urbanisation** lancés en cohérence avec la refonte du SI (par exemple, le remplacement de la plateforme téléphonique du Centre de Relation Clientèle).

Ces projets, ainsi que le programme de refonte SI, sont menés avec un renforcement significatif des pratiques d'Architecture, à travers :

- l'identification et le suivi des dé-commissionnements des applicatifs et de l'infrastructure correspondante,
- l'intégration de la dimension DATA dans le cadrage d'architecture pour contribuer à la garantie de l'intégrité, de la qualité et de la disponibilité des données,
- le lancement d'un chantier de recensement des Shadows IT et d'encadrement de leur utilisation.
- la poursuite du projet relatif à l'élaboration de la cartographie du SI pour servir les activités locales.

# FONCTIONS SUPPORTS

---

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

En 2017, la DPAC a poursuivi ses efforts pour la réalisation des projets de son plan 2020. Elle a également identifié de nouveaux axes stratégiques de développement, inscrits dans l'innovation et la digitalisation, pour une meilleure qualité de service et une meilleure maîtrise de son risque opérationnel.

L'année 2017 a aussi été marquée par la participation active des équipes DPAC aux travaux du programme de transformation IT.

Ainsi, les principales réalisations de la DPAC lors de l'année 2017 se déclinent comme suit :

- **Outsourcing d'une partie de l'activité KYC via la mise en place de la plateforme industrielle mutualisée (PIM).** Celle-ci traite désormais les entrées en relations et les révisions clientèles de la BMCI (particuliers, professionnels et Corporate) pour tout le territoire marocain
- **Paperless** : Afin d'accompagner la stratégie RSE de la BMCI, la DPAC a poursuivi le chantier de déploiement des double-écrans dans ses services. Avec plus de 140 écrans déployés, une économie de 16 millions de papiers à impression a été réalisée.
- **KPI de production** : la DPAC a lancé un chantier d'harmonisation et d'amélioration de ses indicateurs de performance, pour un meilleur suivi de la qualité de ses traitements, du respect de ses délais et un meilleur pilotage de son risque opérationnel et de sa productivité. Un management visuel, permettant un pilotage à chaud de l'activité, a également été mis en place, dans l'ensemble des services.
- **Refonte IT** : En 2017, la DPAC a accompagné le programme de refonte du système d'information de la banque en mettant à sa disposition ses experts métiers et en étant force de proposition sur les nouveaux processus de traitement dans une logique End-to-End et centrée client. Cette collaboration se poursuivra tout au long des étapes du programme

Sur le volet organisationnel, la DPAC a également procédé à des changements, dans un souci de dimensionnement de ses équipes, et en gardant toujours comme objectif la création de pôles d'expertises et la centralisation des tâches administratives pour libérer du temps commercial au réseau :

- **Création d'une Cellule Juristes au sein de l'APAC Financements** : Lancée en 2017, cette cellule a pour mission principale d'assurer la validation des actes standards de garanties et d'être le point d'entrée de la Direction des Affaires Juridiques pour la consultation de dossiers complexes,
- **Création d'une Cellule Notaires au sein de l'APAC Financements** : Lancée également en 2017, cette équipe s'assure auprès des notaires de Casablanca de la signature des minutes, lors de la mise en place des crédits Habitat. Elle centralise également le traitement des mainlevées sur les hypothèques et le recueil des garanties auprès des notaires,
- **Création d'une APAC Comptabilité** : Cette nouvelle structure regroupe les activités de comptabilité BMCI et filiales ainsi que le contrôle et la réconciliation comptables. Elle centralise également l'ensemble des déclarations fiscales de la direction,

- **Création d'une direction du pilotage et de l'organisation des Opérations** : Cette structure est en charge de l'ensemble des sujets transverses de la DPAC, à savoir le pilotage du portefeuille projets, le pilotage de la performance, ainsi que les sujets relatifs aux volets conformité, risque opérationnel et ressources humaines,
- **Intégration du pilotage PIM à l'Appui commercial** : Suite à l'externalisation d'une partie des opérations KYC de la DPAC, le pilotage de la nouvelle plateforme PIM ainsi que les équipes OMC internes, ont été transférés à la direction en charge de l'appui commercial au réseau d'agences.

La vision DPAC à horizon 2020 et sa stratégie s'inscrivent dans la vision de la banque et celle du groupe BNP Paribas déclinée dans son programme Forward. L'objectif est d'accroître la digitalisation, l'innovation, la valeur ajoutée client tout en limitant le risque opérationnel et en veillant au développement du capital humain.

Afin d'accompagner ses clients internes et externes, la DPAC a initié plusieurs chantiers disruptifs tels que :

- **La robotique** : en mettant en place les techniques de RPA (Robotic Process Automation), la DPAC souhaite automatiser les tâches à faible valeur ajoutée, et permettre à ses collaborateurs de se focaliser sur des tâches d'analyse et de forte valeur ajoutée. A cet effet, la DPAC a pour ambition de se doter d'une plateforme de développement de robots et de monter son centre d'excellence RPA
- **La cantine digitale** : la DPAC a mené, en collaboration avec la « Cantine Digitale », des ateliers de brainstorming, afin d'identifier des projets à fort impact transformant et innovant. Ce nouveau «Digital Lab», lancé par le groupe en 2017, utilise une combinaison de nouvelles méthodologies de gestion de projet et de conception de produits « client-centric », à savoir les méthodes Agile et Design Thinking. Le tout est combiné avec un autre concept d'« Open innovation », ou comment embarquer des Startups et des Fintechs pour favoriser la co-crédation et gagner en time-to-market

La DPAC prévoit également de se doter d'outils de reconnaissance optique de caractère, l'OCR (Optical Character Recognition), qu'elle intégrera à des fins de saisie automatique à partir d'un document standard (type CIN,...) ou de contrôle. Cette technologie, appliquée aux bons processus, permettra de réduire significativement le risque opérationnel et d'éviter certaines étapes de contrôles, consommatrices de ressources et de temps.

En plus de mesurer la qualité de sa production à travers ses KPI's, la DPAC souhaite également mesurer la satisfaction de ses clients. A cet effet, la mise en place d'un Net Promoter Score (NPS) interne est lancée. Le NPS permettra à la DPAC d'évaluer le degré de recommandation de ses services par ses clients et d'identifier ses points forts et ses axes d'amélioration.

La DPAC s'est lancée dès le 4<sup>ème</sup> trimestre 2017 dans la chasse aux traitements manuels, générateurs de risque opérationnel, pour passer au digital en mode « Quick-win ». Des solutions alternatives automatiques sont identifiées et mises en place pour un traitement plus sécurisé des opérations.

## FONCTIONS SUPPORTS

---

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

La fonction RISK du Groupe BNP Paribas a lancé le déploiement opérationnel du nouveau modèle de gestion du risque opérationnel appelé TOM (Target Operating Model) dans toutes les entités visant à identifier les évolutions majeures à apporter au dispositif du risque opérationnel. Il s'agit principalement du :

- Renforcement du rôle de la première ligne de défense,
- Clarification des rôles entre les première et deuxième lignes de défense afin d'éviter toute lacune ou absence de couverture :
  - o Première ligne de défense : les responsables de processus et leurs équipes
  - o Deuxième ligne de défense : équipes chargées de la vérification de l'adéquation et de la pertinence du dispositif de contrôle devant réaliser le control testing, challenger et contribuer aux décisions clés.

Dans ce sens, la Direction générale a décidé de déployer le projet TOM au sein de la BMCI en renforçant le rôle et les missions de la DGOR comme première ligne de défense au sein du Groupe BMCI.

L'année 2017 a été marquée par le transfert des missions et des effectifs du pôle Risk ORC « Opérationnel Risk Contrôle » vers la DGOR. Ainsi, les nouvelles missions affectées à la DGOR sont principalement :

- Identification et évaluation des risques opérationnels en contribuant avec les entités opérationnelles à la mise en place des cartographies des risques,
- Collecte des Incidents Historiques (IH),
- Quantification des Incidents Potentiels (IP),
- Mise en place des outils de contrôle de premier niveau dans le réseau,
- Suivi des actions du contrôle permanent identifiées lors des réalisations des PSF dans le réseau,
- Contribution aux instances de gouvernance RO (comité risque opérationnel et Comité de contrôle interne) & Reportings RO,

Par ailleurs, la DGOR intervient d'une manière transverse entre le réseau, l'ensemble des directions des APAC, les filiales et le reste des services centraux.

Durant 2017, la DGOR a poursuivi la production mensuelle des indicateurs et des tableaux de bord en élargissant son périmètre à la Banque Privée et au Corporate.

La DGOR a également contribué à la réalisation de plusieurs chantiers transverses courant 2017, dont principalement :

- **Projet MIGDATA** : Contribution avec la Direction Retail Banking à la mise en place d'un plan de remédiation pour l'apurement des comptes clients en anomalie,
- **Programme 2020** : Elaboration d'un processus de fusion des sièges pour maîtriser le risque opérationnel,
- **Refonte SI** : Participation à des ateliers de travail et proposition d'un processus de contrôle opérationnel des DAT et BDC.

Pour 2018, la DGOR poursuivra cette dynamique pour inclure d'autres indicateurs et élargir son périmètre afin de mieux maîtriser les risques opérationnels potentiels.

## SECURITE GROUPE

---

L'année 2017 a été marquée par le rattachement de la sécurité globale à la direction générale adjointe.

A cet effet, une nouvelle gouvernance a vu le jour afin d'être en phase avec la politique et les objectifs de la banque. Plusieurs procédures ont été rédigées pour expliquer le nouveau mode de fonctionnement ainsi que l'élaboration d'indicateurs permettant d'évaluer le niveau de sécurité atteint.

Un vaste chantier des audits de vulnérabilités des bâtiments centraux ainsi que des contrôles des points de vente ont été lancés afin de vérifier la conformité avec les exigences réglementaires.

Aussi, plusieurs types d'exercices ont été effectués (exercices d'évacuation, exercices de gestion de crise et exercices du PCA des métiers de la banque).

Sur le volet de la sécurité des systèmes d'information, un corpus procédural régissant la sécurité des systèmes d'information a été complété pour prendre en compte l'ensemble des directives émanant du régulateur central.

Enfin, des tests d'intrusion réseau ont été réalisés afin d'évaluer la robustesse du réseau informatique de la BMCI face à des éventuelles intrusions mal intentionnées et ainsi définir le niveau de durcissement de nos systèmes informatiques.

Par ailleurs et comme à l'accoutumée chaque année, un programme de sensibilisation a été lancé sur les 3 volets de sécurité (Sécurité physique, Sécurité des systèmes d'information et Plan de continuité d'activités).

## **DIRECTION DE L'ORGANISATION (DO)**

---

En 2017, la direction de l'organisation a assuré le pilotage de plusieurs projets stratégiques dont :

- **Projet Business Risk :**

La Direction Organisation a accompagné la Banque Privée sur le projet Business Risk dans l'objectif de sécuriser le dispositif de pilotage des risques et d'améliorer le plan de contrôle interne.

- **Projet de la certification ISO de l'activité monétique de la BU PF :**

Dans le cadre de la fusion BMCI-BUPF, l'activité monétique de la BUPF doit être certifiée selon le référentiel ISO 9001. L'objectif principal du projet est la certification de l'activité monétique de la BUPF en veillant à la mutualisation des processus et à la mise à jour des procédures monétiques concernées, afin de clôturer l'ensemble des recommandations émises lors de la mission d'audit qualité.

- **Projet finance participative BMCI Najmah**

L'année 2017 a également été marquée par le démarrage de la 2<sup>ème</sup> phase du Projet Finance Participative, suite à l'obtention de l'agrément Bank Al Maghrib.

A ce titre, la Direction de l'Organisation a assuré une coordination transverse du projet en veillant à l'alignement des différents chantiers (IT, Communication, Juridique, formation, process, Offre...) avec les attentes du management de la banque et en reportant régulièrement de l'état d'avancement de ces derniers. Par ailleurs, la Direction de l'Organisation a contribué à l'élaboration d'un manuel de procédures (45 procédures) dédié à l'activité Finance Participative.

- **Projets ACE (Amélioration Continue de l'efficacité)**

Un portefeuille de 5 projets ACE a été piloté en 2017 à travers l'animation d'ateliers ainsi que l'élaboration et la mise en place des plans d'actions, générant un gain financier total de plus de 5 millions de dirhams.

Ce portefeuille se compose de deux projets relatifs à l'Editique clientèle qui ont permis une réduction directe des coûts de prestations externes par la suppression d'envoi d'une quarantaine d'avis d'opérations Retail, ainsi que de trois projets opérations qui ont permis l'optimisation des processus en termes de qualité de coûts et de délais.

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

---

La Direction des Ressources Humaines a poursuivi sa transformation au service de la stratégie de la Banque. L'objectif est d'anticiper les besoins, de soutenir les collaborateurs dans leur développement et d'insuffler la culture managériale afin d'accompagner la transformation de la Banque.

La stratégie 2020 RH a été modulée de manière à intégrer les orientations stratégiques du Groupe BNP PARIBAS en matière de Capital Humain. Cette stratégie qui est centrée sur le collaborateur est articulée autour de 5 axes principaux :

- les fondamentaux de la RSE et du développement social,
- le renforcement de la culture managériale à travers la déclinaison des forces et des leviers du BNP PARIBAS Way et le feed-back continu,
- l'expérience collaborateur par le biais de l'amélioration de la connaissance des collaborateurs, l'optimisation des parcours collaborateurs et une offre RH personnalisée,
- les nouveaux fonctionnements avec le déploiement de nouveaux outils digitaux, l'intégration des nouveaux modes et méthodes de travail,
- la data management.

Ainsi, l'offre sociale à destination des collaborateurs a été diversifiée en 2017, ce qui a contribué à améliorer la qualité de vie au travail (manifestations sportives, excursions, etc.). Plusieurs actions de sensibilisation ont été menées auprès des collaborateurs (Journée du diabète, la semaine santé et bien-être, etc.) qui confirment l'engagement durable de la Banque sur les sujets de santé et du bien-être au travail. La diversité des genres a également été à l'honneur à travers des petits déjeuners « O féminin » et des ateliers de managers sur des thématiques précises. Les correspondants de la diversité ont participé pour la seconde fois au séminaire " Peer-to-Peer - Gender Diversity Circulator " dans le cadre de l'échange de best practices avec d'autres structures internationales.

Le Processus de déclinaison des forces et des leviers du BNP PARIBAS WAY et d'accompagnement des Managers sur la posture managériale s'est poursuivi en 2017 avec l'organisation de divers ateliers et formations des relais pour déployer le modèle auprès des Directeurs d'Agence.

Par ailleurs, le modèle d'accompagnement RH a été totalement déployé en 2017 avec la mise en place des fonctions de Conseillers RH qui font la jonction entre le manager et le collaborateur en matière de gestion de carrière et de développement des compétences.

En outre, plusieurs actions ont été menées en termes d'accompagnement des métiers dans la réalisation de leur plan stratégique en les dotant des ressources appropriées et en anticipant leurs besoins. Les Mobility Days 2017 ont également été l'occasion de rencontres entre Métiers et Collaborateurs à Casablanca et en Région. L'identification des talents a constitué un axe important de l'année 2017 avec l'organisation de 2 sessions d'échange avec différents pays du Groupe BNP PARIBAS.

La transformation digitale RH s'est poursuivie avec la généralisation des services digitaux RH en ligne à l'ensemble des collaborateurs de la Banque et ses filiales. Une nouvelle génération d'outils digitaux est en cours de déploiement avec, comme ambition, d'évoluer

vers de nouveaux modes de fonctionnement, d'améliorer l'expérience et l'engagement du collaborateur et de développer une offre RH personnalisée (TALEO, MY MOBILITY, About Me...).

Un nouveau chantier sur la Data RH a été mis en œuvre afin d'assurer la qualité, la protection et la sécurisation des données RH. Une gouvernance de la Data RH a été définie pour piloter ce chantier.

La Formation a également accompagné les priorités et les besoins des métiers. La finance participative a été intégrée dans le plan de formation en préparation du lancement de BMCI NAJMAH. Plusieurs formations ont été dispensées aux collaborateurs sur la gestion des risques et la conformité.

Le pôle Compensation & Benefits et Contrôle de Gestion RH a poursuivi sa montée en charge au cours de l'année 2017 en centralisant l'ensemble des sujets relatifs à la rémunération, à la gestion du budget RH, aux reportings et aux indicateurs RH.

## DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE LA PUBLICITE

### PUBLICITE, SALONS ET FOIRES

En 2017, la communication de la BMCI s'est bien alignée sur les enjeux du plan BMCI 2020. Comme en 2016, cette année a été celle du crédit et des financements à la BMCI et le parti de privilégier des prises de parole fortes, impactantes et innovantes a été pris.

L'année 2017 s'est articulée comme suit :

- **Campagne Crédit Habitat**

La campagne **Crédit Habitat** a ouvert le bal de l'année 2017 avec une offre innovante et exclusive : le Crédit Habitat à taux variable dégressif. Il a été opté pour un lien entre le mariage et l'investissement à long terme, en détournant la formule consacrée du mariage en « **On s'engage pour le meilleur et contre le pire** ». Relayée en affichage, en presse, en digital et en radio, cette offre proposait une véritable nouveauté sur le marché : un crédit dont le taux de souscription initial ne pouvait que baisser.



- **Crédit conso : Campagne Printemps**

Le crédit conso « Campagne Printemps » a par la suite pris le relais où plusieurs offres ont été proposées aux clients et non clients de la BMCI. Plusieurs nouveaux dispositifs publicitaires ont renforcés l'image de ces campagnes et ont contribué à son succès : habillage du tramway de Casablanca et écrans dynamique dans les malls..



- **Campagne Eté, Aid et Rentrée Crédit Conso**

La campagne Eté, Aid et Rentrée a été réfléchiée comme une seule et même campagne, mettant en avant des périodes financièrement compliquées de la vie des ménages. Avec l'offre des 20 Dhs/jour, la BMCI permettait à ses clients d'envisager cette période avec plus de sérénité. Le message véhiculé au client était que **le projet le plus important était toujours celui du moment**. Cette campagne a bénéficié d'une belle exposition média (affichage urbain, radio, digital, presse, multicanal). Elle a également été déclinée en deux temps en TV et au cinéma, via 2 spots différents.



- **Campagne des Experts Pros**

La campagne des Experts Pros a été relancée encore une fois cette année en mettant l'accent sur l'accompagnement et la protection des professions libérales. « **Tous les business réclament une protection de haut niveau** », tel était le slogan de la campagne. Déclinée en presse, en affichage réseau, en multicanal, les spots de la campagne ont été diffusés sur les réseaux sociaux.



- **Campagne Black Friday**

Pour clôturer l'année sur une belle note, la BMCI a lancé en Novembre la campagne Black Friday : Une remise de 60% était offerte sur les taux de crédit habituels sur quelques semaines. La BMCI fut la première banque au Maroc à proposer une offre qui respecte le modèle Black Friday.



En parallèle, le Corporate Banking a repris la parole sur ses thématiques de prédilection, à savoir l'expertise et la proximité. Cette campagne est venue en renfort de la stratégie de repositionnement du Corporate Banking BMCI et du regroupement des Centres d'affaires. Avec un message aussi fort que « Quand on y va ensemble, on va plus loin », la BMCI souhaitait démontrer à ses clients qu'elle est à leurs côtés pour favoriser leur développement et leur réussite. Cette prise de parole a été relayée en affichage, en presse et en digital.

De son côté, la Finance Participative a été un sujet crucial en termes de préparation cette année à travers la gestion du chantier de la refonte éditique de l'ensemble des documents de la banque, de l'habillage des différents corners et de la PLV (Publicité sur Lieu de Vente) liée au sujet.

A côté de ces prises de parole d'envergure, la BMCI a 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
- Les Etudiants Marocains à l'Etranger
- Accompagnement des fermetures d'agences

En 2017, la BMCI a choisi d'être très sélective et de choisir les salons auxquels elle participe. Hormis le salon des Etudes en France, la BMCI a participé à des salons professionnels liés au domaine médical.

Par ailleurs, la BMCI a opté pour le maintien du partenariat « Oser l'Avenir » pour nourrir son image de marque à long terme. Avec un dispositif réduit par rapport à 2016, la BMCI a réussi à assurer une présence quotidienne en radio, une semaine sur deux tout au long de l'année, sur des thématiques liées à l'innovation au Maroc et à l'international. Ces capsules sont relayées sur la page Facebook et la chaîne Youtube de la BMCI.

Enfin, l'accompagnement des partenaires distribution du Crédit Conso en termes de visibilité des Corners BMCI. De nombreuses actions ont été déployées chez Label'Vie, Cosmos, Aswak Assalam, Le Comptoir ....

## DIGITAL

L'année 2017 a été l'occasion au sein du pôle digital, de monter en compétences et de mettre en place une communication digitale plus optimisée des campagnes de la banque pour accompagner les métiers. Les prises de paroles ont été plus importantes notamment via l'accompagnement de métiers tels que le Crédit Conso tout au long de l'année autour de la thématique d'acquisition de leads.

En 2017 a été conduite sous le signe de la capitalisation sur les meilleures pratiques développées en 2016 comme la reprise des Live Chat Crédit Conso et Live Chat Crédit Habitat, l'utilisation de nouveaux formats sur les réseaux sociaux et plus particulièrement la vidéo avec des captations d'événements (Jazzablanca, Tanjazz, Jil Lklam, le sponsoring de Peugeot Django Adventure au Maroc et l'accompagnement du groupe Acrobatique de Tanger avec leur nouveau spectacle « HALKA »)

Cette année, les outils tels que Radarly (outil d'e-réputation) et Hootsuite (outil de publication, d'écoute et d'engagement) ont été intégrés au pôle. Ce dernier outil est en cours d'implémentation chez certaines entités BMCI pour la gestion des réclamations et demandes d'informations reçues via les réseaux sociaux (CRC, Marketing, STR).

### Campagnes publicitaires et activations digitales phares conduites en 2017

Campagne Achat Coup de cœur	Campagne Vignette 2017	Campagne Ladies First	Campagne Crédit Habitat :
Jazzablanca 2017 & Tanjazz 2017 :	Campagne Platinum	Campagne CMI	Campagne Corporate Banking

## COMMUNICATION INTERNE

### Presse interne

L'année 2017 a vu la réalisation d'une enquête interne sur les différents supports de presse interne et Echonet, l'analyse des résultats permettra la mise en place d'un plan d'actions pour 2018. Plusieurs supports de presse interne sont diffusés sur l'intranet dont notamment le « BMCI MAG spécial BNPPWAY » et le « Flash BMCI ».

### Accompagnement métiers

En 2017, la communication interne a accompagné les métiers dans leur activité dont la :

- Direction Stratégie et Qualité : lors de la Semaine de Développement Durable à travers un dispositif de communication complet;
- Direction Retail Banking : Edition de la Feuille de route Retail ;
- Direction Corporate Banking : Evénements semestriels / Vidéos mensuelles 1 Minute Inside / Feuille de route Corpo / Motion Design « Réinventer l'expérience client », Info'Com « Campagne Corpo », film « Réorganisation des centres d'affaires de Casablanca » ;

- Direction des Ressources Humaines : Dispositif de communication complet pour le Forum Horizon à Paris/ Mobility days/ 45mn Chrono, Semaine Santé & Bien-être, Parlons RH, Canevas digitaux RH, guide BNPPWay

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.

### **Communication plan stratégique 2020**

La concrétisation du plan 2020 lancé en 2015 s'est poursuivie durant l'année 2017. Un dispositif complet de communication interne a été dédié à ce chantier afin de garder les collaborateurs informés des actions mises en place dans ce sens, notamment via :

- La publication du 3<sup>ème</sup> numéro de la Newsletter 2020
- Le séminaire organisé au Mazagan au sujet du programme de refonte SI avec des relais de l'événement dans les supports internes et en vidéo ainsi que la création d'une page Echonet dédiée
- Des pages Echonet créées notamment sur BNP Paribas Way et NAJMAH

En parallèle, les capsules du Président sont régulièrement publiées sur Echonet (Vœux 2017, résultats financiers au 30 juin 2017...) assurant l'accès des collaborateurs à toute l'actualité BMCI.

## **COMMUNICATION EXTERNE**

### **Relations Presse**

En 2017, deux conférences de presse et d'analystes ont été organisées pour présenter les résultats annuels 2016 et au premier semestre 2017 de la banque. Ce fut l'occasion pour les membres du Directoire de prendre la parole sur les sujets d'actualités de la banque.

Deux conférences ont également été organisées à l'occasion de l'annonce des programmes des festivals Jazzablanca et Tanjazz.

Un point presse a également été tenu dans le cadre de la visite de M. Jean Lemierre, Président du Conseil d'Administration du Groupe BNP Paribas, en présence des directeurs de publication et rédacteurs en chef des principaux supports presse marocains.

Plus de 15 communiqués et actualités de presse ont été diffusés sur différents sujets de la banque générant plusieurs articles.

### **Communication financière**

Le rapport annuel 2016 regroupant les faits marquants de tous les métiers de la banque a été enrichi et diffusé en versions papier et électronique sur le site [bnci.ma](http://bnci.ma).

Tous les documents de la communication financière (Etats financiers semestriels, trimestriels, annuel, Communiqués ...) ont également été mis en ligne sur le site [bnci.ma](http://bnci.ma).

### **Evénements**

La BMCI a organisé pour le compte de ses clients et prospects plusieurs événements pendant l'année 2017.

Au total plus de 2700 clients ont répondu présents à ces manifestations :

- Des places au concert d'Erik Truffaz dans le cadre des Casa Live Sessions by Jazzablanca, dont la Fondation BMCI est le sponsor officiel ;
- Des places aux concerts exceptionnels durant le festival Jazzablanca dont la Fondation BMCI est Sponsor Officiel ;
- Deux conférences à Casablanca et Rabat pour les clients Corporate Banking;
- Des conférences « Meet the expert » organisées à Casablanca et en régions pour les clients de la Banque Privée ;
- Une soirée animée organisée au Relais & Châteaux Ksar Char-Bagh pour la clientèle Banque Privée de Marrakech ;
- Des invitations au Trophée du Golf de la CFCIM ;
- Une visite privée de l'exposition « Face à Picasso » au Musée Mohamed VI de Rabat;
- 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 ;
- Une soirée au Mechouar de Casablanca pour les clients Corporate, des personnalités politiques et des hauts dirigeants, dans le cadre de la visite de M. Jean Lemierre.
- Des événements originaux destinés aux clients et prospects Banque privée ont également été organisés, notamment une soirée dédiée aux clients lors des concerts de Pink Martini et Murray Head au Jazzablanca.

## 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 100 projets soutenus depuis 2009. Les principaux partenariats ont été poursuivis en 2017 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 Solidarité

### Education

La Fondation BMCI a renforcé son 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.

De plus, la Fondation BMCI a intensifié le **programme « bibliothèques de classes »** dans les écoles primaires publiques de quartiers défavorisés mené en coordination avec l'association Al Jisr, les Académies Régionales d'Education et de Formation (AREF) pour les écoles relevant de la Délégation de Nouacer pour l'année scolaire 2017-2018

Par ailleurs, **le programme Dream Up**, d'éducation et d'insertion par la pratique artistique lancé par la Fondation BNP Paribas et qui permet à des jeunes issus de quartiers défavorisés de bénéficier de cours de musique au centre «Les Etoiles de Sidi Moumen» de la Fondation Ali Zaoua a été poursuivi. En 2017, 132 jeunes défavorisés ont bénéficié d'une formation musicale.

## **Handicap**

Depuis 2008, la Fondation BMCI apporte son soutien à l'association ANAIS, Association Nationale pour l'Avenir des Inadaptés Scolaires, avec la participation à la création de l'atelier « Blanchisserie » au sein de l'Espace Anaïs. Cet atelier vise à préparer les jeunes à une vie d'adulte en milieu ordinaire ou protégé. Pour la rentrée 2017, l'association a décidé de lancer l'activité commerciale des ateliers blanchisserie et pâtisserie au grand public. Dans la continuité de son rôle de mécène, la Fondation BMCI a soutenu la communication commerciale afin de mettre en avant leurs prestations et gourmandises.

La Fondation BMCI, en partenariat avec la Fondation BNP Paribas, soutient l'AMI – Amicale Marocaine des IMOC en accompagnant des enfants atteints d'Infirmité Motrice d'Origine Cérébrale et leurs familles et en mettant en place des classes d'intégration scolaire dans l'enceinte d'une école publique.

La Fondation BMCI apporte également son soutien depuis 2017 à l'association Sourire de Reda, pour le projet de Développement d'une application mobile « Stop Silence », pour répondre à une demande des jeunes et créer des fonctionnalités spécifiques qui permettront d'améliorer l'efficacité du service « Chat Ecoute.

## **Volet Culture**

### **Musique**

Un soutien continu est apporté à la musique Jazz à travers le sponsoring officiel du:

- **Festival Tanjazz** pour la 10<sup>ème</sup> année consécutive, avec pour thème « Les nouvelles voix du Jazz », 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 d'artistes de renom dont Rita Payés, Joan Chamorro et Daniel Caciya.
- **Festival Jazzablanca** pour la quatrième année consécutive, avec la participation d'artistes de renommée internationale sur la scène de l'hippodrome Casa-Anfa, dont Pink Martini – Murray Head..., réunissant près de 15 000 spectateurs, et plusieurs artistes marocains sur la scène gratuite BMCI située place des Nations Unies, réunissant une audience record de près de 55 000 spectateurs.

### **Spectacle vivant**

Pour la rentrée 2017, la Fondation BMCI a fait découvrir au public marocain le dernier spectacle du Groupe Acrobatique de Tanger « Halka » à travers une tournée marocaine dans plusieurs villes du Maroc : Casablanca, Oujda, Marrakech, Agadir et Tanger

### **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 & SATISFACTION CLIENT**

La politique Qualité de la BMCI est inscrite dans une démarche d'amélioration continue afin de placer la Satisfaction Client au centre de la stratégie de la Banque et de ses priorités d'actions. A cet effet, la Politique Qualité de la BMCI tend à respecter les exigences légales et réglementaires ainsi que les valeurs partagées du Groupe BNP Paribas tout en s'appuyant sur de multiples dispositifs d'écoute clients et sur l'engagement et l'implication des différents acteurs dans la recherche de l'efficacité et l'excellence opérationnelles.

L'année 2017 a été marquée par la transition avec succès de la certification ISO 9001 dans sa version 2015 pour les activités de :

- Commerce International (opérations documentaires, virements internationaux, garanties internationales reçues, domiciliation des titres d'importations, financements en devises s'y apportant)
- Monétique (Gestion des cartes et GAB).

Les auditeurs de l'organisme de certification Bureau Veritas ont souligné l'implication du management dans la démarche de l'amélioration continue, ainsi que la maturité et l'efficacité du Système de Management de la Qualité mis en place au sein de la BMCI.

Plusieurs actions de mesure de la satisfaction ont été entreprises sur l'année 2017 afin d'être à l'écoute des attentes des clients :

- Un baromètre de satisfaction clients Retail (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 Corporate, permettant d'analyser les variables déterminantes de la satisfaction des clients entreprises 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 dispositif de mesure instantanée de la satisfaction client et du niveau de recommandation propre aux clients Corporate à travers le déploiement de bornes tactiles dans les centres d'affaires.

Les différents retours clients sont analysés régulièrement pour permettre l'identification des pistes d'améliorations et la mise en œuvre des plans d'actions.

## **TRAITEMENT DES RECLAMATIONS**

Afin de se conformer aux recommandations de Bank Al-Maghrib (circulaire BAM Réf. CN 10/W16 du 10/06/2016) et du Groupe BNP Paribas, une entité centrale chargée du traitement et du suivi des réclamations a été créée et rattachée à la Direction Stratégie et Qualité.

Le cadre référentiel régissant l'activité de traitement des réclamations est régi par une procédure qui décrit le circuit et le process de traitement des réclamations, écrites et orales, quel que soit le canal de réception.

Le traitement des réclamations de toutes les entités de la Banque est centralisé au niveau du Service Traitement des Réclamations (STR), y compris les réclamations recues via les réseaux sociaux.

Une campagne de communication a été menée par la Banque pour informer ses clients sur :

- les dispositifs internes de traitement des réclamations, notamment les interlocuteurs, les canaux de réception, les modalités de saisines et les délais de traitement
- les dispositifs externes de traitement des réclamations assurés par Bank Al-Maghrib et l'ensemble du dispositif de médiation bancaire auquel ils adhèrent.

Cette communication a été réalisée à travers plusieurs canaux :

- distributeurs automatiques en agence
- mailings envoyés aux clients Retail, Corporate et Banque privée
- flyers mis à la disposition des clients au sein des agences
- insertion de la communication au niveau du site institutionnel de la Banque
- affichage dynamique au sein des agences

Une mission d'audit a été menée au mois de Septembre 2017 par Bank Al-Maghrib sur le dispositif de traitement des réclamations au sein de la BMCI. Les constats de cette mission se sont révélés satisfaisants.

## **RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE**

En 2017, 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**

- BMCI lauréate des Défis RSE Maroc :

A l'occasion de la première édition des Trophées Défis RSE Maroc 2017, la BMCI a reçu le prix Spécial du Jury pour l'ensemble de sa politique RSE et notamment sa responsabilité auprès de ses collaborateurs, de ses clients et de la société dans sa globalité.

La BMCI a également été conviée pour recevoir ce prix lors de la cérémonie à l'Assemblée Nationale à Paris. Lors de cette cérémonie, le palmarès 2017 France a été dévoilé et pour la première fois un palmarès a été consacré aux organisations marocaines.

- BMCI pionnière sur 10 critères du classement Top Performers RSE 2017 de Vigeo Eiris :

Active dans divers domaines environnementaux, sociaux et sociétaux, la banque a été reconnue pionnière sur 10 critères parmi 21 définis par l'agence de notation Vigeo Eiris:

- o Information des clients
- o Orientation responsable des contrats
- o Respect des droits humains fondamentaux et prévention des atteintes à ces Droits
- o Non-discrimination
- o Offre de produits et de services verts
- o Prise en compte de l'impact sociétal des produits et services développés par l'entreprise
- o Contributions de l'entreprise à des causes d'intérêt général
- o Equilibre des pouvoirs et efficacité du Conseil d'Administration
- o Audit et mécanismes de contrôle
- o Promotion des choix individuels de carrière et de l'employabilité

- BMCI, 1<sup>ère</sup> banque pays émergents dans la notation 2017 de Vigeo Eiris

La banque arrive en première place dans le secteur des banques diversifiées Pays Emergents au classement 2017 de l'agence Vigeo Eiris.

En 2017, la BMCI a su se distinguer grâce à sa performance globale et ses scores sur les critères droits de l'homme, ressources humaines et comportement sur les marchés.

- BMCI, dans le TOP 3 du palmarès ESG Vigeo Eiris Ranking Emerging 100

La banque maintient sa présence dans le palmarès Environnemental, social et de gouvernance (ESG) «Vigeo Eiris Ranking Emerging» grâce à des scores élevés et les meilleurs niveaux d'assurance sur sa capacité à maîtriser ses risques de responsabilité sociale et environnementale, et se classe parmi « The 3 best performers ».

Ce palmarès rassemble les 100 entreprises cotées sur les marchés des pays en développement et dont les démarches de responsabilité sociale sont les plus avancées parmi un univers de 850 émetteurs cotés dans 31 pays.

## **Responsabilité sociale**

La BMCI a organisé la deuxième édition de la « Semaine santé et bien-être » en 2017. Au rendez-vous : menu spécial tout au long de la semaine au Restaurant d'entreprise, plusieurs ateliers (initiation au Yoga et Pilates, plusieurs conférences sur la santé, le bien-être et la nutrition, des ateliers de cuisine, des messages et vidéos sur le bien-être et la santé, etc.)

## **Responsabilité civique**

- BMCI participe pour la 6<sup>ème</sup> 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 vu ses collaborateurs d'agences à travers tout le Maroc se mobiliser 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. Au total :

- 46 agences participantes
- 3 000 élèves accueillis
- 83 visites en agence
- 28 conférences animées dans les lycées et collèges

- BMCI partenaire de INJAZ dans le cadre du programme de bénévolat de compétences

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. Au total :

- 3 programmes de bénévolat
- 123 jeunes formés
- 59 heures de bénévolat
- 2 niveaux scolaires : collège et université

## **Responsabilité environnementale**

- Semaine Développement durable :

La BMCI a organisé la 4ème édition de la semaine du développement durable. A cette occasion, de nombreuses actions ont été ainsi mises en place pour sensibiliser les collaborateurs et les faire participer à travers l'organisation des opérations de plantation d'arbres et de nettoyage de plage, de jeux de création liés à l'écologie ou encore la sensibilisation au quotidien via l'intranet de la banque

- Reporting environnemental :

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

## FILIALES

---

### BMCI BOURSE

En 2017, le marché boursier marocain a poursuivi la dynamique de réformes enclenchée l'année précédente afin de permettre sa mise à niveau aux standards internationaux.

2017 a également été l'année où le MASI a confirmé la rupture avec la tendance baissière installée ces dix dernières années avec une performance annuelle de 6,39% à 12388 points. Cette performance est essentiellement due à une réallocation massive des ressources vers le marché action du fait de la poursuite de la baisse des rendements obligataires, aidée également par une masse bénéficiaire en progression de 8% lors du premier semestre de l'année

La bonne orientation du MASI s'est accompagnée d'une hausse du volume traité sur le marché central, une action établie à 39,5 milliards MAD, demeurant proche des plus bas historiques. Par ailleurs, la capitalisation boursière a progressé de 7,5% pour se situer à 626,97 milliards de dirhams à fin 2017.

Dans ce contexte, en retraitant des opérations exceptionnelles de l'exercice 2016, les indicateurs de BMCI Bourse sont en quasi-stagnation consolidant ainsi les niveaux atteints un an auparavant.

Cette performance a été obtenue grâce au maintien de la position de BMCI Bourse grâce au reprofilage du portefeuille client ainsi qu'au retour des personnes physiques lors du premier semestre 2017 résultant de la bonne performance du MASI lors de la fin de l'exercice 2016.

En 2018, BMCI Bourse renforcera davantage les synergies avec le groupe BMCI avec le retour progressif de la clientèle Retail sur le marché observé cette année.

# FILIALES

---

## BMCI ASSET MANAGEMENT

BMCI Asset Management a maintenu le dispositif d'animation commercial mis en place en 2016 et a consolidé son image d'expert au service des réseaux commerciaux Corporate, Retail & Banque Privée.

En ce qui concerne le réseau Corporate, la collecte a atteint un niveau important grâce à la montée en compétence des exploitants et à l'implication des managers. Les solutions d'optimisation de trésorerie via les placements en OPCVM sont systématiquement proposées au profit des entreprises qui le souhaitent. La philosophie de gestion de BMCI Asset Management, axée sur la réduction des risques et la régularité des performances, a permis de convaincre une part importante des clients Corporate à la recherche d'un niveau optimal du couple rendement/risque.

Au niveau du Retail, la poursuite de la formation à la demande et un service dédié ont permis aux collaborateurs du réseau de consolider leur posture commerciale en matière d'offre sur les produits de placements tout en maîtrisant le profilage client afin de répondre aux exigences de "suitability". L'offre produit a été pilotée pour permettre aux souscripteurs d'atteindre leurs objectifs de rendements en fonction de leur horizon de temps et en fonction des conditions de marché.

Enfin, BMCI AM et le réseau de la Banque Privée ont collaboré plus activement en 2017 via des comités marché hebdomadaires avec les gérants permettant de cibler les besoins des clients en gestion de patrimoine et en gestion de fortune. La connaissance de l'environnement économique et de l'écosystème financier, la compréhension des marchés et la connaissance intime des besoins des clients haut de gamme permet d'offrir un service à haute valeur ajoutée sur les placements en OPCVM.

Concernant les indicateurs globaux d'activité, le résultat net ressort à 10.5 millions de dirhams, soit une variation de -17.9%, résultant d'une évolution du PNB de -10% et d'une maîtrise des charges générales d'exploitation à 1.6% (augmentation de 16% des dépenses relatives informatiques relatives à l'IT et baisse de -1% des autres postes de charges).

Cette variation du Résultat net est due essentiellement au retrait des actifs sous gestion dédiés (décollecte partielle Atlanta/Sanad), et en second lieu, à l'arbitrage en faveur des supports bancaires qui a impacté à la baisse les commissions perçues sur la Gamme Banque Privée.

En perspective, BMCI Asset Management souhaite enrichir sa gamme de produits en explorant avec ses partenaires d'assurance l'opportunité de lancement de contrats d'assurance vie en Unités de compte.

## FILIALES

---

### ARVAL MAROC

Avec une flotte de plus de 6 300 véhicules, Arval Maroc assoie sa position de leader de la clientèle privée sur le marché de la «Location Longue Durée ».

L'entreprise enregistre en 2017 de belles performances commerciales dont 60% proviennent de la coopération avec BMCI. Une excellente synergie que les deux entités souhaitent développer davantage.

Le succès d'Arval Maroc en 2017 est le fruit d'une équipe engagée et persévérante qui s'est vue offrir le podium du meilleur employeur au Maroc dans la catégorie PME.

Sur le plan « Qualité » Arval a enregistré de belles performances et a maintenu sa place dans le « Top Quartile » des sociétés de service B2B au Maroc. Un classement d'excellence enregistré dans le cadre de l'étude NPS (Net promoter score) menée par le Groupe.

La RSE demeure dans le cœur des priorités de la filiale LLD du groupe. 2017 était l'occasion d'aligner plusieurs initiatives à savoir la 6<sup>ème</sup> édition du challenge sécurité et environnement comprenant :

- le don de véhicule neuf à SOS Villages enfants Maroc ;
- la proposition aux clients des formations en conduite responsable et économique;
- la reconduction de la certification ISO 14001.

2018 sera pour Arval Maroc une année de poursuite de la conquête client et des synergies notamment avec la ligne de métier Corporate Banking du Groupe BMCI

## FILIALES

---

### BDSI

Avec un résultat légèrement supérieur au budget, l'année 2017 a été une année de développement 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 sub-saharienne ainsi qu'aux DOM POM et, d'autre part, des prestations de support sur la gestion des infrastructures.

BDSI a franchi le cap des 300 salariés, atteindra bientôt les 400, a renforcé son dispositif RH et démarré sa transformation vers une entreprise digitale.

2017 a aussi mis en évidence la nécessité de renforcer la gestion des risques IT dont la sécurité en premier lieu ainsi que la gestion de l'obsolescence.

La gouvernance au niveau régional de l'IT d'IRB sera renforcée, ce qui imposera à BDSI de se renforcer avec des profils plus expérimentés.

Avec une transformation profonde du Système d'Information des filiales Afrique et DOM de BNP Paribas, BDSI sera amené, dans un proche avenir, à évoluer vers une fonction d'intégrateur des solutions qui seront déployées. BDSI devra également contribuer à la trajectoire ambitieuse de réduction des coûts de l'IT Afrique tout en modernisant ses modes de fonctionnement au plus près des meilleures pratiques du digital.

## FILIALES

---

### BMCI ASSURANCE

Le développement de BMCI Assurance s'est poursuivi en 2017 et son PNB a connu une progression satisfaisante de plus de 9%

Au courant du second semestre de l'année 2017, les équipes de BMCI Assurance se sont renforcées afin de créer une plus grande dynamique commerciale pour l'avenir tout en veillant aux respects des contraintes réglementaires et de conformité liées aux nouvelles exigences des autorités et du Groupe. L'organisation n'était pas en reste également grâce à la mise en place, dès Juin 2017, de procédures et de process de fonctionnement de la filiale. Ces efforts se poursuivront en 2018 pour que les collaborateurs disposent d'outils automatisés et consacrent plus de temps aux tâches à forte valeur ajoutée.

Les synergies se sont développées en 2017 notamment avec le Retail Banking, la Banque Privée et le Corporate Banking. Une action d'envergure s'est déroulée au quatrième trimestre 2017 avec les Centres d'Affaires et le département des financements structurés de la BMCI qui ont introduit, pour la première fois, du conseil en assurance au profit de leurs clients.

Pour le Retail et la Banque Privée, des campagnes réussies ont permis à ces métiers de dépasser leurs objectifs 2017 et de garantir un meilleur PNB en assurance pour 2018.

Par ailleurs, BMCI Assurance a entamé en 2017 une action de révisions de l'ensemble des contrats d'assurance afin d'améliorer les prestations et les commissions perçues. C'est dans ce cadre que les contrats de la DRH BMCI ont été révisés et ont donné lieu à une augmentation de près de 20% des commissions de ce périmètre. Cet effort se poursuivra en 2018 pour l'ensemble des produits d'assurance avec tous les métiers du Groupe BMCI.

Enfin, en 2018, le lancement de nouvelles offres à fortes marges est prévu de façon à étoffer le catalogue produit et à développer davantage le PNB de BMCI Assurance.

# FILIALES

---

## BNP PARIBAS MED BUSINESS PROCESS

L'année 2017 a été pour la filiale une année de continuation de la transformation des processus dans le cadre du projet One CAPP. Les adaptations d'organisations nécessaires à cette transformation ont été mises en œuvre tout au long de l'année.

Le premier semestre a vu la mise en production de la plateforme comptabilité fournisseurs «One CAPP» pour ITP/DSI en Janvier, la Banque de détail en France en Mars puis les Dealing services, Personal Investor et Wealth Management en Avril.

Ces démarrages successifs ont nécessité la mise en place d'un suivi spécifique (report dédié à l'écoulement des stocks) et la mise en place de renforts d'effectifs intérimaires.

Le second semestre est marqué par la participation aux ateliers de préparation à la migration des entités de SAP VINCI vers One CAPP dans le cadre du projet SAME.

Le plan de formation 2017 visait l'accompagnement des collaborateurs dans cette dynamique de transformation à travers des formations sur le développement des compétences métier (imputation comptable et TVA,...), la conduite du changement et la sécurité financière, la maîtrise de l'anglais...

Plusieurs chantiers ont été menés par Med BP sur l'année 2017 concernant :

- le périmètre juridique par la mise à jour de tous les documents de l'entreprise (Registre de Commerce, statuts, registres légaux,...) et l'élaboration des SLA avec BMC
- le volet de la conformité via le déploiement des exigences du Groupe en matière de sécurité financière dans le cadre du programme Roosevelt, la diffusion de la culture « Know Your Data » dans le cadre du programme RaDAR, ainsi que la contribution à la mise en conformité de la filière avec le GDPR (General Data Protection Regulation).
- les ressources humaines pour la préparation du déploiement de HR Access V9, la mise à jour des fiches de poste, et la cartographie des compétences des collaborateurs.

En 2018, MED BP continuera à déployer le plan de migration vers la plateforme comptable One CAPP et ses processus associés tout en se préparant à une montée en charge des processus P2P.

# Annexes

- Projet d'affectation du résultat 2017
- Projet de distributions de dividendes revenant à la BMCI au titre de l'exercice 2017
- Etat des Soldes de Gestion BMCI au 31/12/2017
- Titres de participation et emplois assimilés au 31/12/2017
- Conventions visées par l'article 95 et suivants de la loi n° 17-95, telle que modifiée et complétée
- Délais de paiement

## Projet d'affectation du résultat 2017

Intitulé	Montants en Dirhams
Résultat	487.030.105,30
Réserve légale (minimum légal déjà atteint)	0,00
<b>Reste</b>	<b>487.030.105,30</b>
Report à nouveau au 31/12/2016	2.795.044.151,36
<b>Reste</b>	<b>3.282.074.256,66</b>
Réserve facultative	1.900.000.000,00
Dividendes à distribuer (soit 97 DH par action : 30 DH dividende ordinaire et 67 DH dividende exceptionnel)	1.288.090.742,00
<b>Reste à reporter à nouveau</b>	<b>93.983.514,66</b>

---

### Projet de distributions de dividendes revenant à la BMCI au titre de l'exercice 2017

Filiales	Montant des dividendes revenant à la BMCI, au titre de l'exercice 2017, en KMAD sauf BMCI Offshore en KUSD
BMCI Leasing	-
BMCI Offshore*	2 853
BMCI Asset Management	10 455
BMCI Assurance	30 218
ARVAL **	10 143

(\*) sur la base du résultat provisoire au 31/12/2017

## Etat des Soldes de Gestion BMCI au 31/12/2017

<b>ÉTAT DES SOLDES DE GESTION DU 01/01/2017 AU 31/12/2017</b>	En milliers de DH	
	31/12/2017	31/12/2016
<b>I - TABLEAU DE FORMATION DES RÉSULTATS</b>		
1. (+) Intérêts et produits assimilés	2 675 186	2 711 149
2. (-) Intérêts et charges assimilées	529 406	484 512
<b>MARGE D'INTÉRÊT</b>	<b>2 145 781</b>	<b>2 226 637</b>
3. (+) Produits sur immobilisations en crédit-bail et en location	222 494	138 619
4. (-) Charges sur immobilisations en crédit-bail et en location	287 298	153 271
<b>RÉSULTAT DES OPÉRATIONS DE CRÉDIT-BAIL ET DE LOCATION</b>	<b>-64 804</b>	<b>-14 652</b>
5. (+) Commissions perçues	489 361	470 139
6. (-) Commissions servies	73 627	68 760
<b>MARGE SUR COMMISSIONS</b>	<b>415 734</b>	<b>401 379</b>
7. (+) Résultats des opérations sur titres de transaction	20 789	21 001
8. (+) Résultats des opérations sur titres de placement	37 399	5 569
9. (+) Résultats des opérations de change	144 584	147 447
10. (+) Résultats des opérations sur produits dérivés	-215	1 380
<b>RÉSULTATS DES OPÉRATIONS DE MARCHÉ</b>	<b>202 557</b>	<b>175 397</b>
11. (+) Divers autres produits bancaires	102 242	146 469
12. (-) Diverses autres charges bancaires	93 451	94 098
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>2 708 058</b>	<b>2 841 131</b>
13. (+) Résultats des opérations sur immobilisations financières	-11 664	13 706
14. (+) Autres produits d'exploitation non bancaire	35 143	19 902
15. (-) Autres charges d'exploitation non bancaire	29 428	9 847
16. (-) Charges générales d'exploitation	1 539 559	1 574 941
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 162 550</b>	<b>1 289 950</b>
17. (+) Dotations nettes des reprises aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	-441 253	-716 719
18. (+) Autres dotations nettes de reprises aux provisions	161 964	-140 389
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>883 261</b>	<b>432 842</b>
<b>RÉSULTAT NON COURANT</b>	<b>-213 130</b>	<b>-23 357</b>
19. (-) Impôts sur les résultats	183 100	141 674
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>487 030</b>	<b>267 810</b>

## Titres de participation et emplois assimilés au 31/12/2017

### TITRES DE PARTICIPATION ET EMPLOIS ASSIMILÉS AU 31/12/2017

En milliers de DH

Dénomination de la société émettrice	Secteur d'activité	Capital social	Participation au capital en %	Prix d'acquisition	Valeur comptable nette	— Extrait des derniers états de synthèse de la société émettrice —			Produits Inscrits au CPC de l'exercice
						Date de clôture de l'exercice	Situation nette	Résultat net	
<b>PARTICIPATION DANS LES ENTREPRISES LIÉES</b>									
BMCI LEASING	Crédit-bail	80 000	86,91%	111 714	111 714	31/12/2017	194 139	8 880	22 609
BMCI BANQUE OFFSHORE	Banque offshore	KUSD 5 500	100%	55 454	51 302	31/12/2017	8 904	2 852	1 473
BMCI BOURSE	Intermédiaire boursier	20 000	100%	20 000	20 000	31/12/2017	14 184	-545	0
UPAR	Prise de participation	1 500	100%	9 428	1 507	12/12/2017	2 911	-183	
BMCI Asset Management	Gestion des SICAV	1 000	100%	1 000	1 000	31/12/2017	11 462	10 488	12 800
BMCI FINANCE	Prise de participation	8 500	100%	8 500	5 380,00	31/12/2017	5 895	172	
BMCI FONDS	Gestion des FCP	1 000	100%	1 000	1 000	29/12/2017	1 378	-532	
BMCI ASSURANCE	Intermédiaire en assurances	100	100%	100	100	31/12/2017	30 407	30 218	27 500
BMCI DÉVELOPPEMENT	Prise de participation	300	100%	300	0	29/12/2017	-2 459	-405	
BMCI GESTION SOLIDARITÉ		1 000	0%	500	500				
FCP BMCI GESTION DIVERSIF	OPCVM			500	500				
DELTA RECouvreMENT	Recouvrement des créances	2 000	100%	2 000	290	12/12/2017	241	-28	
ARVAL MAROC	Location longue durée	30 000	33,34%	27 339	27 339	31/12/2017	60 645	31 917	16 683
Sté Immobilière Sidi Maârouf	Société immobilière	10 100	100%	10 100	10 100	31/12/2017	6 322	-2 249	
<b>AUTRES TITRES DE PARTICIPATION ET EMPLOIS ASSIMILÉS</b>									
Centre Monétique Interbank	Gestion cartes monétiques	98 200	13%	13 000	13 000	31/12/2014	169 112	40 260	10 400
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	31/12/2017	52 262	10 625	0
Sté immobilière Interbancaire GBPM	Société immobilière	19 005	13%	2 534	2 050				
SOGEPIB	Gest & exploit parc indust	18 000	5%	900	900	31/12/2014	24 134	4 619	1 527
SOGEPOS	Gest & exploit parc indust	35 000	13%	4 622	4 622	31/12/2015	42 373	7 895	0
BNP PARISBAS MED BUSINESS Process	Gestion de process BACK-OFFICE	14 600	4%	584	584	31/12/2017	25 236	1 087	55
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				2 949	2 949				114
<b>TOTAL</b>					<b>296 077</b>				<b>93 448</b>

### TABLEAU DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES AU 31/12/2017

En milliers de DH

## **Conventions visées par l'article 95 et suivants de la loi n° 17-95, telle que modifiée et complétée**

- **Nouvelle(s) convention(s) conclue(s) au cours de l'exercice 2017**

Aucune nouvelle convention qualifiée de « réglementée » n'a été conclue au cours de l'exercice 2017, à l'exception d'un avenant au contrat de prestations de services « SLA » liant la banque à BMCI Leasing. La conclusion de cet avenant a été autorisée par le conseil de surveillance de la banque, réuni le 21 septembre 2017. Il a pour objet la modification du périmètre des prestations d'assistance technique fournies par la BMCI en faveur de BMCI Leasing dans les domaines de la conformité. Ce périmètre s'étend désormais au domaine de la sécurité financière (*know your client*, lutte anti-blanchiment/lutte contre le financement du terrorisme, respect des sanctions financières internationales ...).

- **Conventions conclues au cours des exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice 2017**

Les conventions réglementées, objet du rapport spécial des commissaires aux comptes émis au titre de l'exercice 2016 et approuvées par les actionnaires réunis en assemblée générale le 21 avril 2017, ont été reconduites et leur exécution poursuivie au cours de l'exercice 2017.

### **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.

## **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

CDTR : Certificats de Dépôts à Taux Révisables

CIB : Corporate & Institutionnal Banking

CRC : Centre de Relations Client

CSO : Conseil Supérieur des Oulémas

DA : Direction des Achats

DOM : Départements d'Outre-Mer

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

DRB: Direction Retail Banking

DSI: Direction des Systèmes d'Information

EER: Entrée En Relation

FOREX: Foreign Exchange Market

GDPR: General Data Protection Regulation

HDG: Haut De Gamme

IG: Inspection Générale

IRB: International Retail Banking

IRRBB: Interest Rate Risk in the Banking Book

KYC: Know Your Customer

LCN : Lettre de Change Normalisée

LCR : Liquidity Coverage Ratio

MASI : Moroccan All Shares Index

MDG : Moyen De Gamme

MRE : Marocains Résidents à l'Etranger

NPS : Net Promoter Score

OPF: Open Payment Framework

PCA : Plan de Continuité de l'Activité

PLS : Professions Libérales de la Santé

PLV : Publicité sur le Lieu de Vente

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PNB : Produit Net Bancaire

POM : Pays d'outre-Mer

PRSF : Plan de Remédiation de la Sécurité Financière

PSF : Points de Surveillance Fondamentaux

REPO : Sale and Repurchase Agreement

RM : Relationship Manager

RO : Risque Opérationnel

RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

SLA : Service-Level Agreement

SMQ : Système de Management de la Qualité

STR : Service de Traitement des Réclamations