

<b>MOT DU PRÉSIDENT .....</b>	<b>2</b>
<b>PRESENTATION DU GROUPE BMCE BANK</b>	
APPARTENANCE AU GROUPE FINANCECOM.....	4
PROFIL DU GROUPE .....	6
GROUPE BMCE BANK DANS LE MONDE.....	7
DOMAINES D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUES DU GROUPE BMCE BANK.....	8
COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	10
ACTIONNARIAT DE BMCE BANK.....	12
GROUPE BMCE BANK EN CHIFFRES.....	13
PERFORMANCES DU GROUPE EN 2011.....	14
FAITS MARQUANTS 2011.....	18
UNE BANQUE EN TRANSFORMATION .....	19
<b>BMCE BANK EN AFRIQUE.....</b>	<b>20</b>
<b>BMCE BANK AU MAROC</b>	
BANQUE DES PARTICULIERS & PROFESSIONNELS.....	22
LA BANQUE DE L'ENTREPRISE .....	26
LA BANQUE D'INVESTISSEMENT .....	30
DES RESSOURCES ET MOYENS À LA HAUTEUR DES AMBITIONS.....	34
FILIALES FINANCIÈRES SPÉCIALISÉES DE BMCE BANK.....	38
<b>GROUPE BANK OF AFRICA.....</b>	<b>40</b>
<b>AUTRES FILIALES AFRICAINES.....</b>	<b>64</b>
<b>BMCE BANK EN EUROPE ET EN ASIE.....</b>	<b>66</b>
<b>BMCE BANK ET SON ENVIRONNEMENT .....</b>	
ECONOMIE INTERNATIONALE .....	71
ECONOMIE NATIONALE .....	72
AFRIQUE SUBSAHARIENNE.....	74
<b>BMCE BANK ET SA GOUVERNANCE .....</b>	<b>77</b>
ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	78
SENIOR MANAGEMENT .....	80
ORGANIGRAMME DU GROUPE.....	84
MANAGEMENT À L'INTERNATIONAL .....	86
MANAGEMENT DES FILIALES AU MAROC .....	87
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	88
<b>BMCE BANK ET SES ACTIONNAIRES .....</b>	<b>95</b>
LE TITRE BMCE BANK .....	96
RELATIONS INVESTISSEURS .....	100
RATING DE BMCE BANK .....	101
AGENDA DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE 2012 .....	102
<b>DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>103</b>
<b>RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE .....</b>	
FONDATION BMCE BANK .....	117
CAPITAL HUMAIN.....	118
DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	120
MÉCÉNAT.....	122
<b>RAPPORT FINANCIER.....</b>	<b>127</b>
RAPPORT DE GESTION .....	128
RÉSOLUTIONS .....	134
<b>RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	
SUR COMPTES CONSOLIDÉS .....	135
NORMES ET PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS PAR LE GROUPE .....	136
COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS .....	145
RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	153
RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	154
PRINCIPES COMPTABLES .....	159
COMPTES ANNUELS AGRÉGÉS .....	162
BILAN ACTIVITE MAROC .....	180
<b>RESEAU DE BMCE BANK A L'INTERNATIONAL .....</b>	<b>184</b>
<b>FILIALES DU GROUPE BMCE BANK .....</b>	<b>185</b>
<b>HISTORIQUE DE BMCE BANK .....</b>	<b>186</b>

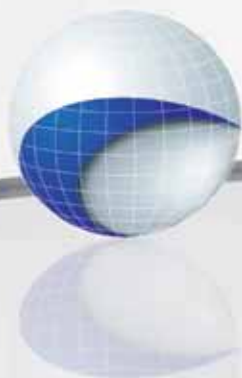
## Mot du Président

Au titre de l'exercice 2011, les performances de BMCE Bank illustrent, cette année encore, la solidité d'un Groupe Bancaire qui se continentalise et continue indéniablement de croître.

En témoigne la croissance vive du total bilan de 11%, passant pour la première fois le seuil des 200 milliards de DH, la progression du PNB consolidé de 8% et du PNB agrégé à plus de 4 milliards de DH ainsi que celle du Résultat Net Part de Groupe - RNPG - de 4% à 850 MDH, portée, au-delà du tiers, 36%, par les activités africaines du Groupe dont Bank Of Africa représente l'essentiel.

Pareillement, l'exercice 2011 a été marqué par un effort substantiel de provisionnement procédant d'une démarche prudentielle vis-à-vis d'évolutions sectorielles au Maroc et au titre de laquelle BMCE Bank a constitué une Provision pour Risques Généraux - PRG - d'environ 250 MDH. N'était-ce la PRG, le Résultat Net agrégé, qui a cru de 4,4% à 545 MDH, aurait progressé de 35%.

A l'international, 2011 a été marquée par la montée en puissance de BMCE Bank dans le capital du Groupe BOA à hauteur de près de 60%, un contrôle renforcé des filiales et l'élargissement de notre présence et de notre fonds de commerce en Afrique Subsaharienne.





Parallèlement, l'optimisation de notre présence en Europe s'est poursuivie, visant à mieux servir la continentalisation du Groupe et intensifier les échanges et les investissements euro-africains.

Par ailleurs, notre Groupe Bancaire s'est engagé au Maroc dans un programme de développement volontariste pour améliorer l'efficacité commerciale et opérationnelle, simplifier son mode opératoire, optimiser les charges et renforcer la maîtrise des risques. Le plus emblématique demeure la Régionalisation, à travers une organisation en huit Régions, visant à rapprocher les centres de décision au plus près du client et opérer, ainsi, un véritable changement culturel à travers *l'empowerment* du capital humain en région.

Notre Groupe et, en son sein, BMCE Bank, continue de mobiliser ses moyens humains, financiers et stratégiques, malgré un contexte économique global plus incertain, afin de jouer un rôle prééminent dans le paysage bancaire au Maroc et en Afrique.

Othman Benjelloun  
Président Directeur Général



## Appartenance au Groupe FinanceCom

Groupe *leader* régional résolument ouvert à l'international, FinanceCom intervient dans divers secteurs d'activités à fort potentiel de croissance conjuguant Banque, Assurance, Technologies, Media & Télécoms et Services.

### Le Core Business

- ♥ BMCE Bank : Banque universelle, 3<sup>ème</sup> banque de termes de total bilan avec des parts de marché de crédits et dépôts de 13% et 15%, respectivement.
- ♥ RMA Watanya : Parmi les *leaders* de l'Assurance au Maroc avec près de 20,1% de part de marché.
- ♥ RMA Capital : Société de gestion de RMA WATANYA.

### Relais de Croissance

- ♥ Méditel : 2<sup>ème</sup> opérateur global de télécommunications au Royaume, avec plus de 10 millions d'abonnés.
- ♥ Atcom : Africa Têdis & Communication, opérateur de référence dans les secteurs des médias et de la communication au Maroc et en Afrique (Mosaik...).
- ♥ Agroalimentaire : Ranch Adarouch, plus grand élevage d'Afrique de bovins et Bio Beef, 1<sup>ère</sup> unité d'abattage, de découpe et de transformation de viande rouge au Maroc.

### Private Equity

- ♥ Argan Capital : Pôle de gestion des fonds d'investissements du Groupe FinanceCom.
- ♥ Finatech : Groupe marocain investi dans les Nouvelles Technologies de l'information de 18 sociétés, articulées autour des pôles Infrastructures & Réseaux, *Payment Systems & Security*, *Offshoring & IT services* et Innovation Technologies.
- ♥ Autres Investissements : CTM, Air Arabia Maroc, RISMA, Brico Invest et Jaguar Maroc.

### Patrimoine Foncier et Immobilier

- ♥ CAP ESTATE : Filiale immobilière du Groupe au capital de 500 Millions de dirhams.
- ♥ REVLY'S : Société de financement touristique détenue à part égale entre le Groupe FinanceCom et Aman Resort.
- ♥ AOS Maroc : Entité spécialisée dans la Maîtrise d'Ouvrage Déléguée.

### International

- ♥ FinanceCom International : Filiale dédiée au pilotage des Sociétés de gestion d'actifs et de Patrimoine du Groupe à l'échelle mondiale.

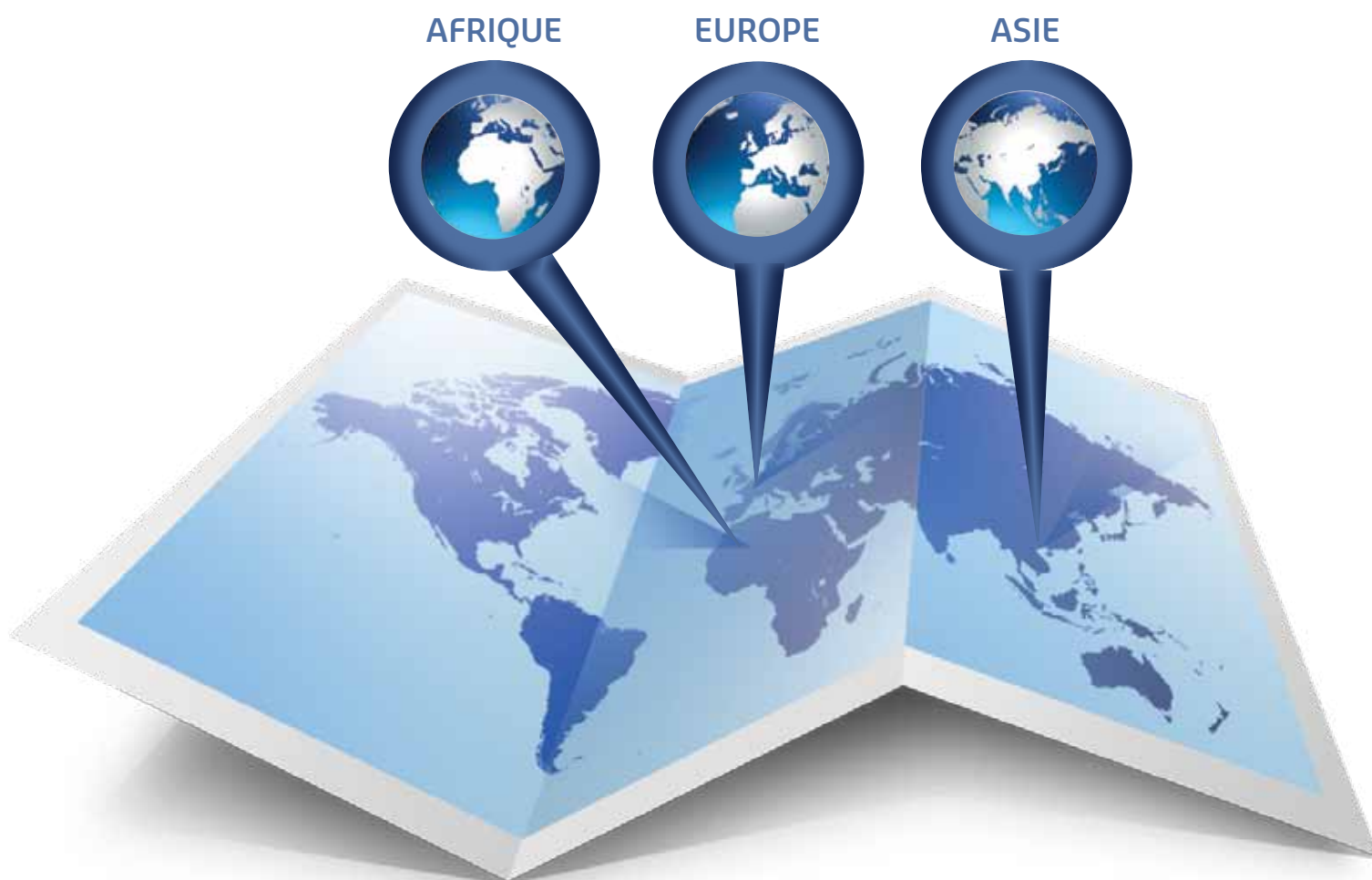




## Profil du Groupe

- ✓ 3<sup>ème</sup> Banque en termes de total bilan, avec des parts de marché crédits et dépôts avoisinant 13% et 15,2% respectivement
- ✓ 2<sup>ème</sup> émetteur de cartes monétiques avec une part de marché de 17,4%
- ✓ 2<sup>ème</sup> Bancassureur avec une part de marché de près de 30%
- ✓ 3<sup>ème</sup> gestionnaire d'actifs, avec une part de marché près de 14%
- ✓ Acteur incontournable du commerce extérieur et du Corporate Banking
- ✓ Acteur de référence sur les marchés de capitaux, activités de banque d'affaires et de conseil
- ✓ 1<sup>ère</sup> entreprise non européenne à obtenir un rating social par Vigeo au Maroc
- ✓ 1<sup>ère</sup> Banque au Maghreb à adhérer aux Principes de l'Equateur
- ✓ 1<sup>ère</sup> Banque au Maroc et de la région à être certifiée ISO 14001 pour la gestion de l'environnement
- ✓ « Top performer RSE Maroc » décerné par Vigeo pour sa stratégie environnementale et son engagement sociétal

## Groupe BMCE Bank dans le monde



### AFRIQUE

Bénin  
Burkina Faso  
Burundi  
Cameroun  
Congo Brazzaville  
Côte d'Ivoire  
Djibouti  
Ghana  
Kenya  
Mali  
Madagascar  
Maroc  
Niger  
Ouganda  
R.D. du Congo  
Sénégal  
Tanzanie  
Tunisie

### EUROPE

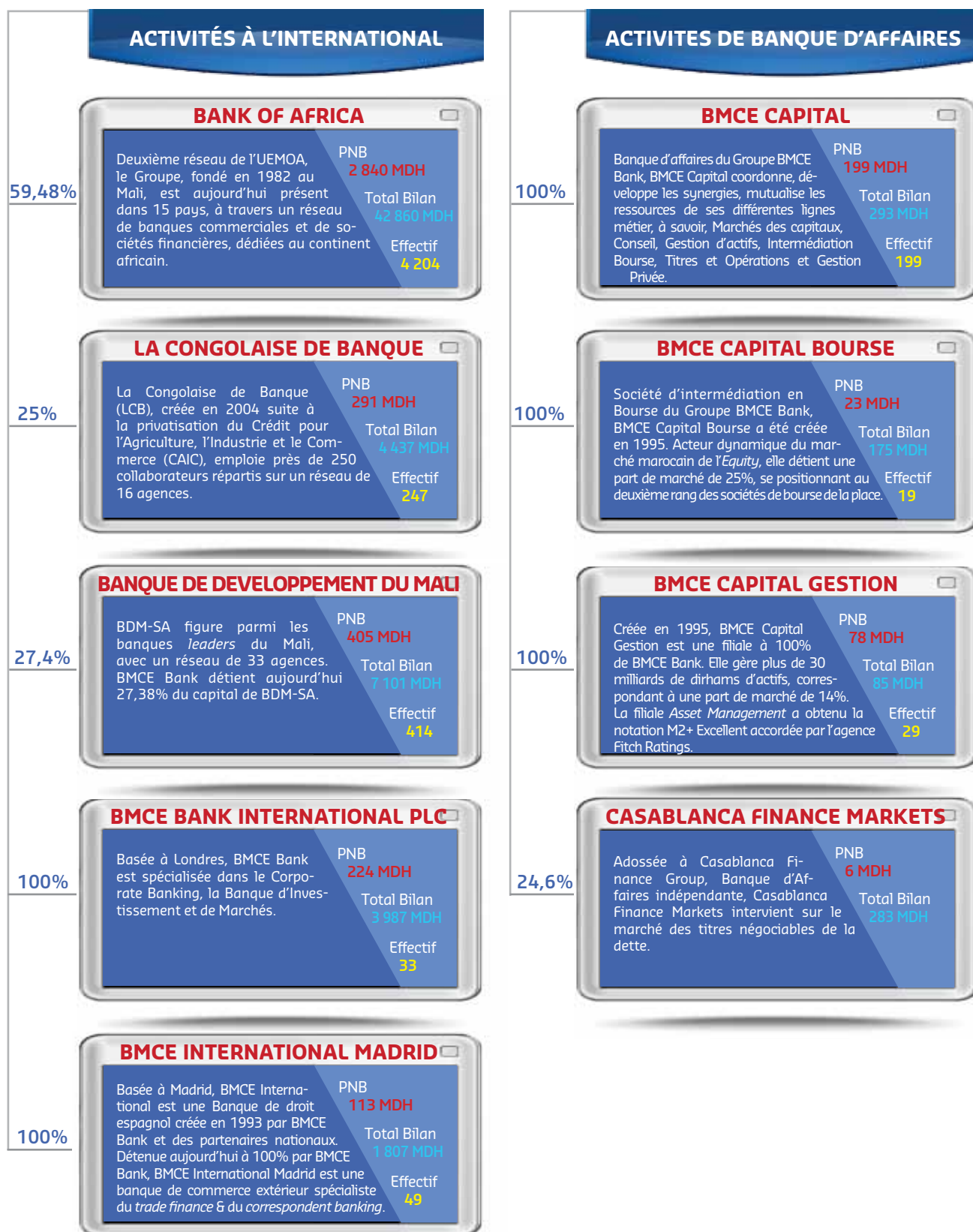
Allemagne  
Espagne  
France  
Italie  
Portugal  
Royaume Uni

### ASIE

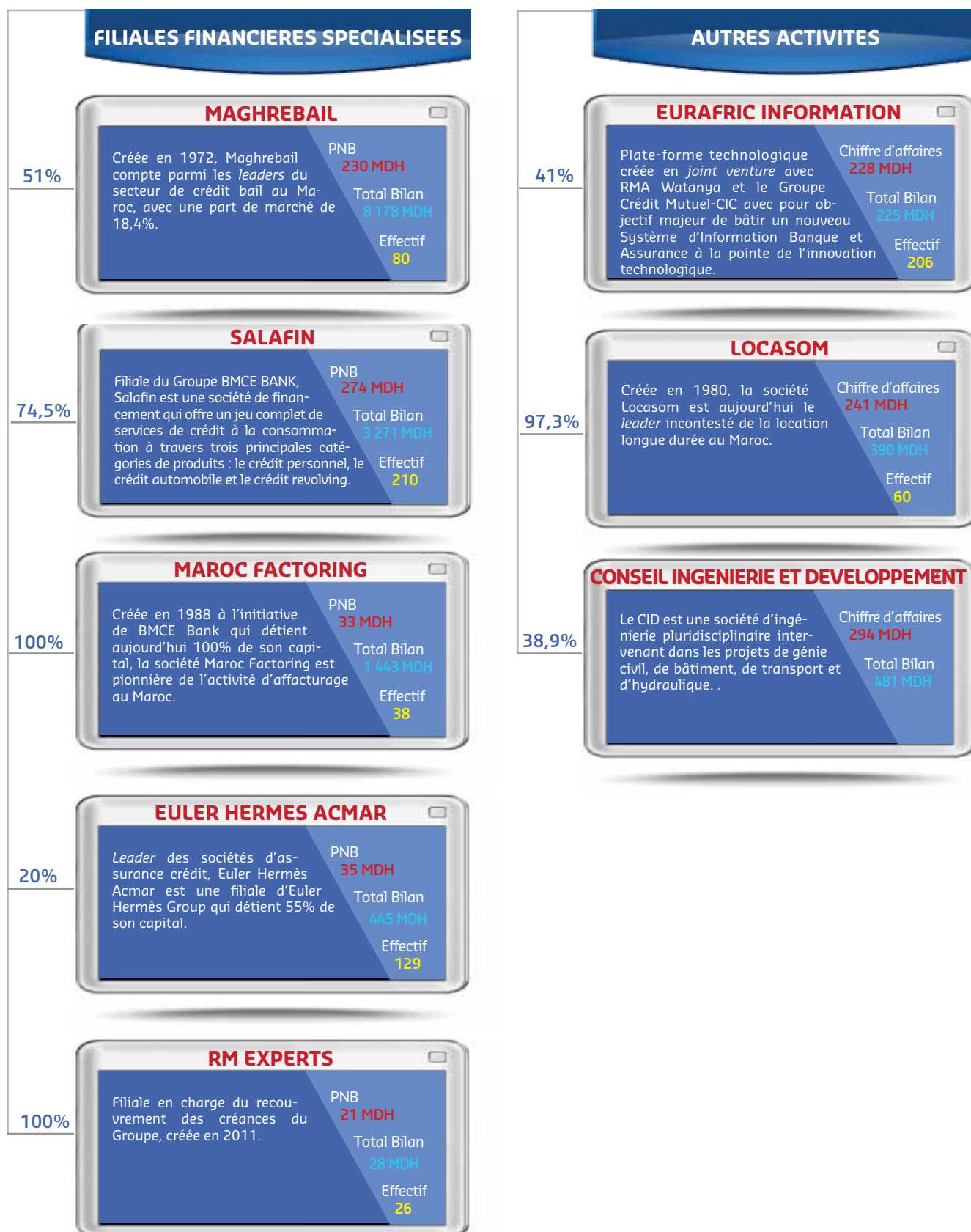
Chine  
Emirats Arabes Unis

## Domaines d'Activités Stratégiques du Groupe BMCE Bank

Aux premiers rangs des banques marocaines, le Groupe BMCE Bank s'impose comme acteur de référence au Maroc et à l'international avec un large réseau national de 613 agences dont 21 centres d'affaires et une agence *Corporate* et plus de 10 000 collaborateurs de par le monde outre un modèle de synergies optimisées avec ses filiales et une expertise développée sur les métiers de banque d'affaires.



Capitalisant sur sa vocation historique du commerce extérieur, le Groupe BMCE Bank a renforcé sa volonté d'ouverture et de positionnement à l'international, prônant des valeurs fortes et partagées de proximité, transfert de savoir-faire, transparence et citoyenneté ; comme en atteste son engagement résolu dans la responsabilité sociétale et environnementale.



## Conseil d'Administration

Othman BENJELLOUN



Michel LUCAS



Mario MOSQUEIRA DO AMARAL



Anass ALAMI



David SURATGAR



Zouheir BENSÂÏD

**Othman BENJELLOUN**  
Président Directeur Général

**GROUPE CREDIT MUTUEL - CIC**  
Représentée par Michel LUCAS

**BANCO ESPIRITO SANTO**  
Représentée par Mario MOSQUEIRA DO AMARAL

**CAISSE DE DEPOT ET DE GESTION**  
Représentée par Anass ALAMI

**David SURATGAR**

**FINANCECOM**  
Représentée par Zouheir BENSÂÏD



Azeddine GUESSOUS



Adil DOURI



Amine BOUABID



Mamoun BELGHITI



Brahim  
BENJELLOUN-TOUIMI



Mohamed BENNANI

**RMA WATANYA**  
Représentée par Azeddine GUESSOUS

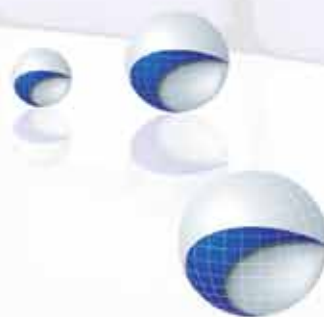
**Adil DOURI**

**Amine BOUABID**

**Mamoun BELGHITI**  
Administrateur Directeur Général Délégué

**Brahim BENJELLOUN - TOUIMI**  
Administrateur Directeur Général Délégué

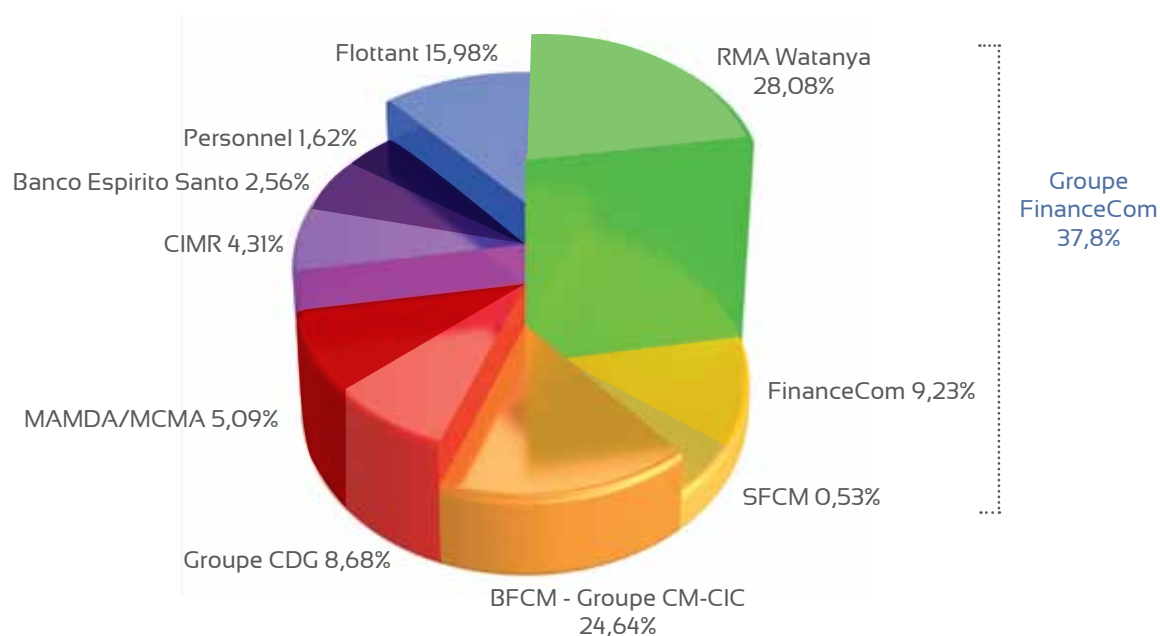
**Mohamed BENNANI**





## Actionnariat de BMCE Bank

À FIN AVRIL 2012



Des actionnaires de renom dans le tour de table de BMCE Bank :

- **Groupe FinanceCom** : Groupe marocain privé de premier plan
- **BFCM-Holding du Groupe CIC** : L'un des groupes bancaires leaders en France
- **Groupe CDG** : Premier investisseur institutionnel du Royaume et acteur majeur de l'économie marocaine
- **Groupe Banco Espirito Santo** : 3<sup>ème</sup> Banque au Portugal
- **CIMR** : Première Caisse de retraite au Maroc pour le secteur privé
- **MAMDA/MCMA** : Acteur de référence dans le secteur des assurances



## Performances du Groupe en 2011

2011 : INDICATEURS D'ACTIVITÉ EN HAUSSE

### Activité Consolidée

### Croissance des Principaux Agrégats Financiers

RÉSULTAT NET  
PART DU GROUPE



RÉSULTAT BRUT  
D'EXPLOITATION



PRODUIT NET  
BANCAIRE



TOTAL BILAN



RÉSULTAT NET PART  
DU GROUPE  
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



#### Résultat Net Part du Groupe

Croissance du RNPG de +4% à 850 MDH portée essentiellement par :

- la hausse de +19% de la contribution des activités en Afrique Subsaharienne soit 36% du RNPG
- l'augmentation de +28% de la contribution des filiales financières spécialisées au Maroc, représentant 18% du RNPG
- le quasi retour à l'équilibre des activités européennes dont le déficit de la filiale londonienne a été significativement réduit
- ... mais bridée par la baisse des activités de la filière intermédiation boursière dans un contexte de morosité du marché boursier et de non renouvellement d'opérations exceptionnelles au Maroc.

#### Résultat Brut d'Exploitation

Progression de +4% du Résultat Brut d'Exploitation à 3 MMDH, dans un contexte de conduite du programme de transformation aussi bien au Maroc qu'à l'international.

#### Produit Net Bancaire

Croissance de +8% du PNB consolidé à plus de 8 MMDH, tirée notamment par les activités de l'Afrique subsaharienne qui représentent 41% des sources de revenus du Groupe à fin décembre 2011 contre 35% une année auparavant, en ligne avec la stratégie de continentalisation du Groupe BMCE Bank.

#### Total Bilan

Total Bilan consolidé, franchissant pour la première fois le cap de 200 MMDH, en hausse de +11% à 208 MMDH en 2011.

#### Résultat Net Part du Groupe par Zone Géographique

Progression de la contribution de l'Afrique passant de 32% en 2010 à 36% en 2011.

Amélioration du déficit des activités en Europe portant ainsi leur contribution à -1% contre -32% en 2010.

En millions

	EURO	2011 USD	DH	Var 10-11	2010 DH
<b>ACTIF</b>					
Valeurs en caisse, Banque centrales, Trésor public, Services des chèques postaux	575	746	6 392	-20%	8 033
Actifs financiers évalués à la juste valeur	2 856	3 705	31 732	14%	27 751
Actifs financiers disponibles à la vente	210	272	2 330	26%	1 847
Prêts et créances sur les EDC et assimilés	2 144	2 781	23 823	4%	22 971
<b>Prêts et créances sur la clientèle</b>	<b>10 922</b>	<b>14 167</b>	<b>121 343</b>	<b>13%</b>	<b>107 368</b>
Placements détenus jusqu'à leur échéance	863	1 120	9 591	15%	8 321
Immeubles de placement	49	64	547	5%	521
Immobilisations corporelles	456	591	5 064	6%	4 795
Immobilisations incorporelles	58	75	645	-1%	651
Ecart d'acquisition	75	97	832	57%	531
Autres actifs	512	665	5 689	29%	4 399
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>18 722</b>	<b>24 283</b>	<b>207 988</b>	<b>11%</b>	<b>187 188</b>
<b>PASSIF</b>					
Dettes envers les EDC et assimilés	2 237	2 901	24 849	83%	13 603
<b>Dettes envers la clientèle</b>	<b>12 525</b>	<b>16 247</b>	<b>139 152</b>	<b>5%</b>	<b>132 019</b>
Titres de créances émis	1 081	1 402	12 009	5%	11 444
Provisions pour risques et charges	41	53	457	31%	350
Dettes subordonnées	441	573	4 904	6%	4 634
<b>Capitaux Propres</b>	<b>1 475</b>	<b>1 913</b>	<b>16 385</b>	<b>4%</b>	<b>15 819</b>
Capitaux Propres part du Groupe	1 119	1 451	12 429	0%	12 390
Capitaux propres intérêts minoritaires	356	462	3 956	15%	3 429
Autres passifs	922	1 194	10 232	10%	9 319
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>18 722</b>	<b>24 283</b>	<b>207 988</b>	<b>11%</b>	<b>187 188</b>
<b>COMPTE DE RESULTAT</b>					
Marge d'intérêt	473	613	5 254	8%	4 857
Marge sur commissions	128	166	1 423	5%	1 353
Résultat des activités de Marché	94	122	1 047	-6%	1 117
Net divers	37	49	416	81%	225
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>733</b>	<b>950</b>	<b>8 140</b>	<b>8%</b>	<b>7 552</b>
Charges Générales d'Exploitation	413	536	4 589	10%	4 170
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	49	62	535	11%	484
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>271</b>	<b>352</b>	<b>3 016</b>	<b>4%</b>	<b>2 898</b>
<b>Coût du Risque</b>	<b>78</b>	<b>102</b>	<b>872</b>	<b>6%</b>	<b>819</b>
Résultat d'Exploitation	193	250	2 144	3%	2 079
Résultat avant Impôt	196	255	2 182	7%	2 037
Impôt sur les résultats	60	79	674	10%	612
Résultat Net	136	176	1 508	6%	1 425
Résultat Net - Intérêts minoritaires	59	77	658	9%	606
<b>Résultat Net - Part du Groupe</b>	<b>77</b>	<b>99</b>	<b>850</b>	<b>4%</b>	<b>819</b>

Taux de conversion au 31 décembre 2011, EUR/DH: 11,1095 - USD/DH: 8,5650

## Activité Agrégée\*

### Amélioration des Indicateurs de Résultats

RÉSULTAT NET



RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION



PRODUIT NET BANCAIRE



#### Résultat Net

Hausse du Résultat Net Agrégé de BMCE Bank de +4,4% à près de 545 MDH, bridée par un effort de provisionnement de certains secteurs économiques de 462 MDH, soit +30% par rapport à 2010 ; hors PRG de 160 MDH (Provisions pour Risques Généraux en couverture du Risque de certains secteurs), la progression du RN agrégé aurait été de +35%.

#### Résultat Brut d'Exploitation

Hausse de +13% du Résultat Brut d'Exploitation à 1,3 MMDH dans un contexte de :

- Progression de près de +3% du PNB agrégé grâce à l'évolution de près de 5% des activités génératrices d'intérêts mais contrariée par la baisse de -13% des activités de marché ;
- Augmentation des frais généraux de +8%, tirée par les charges du personnel (+12,5%) en raison d'éléments non récurrents, contre une baisse de -1% des autres charges d'exploitation, traduisant les premiers fruits de la rationalisation des coûts ;
- Forte réduction des dotations sur titres de participation (divisées par près de 3).

\* Activité incluant BMCE Bank au Maroc, BMCE Paris et Tang Off Shore

En millions

	EURO	2011 USD	DH	Var 10-11	2010 DH
<b>ACTIF</b>					
Valeurs en caisse, Banque centrales, Trésor public,					
Services des chèques postaux	154	200	1 712	-56%	3 852
Créances sur les établissements de crédit et assimilés	1 520	1 971	16 881	7%	15 796
<b>Créances sur la clientèle</b>	<b>7 790</b>	<b>10 105</b>	<b>86 548</b>	<b>13%</b>	<b>76 839</b>
Titres de transaction et de placement	2 830	3 671	31 443	12%	28 153
Titres d'investissement	136	176	1 509	7%	1 405
Titres de participation et emplois assimilés	444	575	4 928	18%	4 165
Immobilisations incorporelles	43	56	479	60%	299
Immobilisations corporelles	188	244	2 090	3%	2 031
Autres actifs	251	325	2 783	39%	1 996
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>13 374</b>	<b>17 347</b>	<b>148 573</b>	<b>10%</b>	<b>134 536</b>
<b>PASSIF</b>					
Dettes envers les EDC et assimilés	1 676	2 174	18 618	124%	8 315
<b>Dépôts de la clientèle</b>	<b>9 072</b>	<b>11 767</b>	<b>100 781</b>	<b>3%</b>	<b>98 046</b>
Titres de créances émis	663	860	7 367	3%	7 136
Provisions pour risques et charges	19	25	216	-	25
Dettes subordonnées	397	516	4 416	0%	4 423
Capitaux Propres	155	201	10 996	0,3%	10 961
Autres passifs	556	722	6 180	10%	5 630
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>13 374</b>	<b>17 347</b>	<b>148 573</b>	<b>10%</b>	<b>134 536</b>
<b>COMPTE DE RESULTAT</b>					
Marge d'intérêt	222	288	2 463	5%	2 355
Marge sur commissions	55	72	615	-1%	624
Résultat des activités de Marché	77	100	860	-13%	987
Net divers	11	15	125	-	-14
<b>Produit Net Bancaire</b>	<b>366</b>	<b>474</b>	<b>4 064</b>	<b>3%</b>	<b>3 951</b>
Résultat des opérations sur immobilisations financières	-12	-16	-135	-	-376
Produits nets d'exploitation non bancaire	1	1	9	-	20
<b>Charges Générales d'Exploitation</b>	<b>237</b>	<b>308</b>	<b>2 636</b>	<b>8%</b>	<b>2 442</b>
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>117</b>	<b>152</b>	<b>1 301</b>	<b>13%</b>	<b>1 153</b>
Dotations nettes des reprises aux provisions	42	54	463	30%	356
Impôt sur les résultats	26	34	294	6%	276
<b>Résultat Net</b>	<b>49</b>	<b>64</b>	<b>545</b>	<b>4%</b>	<b>522</b>

Taux de conversion au 31 décembre 2011, EUR/DH: 11,1095 - USD/DH: 8,5650

## Faits Marquants 2011

● Montée dans le capital du Groupe Bank of Africa pour atteindre 59,48% en mars 2012 (\*)

● Renforcement dans le capital de Maghrebail à 51% et Locasom à 89,5%

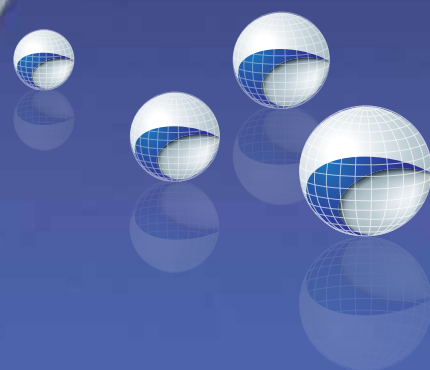
● Nomination de M. Mohammed AGOUMI en tant que Directeur Général Délégué en charge de l'International (\*)

● BMCE Bank élue pour la 2<sup>ème</sup> fois en 2011 « Best Bank in Morocco » par le magazine britannique EMEA FINANCE

● Première banque au Maroc et dans la région MENA à obtenir la certification ISO 14001 pour l'environnement

● BMCE Bank primée «Top Performer RSE Maroc» décerné par Vigeo pour sa stratégie environnementale et son engagement sociétal en janvier 2012 (\*)

(\*) Événements postérieurs à la clôture des comptes





## Une Banque en Transformation

BMCE Bank s'est engagée au cours de l'année 2011 dans un programme de transformation visant l'amélioration de l'efficacité commerciale, la simplification du modèle opérationnel et la maîtrise des risques. Ce programme est articulé autour de plusieurs chantiers structurants au Maroc dont :

### RÉGIONALISATION

La Banque dispose désormais de 8 Directions régionales, couvrant l'ensemble des régions du Royaume. L'organisation de BMCE Bank a évolué en vue de rapprocher le centre de décision du client et améliorer l'efficacité commerciale de la Banque. A ce titre, de nouvelles pratiques commerciales sont implémentées favorisant l'intensification des synergies entre les réseaux de la Banque des Particuliers et Professionnels et la Banque de l'Entreprise.

Par ailleurs, la Régionalisation conforte la Banque dans son objectif visant à rénover la culture managériale à travers un modèle fondé sur « *l'empowerment* », avec une plus grande responsabilisation à tous les niveaux. A ce titre, des Comités de crédits régionaux ont été créés, dotés de délégations élargies de pouvoirs.

### INDUSTRIALISATION DES PROCESS

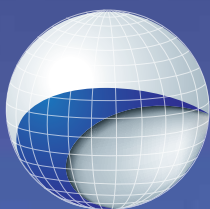
BMCE Bank a mis en place le projet Cap Process visant l'industrialisation, la centralisation des Back-offices, et l'optimisation de la chaîne de valeur et qui devront permettre à terme (i) la libération du temps commercial en agences, (ii) la réduction du coût des process, et (iii) une meilleure sécurisation des transactions liée notamment à la réduction des traitements manuels des opérations.

### REFONTE DU CONTRÔLE PERMANENT

En 2011, fut érigée une entité indépendante, rattachée au Comité de Direction Générale, en charge des contrôles de 2<sup>ème</sup> niveau, dite "Contrôle Permanent et Conformité". Cette refonte du Contrôle Permanent vise une efficacité accrue des contrôles favorisant une meilleure maîtrise des risques et ce, grâce à (i) une organisation séparant clairement les niveaux de contrôle (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveaux), (ii) un renforcement du positionnement du Contrôle Permanent, tourné vers des activités à plus forte valeur ajoutée, (iii) la mise en œuvre d'un plan de contrôle adapté au profil de risque de la Banque et (iv) une plus grande synergie avec les autres acteurs du Contrôle Interne (Audit, Inspection et *Risk Management*).

### UN RETOUR SUR EXPERIENCE FORT PROMETTEUR

Le programme de transformation a d'ores et déjà porté ses premiers fruits, en 2011, illustrés par (i) l'intégration de la dimension régionale dans l'action commerciale de la Banque avec le démarrage réussi des Directions Régionales, (ii) l'adhésion du personnel au programme de transformation et la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes, ainsi que (iii) la centralisation de certains Back-offices au sein de Centres de Service Métiers permettant de générer des économies en Ressources Humaines redéployés vers le Réseau de la Banque pour renforcer la force de vente.



# BMCE BANK EN AFRIQUE







## BMCE Bank au Maroc

### Banque des Particuliers & Professionnels

#### Poursuite de la dynamique commerciale



« Accès gratuit à ma banque à distance »

**Notre monde c'est vous et vos besoins**

BMCE Direct réinvente la Banque à Distance et met à votre disposition des solutions technologiques performantes pour accéder directement à votre banque sans vous déplacer. Disponible sur plusieurs canaux : Internet, Fixe, Mobile et Applications Smartphone, BMCE Direct vous permet de consulter gratuitement vos comptes et d'effectuer vos opérations bancaires 7J/7 et 24h/24. Ainsi, vous êtes totalement libre et votre banque reste toujours proche de vous où que vous soyez. Renseignez-vous vite sur [www.bmcebank.ma](http://www.bmcebank.ma) ou appelez le 080 100 8100.



#### ENRICHISSEMENT DE L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

##### Crédits Immobiliers

##### Croissance de l'Encours

L'encours des crédits immobiliers Part/Pro a enregistré une croissance de 8,6% pour s'établir à DH 17,6 milliards à fin décembre 2011.

La structure générale de l'encours des crédits immobiliers demeure pratiquement inchangée, avec *Immo Plus Standard* qui détient toujours la 1<sup>ère</sup> part (68%) dans l'encours global.

Avec une croissance à deux chiffres en 2011, les produits de la gamme Salaf de logement économique

*Salaf Imtilak* et *Salaf Al Baraka* occupent respectivement les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> rangs avec 12% et 11% du total de l'encours.

Par ailleurs, de nouveaux produits sont en cours de finalisation dont (i) *BMCE VEFA*, financement progressif en fonction de l'état d'avancement des travaux de construction du bien immobilier, (ii) *BMCE Immo Prestigia* permettant à la clientèle des Part/Pro, de financer par tranche, l'acquisition d'un bien immobilier vendu sur plan par le promoteur *PRESTIGIA* et, (iii) *BMCE Immo Plus* sur mesure permettant d'optimiser au maximum le coût du prêt et de capitaliser sur des contrats d'épargne retraite déjà en cours.

Ainsi, pour faciliter l'acquisition de nouveaux logements, plusieurs nouveaux produits seront lancés et mis à la disposition de la clientèle de la Banque.

## **Crédits à la Consommation** **Croissance Maintenue**

En termes de part de marché, BMCE Bank maintient sa position en occupant le 3<sup>ème</sup> rang avec 18,3%.

Les produits *BMCE Découvert* et *Crédit Pro* ont été améliorés afin de mieux adapter l'offre au besoin de la clientèle renforçant davantage le positionnement et l'attractivité de l'offre sur le marché.

D'autres produits, prévus pour 2012, proposeront des solutions de financement pour les études et l'acquisition d'automobile.

## **Monétique et Nouvelles Technologies**

### **Dans le Peloton de Tête**

Dans un contexte haussier de l'activité monétique au niveau national en termes d'émissions de cartes, de paiement, de *e-commerce* et de retrait, l'encours de cartes monétiques s'est maintenu à 1,16 millions de cartes.

Au registre de l'activité internationale, BMCE Bank se positionne au 1<sup>er</sup> rang en termes de transactions effectuées par les porteurs marocains à l'étranger portant la part de marché de la Banque à 26,1%.

La commercialisation des cartes de paiement internet à l'International a favorisé le développement de cette activité qui représente plus de deux fois le flux retraits.

En termes de part de marché, BMCE Bank se positionne au 3<sup>ème</sup> rang sur l'émission de cartes monétiques et au 4<sup>ème</sup> rang sur l'émission des cartes de paiement.

Par ailleurs, l'exercice 2011 a été celui de l'innovation avec (i) le lancement en avant première au Maroc de la nouvelle génération de cartes de paiement électroniques sur les sites étrangers, la carte *BMCE e-pay* et d'un programme d'avantages, *BMCE Fabuleos*, destiné à recruter de nouveaux clients, particulièrement la clientèle des jeunes, (ii) la mise en place d'un partenariat quinquennal avec *Visa International* pour le développement de l'activité monétique, dont le principal enjeu consiste à rétribuer le niveau de performance atteint par la Banque sur un horizon de 5 ans, (iii) le lancement de la nouvelle offre monétique dans le cadre du pro-

jet de rationalisation et de migration vers les cartes à puces outre, (iv) la centralisation de la gestion des GABs permettant notamment la gestion centralisée et dynamique des campagnes marketing et communication.

## **Packages** **Evolutions Favorables**

Les forfaits particuliers affichent une hausse de +46,4% pour atteindre plus de 40 000 packs à fin 2011 avec un taux de réalisation de 47,2%.

De même, le pack Hissabi a poursuivi son *trend* haussier avec une évolution à deux chiffres à +36,5% pour atteindre 91 287 packs.

Sur le marché des Professionnels, l'année 2011 a enregistré de bonnes performances en termes de commercialisation des forfaits Pro, enregistrant des croissances remarquables.

En 2011, la gamme des Packages a été enrichie par l'intégration des nouvelles cartes à puces et du nouveau portail web *BMCE Direct* qui présente de nombreux atouts à savoir, permettre une remontée fiable et en temps réel de l'information, et effectuer des virements sécurisés à distance.

## **Activité Placement et Epargne**

Née d'une étroite collaboration entre *BMCE Capital Gestion* & BMCE Bank, matérialisée par une convention de commercialisation, la gamme *BMCE OPCVM*, a pour objectif de renforcer le positionnement du Groupe auprès de la clientèle en lui proposant une offre diversifiée de produits de placement. Dans un premier temps, la commercialisation de la gamme *BMCE OPCVM*, est prévue au niveau d'un périmètre d'une trentaine d'agences du Réseau BMCE Bank.



## Bancassurance

### Redynamisation de l'Activité

Le nombre de contrats de bancassurance a enregistré une progression de +4,5% pour s'établir à plus de 641 700 contrats au 31 décembre 2011.

La redynamisation de l'activité de bancassurance a constitué en 2011 un chantier majeur du marché des Part/Pros, dans un contexte marqué par l'essoufflement de cette activité.

Ainsi, plusieurs actions ont été menées dont principalement la refonte des produits *BMCE Crescendo* et *BMCE Epargne Plus* intégrés dans une seule et unique marque *BMCE Crescendo Plus*. Cette dernière a été accompagnée par l'introduction du taux minimum garanti annuel et des améliorations liées au mode de versement et aux options de sortie à terme.

Dans le cadre de l'amélioration des lignes d'autorisation des *packages* et forfaits, les produits *BMCE PROTECTION* prévues pour la couverture des découverts ont été élargies avec plusieurs options intermédiaires.

Dans la même veine, plusieurs actions ont été initiées et devront être concrétisées en 2012, parmi elles, (i) la mise en place des points de vente *RMA WATANYA* adossés aux agences BMCE Bank et spécialisés en assurance dommages, (ii) la refonte du produit *Sécurilog* dans le cadre du développement des produits dommages, et (iii) l'automatisation du nouveau système de commissionnement Bancassurance.

Enfin, la part de marché BMCE Bank - assurance de personne uniquement - a connu une croissance importante au cours de ces dernières années pour atteindre 31,8% permettant à la Banque de se positionner en 2<sup>ème</sup> rang.

### ACTIONS COMMERCIALES CIBLÉES SUR DES MARCHÉS PROMETTEURS



## Marché des Particuliers

### Cap sur les Jeunes et les Salariés

Compte tenu de l'importance du nombre d'étudiants marocains à l'étranger, notamment en France, une offre combinée avec CM-CIC a été élaborée. Elle comporte une offre BMCE Bank aux Etudiants à l'étranger et une offre CM-CIC aux étudiants Marocains en Europe comprenant notamment, un forfait bancaire, une caution logement et plusieurs autres avantages.

Au cœur de la dynamisation du marché des salariés et fonctionnaires, s'est inscrite la campagne de renouvellement des crédits immédiats et de promotion des *Packs Hissabi* et Forfaits aux Particuliers à travers plusieurs actions. Ces dernières se déclinent en *marketing* direct en faveur des salariés sous forme de *mailing* ou de *phoning*.

Par ailleurs, une démarche volontariste de conquête et/ou reconquête de la clientèle a été entreprise en 2011. Elle se fonde sur la réactivation des comptes inactifs ainsi que l'identification des clients ne disposant que d'un compte sur carnet, outre l'analyse des comptes gelés et la préparation du déploiement du module de la GRC lié au calcul des scores, aux outils de ciblage et de pilotage, à la gestion et au suivi des campagnes, à l'agenda commercial et la gestion des rendez-vous clients.



## Marché des Professionnels

### Dynamisation de l'Action du Réseau

L'activité du marché des Professionnels a été marquée par l'accompagnement du Réseau dans la commercialisation des produits relatifs à ce segment, à travers, l'amélioration de l'offre produit, l'organisation de campagnes de communication outre, la dynamisation de l'activité conventions et partenariats.

Ainsi, a été effectuée la mise à jour de l'offre forfait *Pro* permettant une amélioration du produit ainsi qu'un réajustement de la méthodologie de calcul des plafonds outre, l'amélioration des process.

Pareillement, des actions promotionnelles ont été conduites notamment, la campagne axée autour de *BMCE Forfait Pro*, avec un dispositif de communication important et, l'organisation du Temps Fort *Leasing*.

Dans la même veine, l'exercice 2011 a été l'occasion de mettre en place un plan d'action pour la relance du programme *Moukawalati* afin de poursuivre l'accompagnement des jeunes promoteurs dans le choix des projets porteurs dans leurs régions outre, la finalisation en cours du partenariat avec les barreaux d'avocats. De même, un partenariat est en cours de finalisation avec *RMA WATANYA* pour le financement de l'installation des Agents Généraux *RMA WATANYA* et la gestion globale de leurs comptes.

En définitive, l'année 2011 a vu le renforcement de la présence de BMCE Bank et sa visibilité accrue aussi bien sur le marché des particuliers que sur celui des professionnels grâce à la conduite tous azimuts de (i) Temps forts - Part/Pros, entrées en relation, Epargne-Assurance, *BMCE Crescendo*, *Secours Plus* et *Secours Monde* - (ii) campagne de communication - *BMCE e-pay*, *BMCE Crescendo Plus*, *BMCE Direct*.

DH 3 milliards. Par pays, les meilleures progressions ont été réalisées en *Grande Bretagne* avec +28% en encours de crédit, suivie de l'*Allemagne* avec une évolution de 19% en encours.



## Notre monde c'est vous et vos projets

BMCE Bank offre de nouvelles perspectives à vos activités professionnelles ! Découvrez nos solutions réservées aux petites et moyennes entreprises et profitez d'un accompagnement personnalisé pour développer vos projets au Maroc et à l'international. Avec BMCE Bank, vous disposez d'un véritable partenaire à vos côtés, quelle que soit la taille de votre entreprise. Renseignez-vous vite sur [www.bmcebank.ma](http://www.bmcebank.ma) ou appelez le 060 100 8100.

## Marché des Migrants

### Une Dynamique en Marche

Au titre de l'exercice 2011, un effort de renforcement continu du portefeuille clientèle MRE est enregistré, avec une évolution positive de +6,3%. En outre, les dépôts MRE se sont établis à DH 13,2 milliards en hausse de 1,9% par rapport à fin décembre 2010. BMCE Bank maintient ainsi sa 3<sup>ème</sup> position avec une part de marché de près de 10%.

L'activité de transfert présente une évolution favorable en Espagne, Italie et Emirats Arabes Unis particulièrement. Aussi, les transferts via la plateforme *Dirham Express* ont poursuivi leur *trend* haussier, enregistrant une croissance de +20,7%.

### Encours immobiliers

#### En Hausse

L'encours des crédits immobiliers à fin décembre 2011 s'est inscrit en hausse importante de 13,1% à plus de

## UNE STRATÉGIE COMMERCIALE DE PROXIMITÉ

L'action en 2011 a également porté sur l'intensification des différentes actions commerciales et *marketing*. En effet, l'année a été marquée par la mise en place de plusieurs actions commerciales à savoir, la participation aux salons de l'immobilier marocain (*Paris et Barcelone*) qui a enregistré des retombées positives aussi bien quantitatives, qu'en termes d'images et des temps forts (*Pack Dawli notamment*).

Ces performances résultent de (i) la campagne d'accueil été 2011, soutenue par un dispositif de communication important, une politique d'intéressement du réseau, des actions de formation porteuses et la mise en place pour la première fois d'une agence mobile sillonnant plusieurs régions, (ii) l'amélioration de la palette de produits et services, et (iii) d'autres actions notamment la recherche de nouveaux partenariats ainsi que la conduite de plusieurs études visant à soutenir le développement de l'activité MRE.



## BMCE Bank au Maroc Banque de l'Entreprise

Dans la perspective de développer davantage le portefeuille clientèle Entreprise de la Banque, plusieurs actions visant l'intensification des actions de prospection, de promotion et d'amélioration des produits et de concrétisation des synergies avec les filiales du Groupe ont été conduites au cours de 2011.



Le renforcement de sa démarche commerciale s'est traduit, pour la Banque de l'Entreprise, par des performances honorables en termes de financement de l'économie, d'activité de commerce extérieur et de collecte de dépôts.

### Grandes Entreprises

#### Performances Commerciales Reflétant une Activité Dynamique

Sur le marché des Grandes Entreprises, l'année 2011 a été marquée par une croissance des dépôts de 16,2% à DH 15,1 milliards, niveau de performance résultant essentiellement de la croissance de +6% des dépôts à vue enregistrée à fin décembre 2011.

Pareillement, les engagements par décaissement ont augmenté de 9,6% à DH 35,7 milliards. Une progression attribuable au dynamisme commercial sur le segment des multinationales, des sociétés de financement, des groupes privés, du secteur public ainsi qu'aux fonds d'investissement.

Par ailleurs, les synergies avec les filiales du Groupe tels que *Maghrébaïl* et *Maroc Factoring* se sont intensifiées.

L'année 2011 a été marquée par un regain de dynamisme en termes de prospection et de réactivation des comptes.

## **Accompagnement** **Projets Phares**

BMCE Bank a poursuivi le développement de l'activité de financement de projets, renforçant ainsi son assise commerciale, à travers l'accompagnement des différents plans sectoriels lancés au niveau national, notamment l'*Eolien*, le *Solaire*, *Emergence*, *Halieutis*, et *Azur Extension*.

## **Renforcement** **Synergies Intra-Groupe**

Dans la perspective d'améliorer les parts de marché de la Banque sur le bail immobilier, une tournée de formation sur le *leasing* immobilier a été organisée, en collaboration avec Maghrébail, ainsi qu'un *challenge* crédit bail immobilier.

Sur un autre registre, la collaboration avec *Maroc Factoring* s'est traduite par l'instauration d'un nouveau système de commissionnement en faveur des *Chargés d'Affaires Entreprise*. Aussi, un *challenge* a été lancé visant à augmenter la production en *factoring*.

## **Marché de la PME**

L'année 2011 a été marquée par un accompagnement soutenu de la PME et l'affirmation d'un nouveau positionnement à travers notamment, une implication active dans le projet *INMAA* et la mise en oeuvre d'une stratégie plus volontariste.

## **Présence Renforcée de BMCE Bank** **Sur le Marché PME**

Dans la perspective d'améliorer le positionnement de BMCE Bank sur le marché PME, une stratégie de développement a été mise en place accompagnée par le lancement de nouveaux produits et des actions d'animation, de suivi et de pilotage renforcées.

Les premiers résultats de cette stratégie, au demeurant encourageants, confortent le choix stratégique opéré par la Banque de se positionner sur le segment PME et font ressortir essentiellement une progression de 26% des ouvertures de comptes, et un taux d'équipement en crédit de la nouvelle clientèle de 24%.

## **Consolidation de la Dimension** **Conseil**

En qualité de partenaire du pacte national pour l'Emergence Industrielle 2009-2015, BMCE Bank a accompagné le programme *INMAA* visant la formation des dirigeants des PME industrielles aux techniques du *Lean Management* et à l'intégration des *Best Practices*, contribuant à la création de la valeur ajoutée et à l'accroissement de la productivité.

Cet accompagnement s'est matérialisé par l'organisation de deux sessions de formation autour du programme *INMAA* en faveur des clients de la Banque.

## **Spécialisation** **Mise en Place d'une Structure Dédiée**

Conformément aux orientations de la Stratégie PME, l'année 2011 a vu le lancement de l'activité Prospection & Développement PME, afin de structurer la démarche de prospection, vulgariser l'approche de conquête de clients PME, animer et recadrer l'effort commercial ainsi que suivre et piloter les réalisations en matière d'élargissement du portefeuille PME.

Par ailleurs, un *challenge* a été organisé de septembre à décembre 2011, visant la conquête et l'équipement des nouvelles relations PME.

## **Centres d'Affaires** **Extension du Maillage**

Afin d'exploiter le potentiel de croissance au niveau des différentes régions économiques du Royaume non encore pleinement investies, 2 nouveaux centres d'affaires ont vu le jour à Témara et Tétouan.

## **Institutions Financières Etrangères**

### **Correspondent Banking** **Développement des Relations**

En dépit de la crise économique et financière mondiale, BMCE Bank a maintenu à un niveau significatif les lignes de trésorerie accordées par ses correspondants étrangers. Concernant les financements des opérations du Comex, de nouvelles lignes de trésorerie ont été négociées avec les principales banques avec lesquelles des relations privilégiées sont entretenues.



## Commerce Extérieur

### Croissance du Financement

Portée essentiellement par les importations de blé, de gaz, de produits pétroliers et de bien de consommation divers, l'activité du refinancement extérieur s'est largement appréciée au cours de l'année 2011.

Outre ces financements à court terme, BMCE Bank a continué à gérer pour le compte de l'Etat et de certains organismes étatiques, des crédits à moyen et long termes.



## BMCE Bank Offshore

### Amélioration des Performances

Les indicateurs de l'activité de la succursale Banque *Offshore* de l'année 2011, se sont globalement appréciés par rapport à l'année 2010. Le Résultat Net global a connu une croissance de +11,9% à DH 37,6 millions.

## Investissement



## Accompagnement

### De la Politique Gouvernementale

BMCE Bank a poursuivi ses efforts en faveur du financement de l'investissement dans le pays dans un contexte, marqué par la volonté de l'Etat d'encourager l'investissement.

En effet, dans la perspective de promouvoir les investissements, le gouvernement a engagé des réformes économiques et sociales qui ont bénéficié certes aux grands projets structurants du pays mais également à la promotion de l'emploi.

Dans ce contexte, l'activité Investissement a réalisé durant l'année 2011 des financements importants soutenus par des efforts de renforcement de la démarche commerciale et le développement de synergies avec les organismes publics et les partenaires de la Banque dans le domaine du financement de l'investissement.

## Élargissement de l'Offre de Produits

BMCE Bank a procédé, en 2011, au développement de l'offre produits et services destinée aux entreprises avec le lancement du *Pack BMCE Moussanada* relatif à la forfaitisation des frais et commissions Entreprise, et de la nouvelle solution de Banque à Distance *BMCE Direct*. Ce service est une solution d'affaires hautement sécurisée, accessible à partir du portail web de la Banque. Elle permet le suivi et la gestion des comptes de l'entreprise à distance et offre une vision en temps réel de la situation des comptes de l'entreprise, un accès sécurisé à de nouveaux services transactionnels et à un ensemble d'outils de gestion à forte valeur ajoutée.

Pareillement, pour les entreprises Importatrices/Exportatrices, BMCE Bank offre l'option *e-Trade* permettant l'ouverture des crédits documentaires import et l'initiation, à distance, des virements à l'international. Le panel de services sera élargi instamment.

BMCE Bank a également mis en place une nouvelle gamme de cartes *Business* exclusivement dédiées à l'entreprise.

Par ailleurs, BMCE Bank est la première banque marocaine à lancer une nouvelle plate-forme d'affaires et de rencontres professionnelles *TRADE Maroc*. Le portail est signé à blanc, hors univers BMCE Bank, l'objectif étant de lui donner une portée nationale et d'en faire la plateforme d'affaires de référence des entreprises marocaines. L'inscription est réservée aux opérateurs économiques marocains de l'ensemble des secteurs.

## Une Visibilité Accrue auprès des PME et Investisseurs



## Une Proximité Renforcée

### Auprès de la PME

BMCE Bank a organisé et participé à plusieurs événements visant à améliorer la présence de la Banque sur le segment Entreprise dont notamment la première conférence en faveur des clients PME organisée en partenariat avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologie et l'ANPME. BMCE Bank a également lancé la 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> édition du programme *IMTIAZ*, afin de faire bénéficier le PME des multiples avantages du programme, ainsi que la 2<sup>ème</sup> tournée régionale PME sous le thème «Campagne régionale pour un meilleur accompagnement de la PME au service du développement régional et de l'investissement».



## **Événements et Salons Professionnels** Une Forte Présence

Dans la perspective d'accroître la notoriété de BMCE Bank auprès des professionnels, la Banque a renforcé sa présence à l'occasion des événements et salons professionnels organisés. Parmi les événements phares où la Banque fut représentée figure (i) le *SIAM* ayant permis la promotion de *BMCE AGRIVERT* et de *Trade Maroc*, et (ii) le salon *Interbat*, le *Salon international des métiers du bâtiment*, organisé en parallèle avec *ENR Maroc*, *Salon des énergies renouvelables et Bativert*.

## **Caravane de l'Export en Afrique** Une Meilleure Visibilité

BMCE Bank a participé aux 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> éditions de la *Caravane de l'Export en Afrique*, ayant permis de pros-

pecter de nouvelles opportunités à l'export pour près de 125 entreprises représentant près de 15 secteurs d'activité (*Agroalimentaire, BTP, Electricité, TIC, Pharmacie, Textile, ...*).

Cette deuxième participation de BMCE Bank s'est effectuée en partenariat avec l'organisateur, Maroc Export et en parfaite synergie avec le *Groupe BOA* et *La Congolaise de Banque*. A cet effet, plusieurs actions ont été mises en place afin de marquer la présence du Groupe en Afrique et sa volonté d'accompagner les entreprises dans la réussite de leurs projets sur le continent.

Par ailleurs, afin d'accompagner ces caravanes, un large dispositif de communication sous le thème « *BMCE Bank, Votre Partenaire en Afrique* » a été déployé : annonce presse dans le catalogue de la Caravane, dépliants et guide du commerce extérieur, CD des études sectorielles du CIE, *roll-up*, vidéo, *e-mailing*...



## BMCE Bank au Maroc La Banque d'Investissement

Des aptitudes d'adaptation dans un contexte national et international défavorable



**TOUJOURS +  
POUR LA GESTION DE VOS ACTIFS**

Infrastructure Technologique UP TO DATE + Gestion des Risques Maîtrisée + Qualité de l'information client = **M2+(mar) FitchRatings**

**FITCH RATINGS RELÈVE À 'M2+(MAR)' LA NOTE DE BMCE CAPITAL GESTION**

L'agence de notation Fitch Ratings relève la note d'Asset Manager nationale attribuée à BMCE Capital Gestion de M2(mar) à M2+(mar) pour ses activités de gestion. Il s'agit de la note la plus élevée accordée par Fitch Ratings sur le marché de la gestion d'actifs marocain. Le relèvement de la note de BMCE Capital Gestion reflète le renouvellement de son infrastructure technologique avec l'acquisition d'un nouveau système d'information aux standards internationaux « Sophis Value » et l'amélioration de sa gestion du risque de crédit. Cette distinction vient récompenser l'ensemble des efforts entrepris pour satisfaire les attentes de nos clients et délivrer un service de qualité à forte valeur ajoutée.



### BMCE Capital

Dans un double contexte national et international défavorable marqué par l'amplification de la crise de la dette européenne et une incertitude sur le marché boursier marocain, BMCE Capital s'est une nouvelle fois distinguée par ses aptitudes d'adaptation capitalisant sur l'expertise accumulée, la compétence et la connaissance des marchés développées par les équipes, à l'affût de toutes les opportunités.

C'est ainsi que la plupart de ses filiales ont réussi le pari de consolider leurs activités, et même pour certaines, de renforcer leurs positions commerciales.

Encore une fois, les efforts synergétiques développées tout au long de l'année 2011 ont été le socle de cette performance renforcée également par un investissement continu dans le capital humain, dans l'innovation et dans le dynamisme commercial.

### ACTIVITÉS DES MARCHÉS DE CAPITAUX



**BMCE Capital Markets**

**Forte Résilience des Performances**

Dans un contexte difficile en 2011, BMCE Capital Markets est parvenu à tirer son épingle du jeu capitalisant sur ses atouts en matière de savoir-faire, d'expertise métier et d'innovation produits.

Grâce à l'agressivité commerciale et à la différenciation produits, les parts de marché sur le marché monétaire et obligataire ont été renforcées à une moyenne de 28% aussi bien sur l'interbancaire que sur le secondaire. Il en a été de même pour l'activité Placement Dette Privée dont la part de marché en 2011 s'est élevée à 37%.



## BMCE Capital Bourse

### Primée *Best Broker in Morocco*

L'année 2011 a déçu les espérances d'accélération de la croissance à la Bourse de Casablanca. La décrue du marché s'est accompagnée d'une forte atonie en termes de volumétrie qui a fortement déteint sur l'activité d'Intermédiation.

En effet, suite à la baisse notable des opérations stratégiques, les revenus de *BMCE Capital Bourse* se sont contractés pour s'établir à 24,1 MDH.

Face à cette situation, *BMCE Capital Bourse* s'est focalisé davantage sur l'optimisation des processus. C'est dans cette optique que la Ligne Métier Intermédiation a maintenu son effort d'investissement pour rehausser la qualité de ses prestations et identifier de nouveaux leviers pour capter et fidéliser sa clientèle via une multitude d'actions notamment, l'implémentation d'un système de passation d'ordre de bourse en temps réel à travers l'ensemble du réseau BMCE Bank.

Par ailleurs, et au regard des efforts fournis et des opérations majeures menées par *BMCE Capital Bourse* sur le marché, la filiale d'intermédiation s'est vue décerner le prix de *Best Broker in Morocco*, en 2011, par le magazine britannique EMEA Finance.



## BMCE Capital Gestion

### Une Résilience Avérée

La stratégie de *BMCE Capital Gestion* consistant à renforcer son positionnement sur son marché domestique a porté ses fruits. En effet, la part de marché de *BMCE Capital Gestion* s'est appréciée s'établissant à fin décembre 2011 à 13,9%, soit une amélioration de 40 points de base par rapport à une année auparavant.

A ce titre, l'encours global sous gestion de la filiale *Asset Management* du Groupe BMCE Bank a, pour la première fois, atteint le niveau de DH 32 milliards, soit une progression annuelle remarquable de plus de 5,3% contre seulement 2,7% au niveau du secteur.

Au niveau qualitatif, l'année 2011 a été une année structurante en matière d'organisation métier avec l'aboutissement de plusieurs projets de développement stratégique.



## BMCE Capital Gestion Privée

### Nouvelle Phase de Développement

Dans un contexte de marché difficile et en dépit de la poursuite de la restructuration de la société, *BMCE Capital Gestion Privée* a enregistré une croissance des agrégats d'activité aussi bien sur le plan commercial que financier.

En 2011, les efforts ont été orientés vers le rehaussement de la qualité des services offerts via l'amélioration des processus de gestion et la refonte des procédures internes.

Capitalisant sur l'effet expérience et la notoriété acquise sur le marché en termes de gestion sous mandat, *BMCE Capital Gestion Privée* a prouvé en 2011 sa capacité de résilience malgré des conditions de marché peu favorables

## ACTIVITÉS DE GESTION ET DE CONSERVATION DE TITRES

### **BMCE Capital Titres**

#### Baisse Conjoncturelle de l'Activité

La conjoncture du marché au cours de cet exercice a été défavorable pour *BMCE Capital Titres* subissant de plein fouet l'amenuisement des volumes traités sur le marché boursier.

Dans ce contexte, le niveau des actifs en conservation, de même que le volume transactionnel traité par *BMCE Capital Titres*, dans le cadre du dénouement des opérations boursières a connu un repli par rapport à l'année précédente.

Toutefois, et avec une part de marché stabilisée à près de 29%, l'activité de dépositaire OPCVM de *BMCE Capital Titres* a poursuivi son *trend* haussier, avec des actifs en dépôts en appréciation de +9% à fin décembre 2011.

Pour l'exercice 2012, *BMCE Capital Titres* prévoit la mise en place de nouveaux services à la fois sur le plan qualitatif et pour améliorer les chaînes de traitement des titres.

## CORPORATE FINANCE

### **BMCE Capital Conseil**

#### Des Concrétisations Fort Probantes

En dépit du durcissement des conditions concurrentielles dans un marché qui ne se prêtait pas aux transactions stratégiques, *BMCE Capital Conseil* a réussi son pari d'accompagner plusieurs opérateurs d'envergure aussi bien dans le cadre d'opérations de fusions et d'acquisitions que d'émissions sur le marché de la dette privée.

## DES ACTIVITÉS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

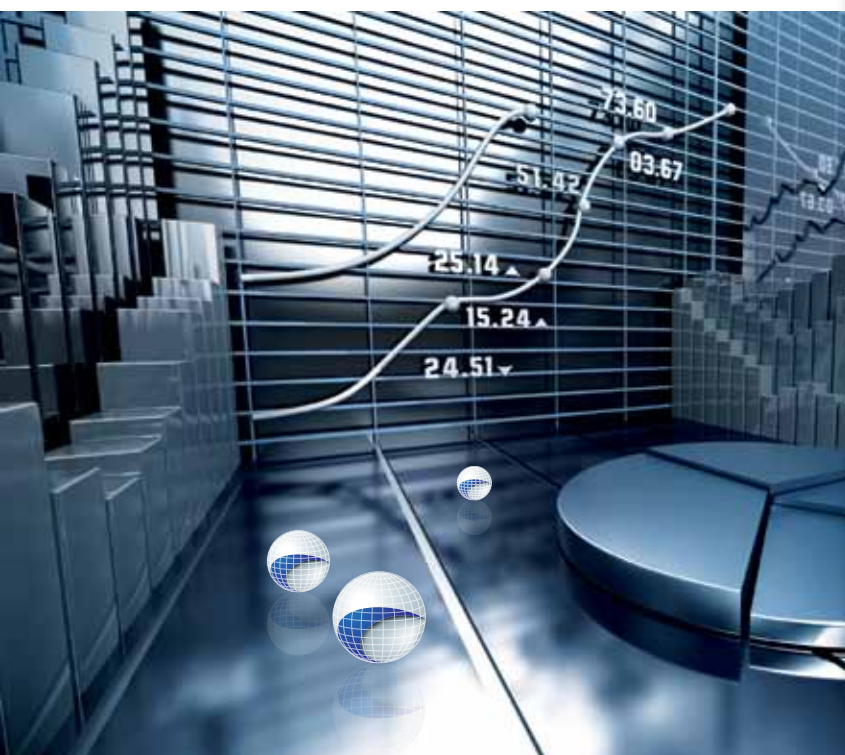
### **Réalisations de la Plateforme Commerciale**

Grâce au déploiement de son nouveau schéma organisationnel, la plateforme commerciale est parvenue, en 2011, à asseoir une réelle synergie entre *BMCE Bank* et *BMCE Capital* dont le potentiel est en perpétuelle croissance.

A ce titre, le lancement de la plateforme électronique *BMCE FX Direct* a rehaussé la compétitivité de l'offre, permettant ainsi de drainer des flux substantiels, notamment au niveau de la clientèle de la Banque.

De plus, pour le compte de *BMCE Capital Gestion*, la progression de l'encours moyen placé a été de 11% par rapport à la même période en 2010 s'établissant à DH 4,2 milliards.





## Portées Positives des Actions de l'Analyse & Recherche

Comme à l'accoutumée, l'Analyse & Recherche n'a pas failli à sa mission de couverture du marché actions, profitant même du contexte fort mitigé, pour initier des améliorations des process et publications, avec le soutien actif du CM-CIC Securities.

Ce partenariat a été couronné par l'organisation conjointe entre BMCE Capital Bourse et CM-CIC Securities d'un séminaire tenu à Paris auprès de 200 investisseurs internationaux.

Au volet production, l'Analyse & Recherche a assuré la publication de plusieurs *flashs* et notes en supplément des productions régulières avec une qualité répondant davantage aux standards les plus évolués en la matière.



Le développement d'actions synergétiques avec les différentes lignes métiers a également mobilisé les efforts de la plateforme.

## Une Gestion Affermie des Risques

La gestion des risques de marché s'est renforcée en 2011 et ce, dans un contexte difficile en vue de se prémunir contre les variations des marchés. A ce titre, de nouveaux *pricers*, modèles, stratégies créatives, et limites ont été mis en place. Par ailleurs, les préparatifs pour le passage prochain à la méthode avancée ont été amorcés. Cette dernière permettrait à terme une économie substantielle des Fonds propres.

## Des Ressources et Moyens À la hauteur des ambitions



### CAPITAL HUMAIN



#### Ressources Humaines

##### En perpétuel Développement

Dans le cadre des orientations stratégiques du programme de transformation que conduit BMCE Bank, une politique volontariste de stabilisation des effectifs a été menée visant à maintenir les effectifs à un niveau quasi-similaire à celui de l'exercice précédent. Dans cette optique, et à l'instar des années antérieures, le Groupe BMCE Bank a poursuivi l'encouragement de l'employabilité et le développement des compétences par la mobilité interne et la formation.



#### Politique RH

##### Au Service de la Régionalisation

Dans une phase de régionalisation et de projets struc-

turants impactant principalement les ressources humaines, une forte adhésion des collaborateurs de BMCE Bank au changement et à une préparation active pour l'avenir a été démontrée.

Ainsi, ont été mis en place, des principes et actions visant à accroître l'appartenance et la motivation des collaborateurs, tels que (i) des conditions de travail traduisant les valeurs véhiculées par la politique RSE du Groupe, (ii) l'appréciation de la performance selon des critères homogènes à travers un processus d'évaluation interne et des référentiels de compétences et de comportements spécifiques aux métiers de la Banque, (iii) le développement du personnel sur le long terme et ce, dans le cadre d'un programme de gestion des Talents et des Hauts Potentiels, (iv) l'identification, le développement, et la reconnaissance de l'expertise, (v) la formation continue pour améliorer les compétences, (vi) la rémunération de la performance et des contributions de chacun.

## BUSINESS INTELLIGENCE

### Outils Technologiques Des Évolutions Positives

Afin d'accompagner la Régionalisation du Groupe BMCE Bank, l'élargissement du Système d'Information Géographique à l'ensemble du Royaume a été entamé pour une finalisation au cours du premier semestre 2012.

Cette nouvelle innovation technologique permettra ainsi à nombre d'entités de bénéficier de services à haute valeur ajoutée, facilitant la prise de décision.

### Observatoire de l'Entrepreneuriat (ODE) Dynamisation

L'Observatoire de l'Entrepreneuriat (ODE), créé en février 2009 par le Groupe BMCE Bank, propose des services innovants à même d'accompagner l'entreprise marocaine à chaque étape de son cycle de vie.

C'est ainsi que l'ODE propose un ensemble de services à forte valeur ajoutée, faisant de ce support la référence de tous ceux qui souhaitent développer leur entreprise en tirant parti des meilleures opportunités.

Dans le cadre du renforcement de la notoriété de l'ODE, une approche innovante a été déclinée en 2011, comprenant, *inter alia*, un rapprochement avec des écoles et universités.

Une première convention de partenariat a été signée avec l'Université Hassan II, outre une convention en préparation avec le Centre des Jeunes Dirigeants. Celles-ci donneront lieu à des échanges de formation et scientifiques entre les institutions.

Par ailleurs, la participation à deux forums estudiantins, le lancement d'une nouvelle campagne de communication interactive, la multiplication des lettres d'information ou la présence sur les réseaux sociaux se sont traduits par un doublement des abonnés au site, avec un pic de fréquentation mensuel de 20 000 internautes et la parution de plus de 70 articles de presse relatifs à l'ODE.

Pour sa part, le site Internet de l'ODE s'est enrichi d'une nouvelle rubrique autour de la thématique « Développement Durable et RSE », accompagnant l'entrepreneur dans sa gestion au quotidien, en lui proposant conseils et bonnes pratiques.

### Projets Stratégiques de la Banque Une Immersion Plus Prononcée

Au cours de l'année 2011, l'Intelligence Economique a contribué fortement à quelques projets majeurs pour le Groupe BMCE Bank que représentent la Gestion de la Relation Clientèle GRC, la Régionalisation et l'extension géographique en Afrique Subsaharienne.

Ainsi, la mise en œuvre de la GRC a été soutenue par une segmentation et stratification de la clientèle des particuliers et des entreprises.

Par ailleurs, le développement stratégique territorial du Groupe BMCE Bank s'est appuyé sur la réalisation de monographies régionales mettant en exergue les caractéristiques sociodémographiques, économiques et bancaires spécifiques à chaque région.

De même, la stratégie de développement en Afrique a été soutenue par des notes macroéconomiques et bancaires visant à identifier les potentiels d'implantation en Afrique et cibler quelques établissements financiers.

## COMMUNICATION GROUPE

### Émergence d'une Marque Bancaire Ombrelle Forte et Reconnue

En 2011, la communication institutionnelle de BMCE Bank s'est davantage focalisée sur le renforcement de l'image de Banque universelle et multi-métiers auprès du grand public. L'objectif est de faire rayonner la marque BMCE Bank tout en capitalisant sur la richesse, la diversité et la dimension internationale de son offre.

Ainsi, pour accompagner le développement volontariste du Groupe en Afrique, des campagnes ciblées ont été menées, à l'occasion des prix décernés par *EMEA Finance* aux entités du Groupe BMCE Bank et du Groupe BOA dans plus de 5 pays africains. De même, et à l'occasion de salons à thème, des rediffusions de la campagne institutionnelle « Faire plus de place à l'avenir » ont été programmées. Cette communication vient ainsi confirmer le positionnement défendu par la Banque depuis toujours, dans les domaines les plus importants : le Développement Durable à l'échelle africaine, l'accès aux nouvelles technologies, le respect de l'environnement, la promotion de l'éducation et le soutien à l'investissement.

Pareillement, la communication a contribué fortement, à l'occasion d'actions de mécénat et d'événements sponsorisés par la Banque, à renforcer son image auprès de la société civile et du grand public en tant que Banque Citoyenne et engagée depuis plusieurs années dans la promotion de la culture, le social et le sport.

Orientée davantage vers une communication de proximité avec le client, la communication événementielle s'est également imposée en relais de la communication commerciale à travers des actions ciblées visant à attirer et fidéliser la clientèle du Réseau.



## Communication Commerciale

### L'Harmonie dans l'Acte

En termes de communication commerciale, l'année 2011 a été marquée par le déploiement progressif du nouveau territoire de communication sur l'ensemble des concepts publicitaires liés aux produits et services de la Banque, des supports d'édition/PLV, tout en veillant au respect des dispositions de la nouvelle loi de protection des consommateurs.

Cette harmonisation a favorisé la poursuite de l'optimisation des investissements, entamée en 2010, prouvant l'efficacité de la communication commerciale engagée.

Ainsi, durant l'année 2011, les actions de communication digitale et directe ont été privilégiées tout en maintenant une présence dans les médias à savoir, la Radio, la Presse et l'affichage urbain.



## Communication Interactive

### Vecteur de Rayonnement

L'ensemble des campagnes de communication institutionnelle et commerciale ont été déclinées en actions de large portée sur les canaux directs à travers internet, les guichets automatiques bancaires, et l'écran géant du Siège de la Banque.

Parallèlement, l'action de *mailing* s'est intensifiée avec une croissance de plus de 14%, permettant d'atteindre directement plus de 9 millions de clients/prospects.

## PROJETS STRUCTURANTS



## L'Efficacité Commerciale

### Portée par le Programme de Régionalisation

BMCE Bank a poursuivi en 2011 un programme majeur de Régionalisation de son Réseau, s'inscrivant par la même dans une priorité nationale. Au delà, la Régionalisation vise à rapprocher les centres de décision au plus près de ce qui représente la raison d'être et la raison d'exercer de BMCE Bank, à savoir son client et ainsi améliorer son efficacité commerciale et sa qualité de service.

Fondée sur une déconcentration des activités liées aux engagements, juridique & contrôle permanent et décentralisation des activités de pilotage, d'animation et de coordination support, la Régionalisation se traduit par la mise en place de Directions Régionales communes pour les deux filières Part/Pro et Entreprises, disposant d'une large autonomie et responsable de l'ensemble des aspects de gestion de la Région.

L'enjeu ultime de l'action de BMCE Bank est de concrétiser significativement le potentiel de création de valeur que recèle chacune des Régions.

Parallèlement, les structures du Siège se mettent davantage au service des forces commerciales, parce qu'elles sont au service du client, se recentrant sur leurs missions fondamentales de définition des pratiques et des normes, d'apports d'expertises, de mise en place de dispositifs d'évaluation, de suivi et de contrôle.

Dans ce cadre, des investissements importants ont été consentis en termes humains, logistiques, informatiques pour garantir la réussite de ce programme et permettre à chacune des régions de s'ériger en modèle de performance, de rentabilité et d'excellence.

Ainsi, l'année 2011 a vu le démarrage des Directions Régionales pilotes à savoir, *Centre Méridional*, *Casablanca Nord* et *Casablanca Sud* avant d'être généralisées en 2012 à l'ensemble du Royaume, fortes des premiers retours d'expérience positifs.



## Gestion de la Relation Client

### Un Soutien à l'Action Commerciale

Dans le cadre du partenariat avec *RMA Watanya* et le Groupe CM-CIC, le projet Gestion de la Relation Client, lancé en 2009, œuvre à améliorer l'efficacité commerciale de la force de vente à travers une meilleure connaissance du client qui permettrait *in fine* de mieux répondre aux besoins de la clientèle.

Plus de la moitié des fonctionnalités de la GRC ont été déployées au niveau de l'ensemble du Réseau Maroc en 2011 apportant ainsi une réelle valeur ajoutée à travers (i) une base Tiers unique et partagée par l'ensemble des acteurs conjuguée à l'implémentation des *best practices* visant à fiabiliser les données de la clientèle, (ii) un processus d'entrée en relation automatisé, (iii) un accès à la Vision 360° regroupant toutes les données administratives commerciales et les équipements du tiers, (iv) une remontée en temps réel des soldes et encours, (v) une mise en place d'offres multi-produits regroupées dans un seul contrat (packages), et (vi) la généralisation de la mise en portefeuille qui permet de préparer les prochains lots de la GRC.

Par ailleurs, la plateforme *Hotline* est désormais opérationnelle couvrant la globalité des demandes d'assistance fonctionnelle et de déclaration des incidents. Dans la même veine, le système de gestion documentaire de la Banque est désormais opérationnel.

## Cash Management

### Une Réponse aux Besoins des Entreprises

Une offre globale *Cash Management* a été mise en production comprenant la mise en place d'une application *Cash Pooling* (direct, indirect et mixte), l'implémentation de la solution *Swift Net* pour le traitement des virements salaires, règlement des fournisseurs au Maroc et à l'étranger et l'implémentation d'une solution *E-trade* pour le traitement des crédits documentaires à l'import.



## BMCE Direct

### Pour Plus de Proximité

Toujours engagée à offrir à ses clients des produits innovants, BMCE Bank a lancé *BMCE Direct* ; il s'agit d'un site *Internet* multi-segments et multi-produits ayant vocation à couvrir un grand nombre de services en temps réel.

BMCE Direct permet à la clientèle l'accès à la situation financière, la recherche et le téléchargement des comptes, l'opposition carte, la commande de chéquier, l'Édition de RIB, de relevé des avis d'opérés, du portefeuille titres, ainsi que des remontées des alertes. De même, ce service offre de nouvelles fonctionnalités adaptées également aux *Smartphones*.

## Filiales Financières Spécialisées de BMCE Bank

### Capacité d'adaptation dans un contexte national et international défavorable



### Salafin

Dans un contexte sectoriel en baisse de -6% en 2011, *Salafin* a enregistré une progression de sa production de +3% à DH 1,14 milliards, portée par le développement soutenu de l'activité financement automobile, soit une hausse de 11% contre +6% pour le secteur.

Malgré la croissance de la production des nouveaux financements, les encours financiers moyens s'établissent à DH 2,52 milliards à fin 2011 en baisse de 5% par rapport à l'exercice précédent.

Dans cette conjoncture peu favorable, *Salafin* a porté ses efforts sur le développement de nouvelles activités à même de diversifier ses sources de revenus, notamment, les services rendus aux tiers. Il s'agit des activités de recouvrement de même que le partage d'une plateforme de gestion de crédits à la consommation. Les revenus issus de ces activités, appelés à une forte croissance, ont connu un bond de 145% pour s'établir en 2011 à 7,8 MDH.

En termes de performances financières, le *Produit Net Bancaire* s'est établi à 274 MDH et le *Résultat Net* à 93 MDH. Les charges d'exploitation se sont établies à 85 MDH en hausse de 11%, tirées par l'évolution des charges du personnel et ce, en accompagnement du plan stratégique de développement des activités de services. Toutefois, le coefficient d'exploitation demeure maîtrisé à un niveau de 31%.

En matière de gestion des risques, le renforcement des équipes de recouvrement, le *re-engineering* des process et l'amélioration des systèmes d'information, conjugués à l'amélioration de la qualité de la nouvelle production ont permis la baisse du *coût du risque* de -15% à 51 MDH, tout en maintenant un niveau de couverture de créances en souffrance de 92%.

Enfin, *Salafin* renforce les synergies avec les entités du Groupe BMCE Bank, au Maroc et à l'international, à travers des partenariats porteurs relatifs notamment au financement automobile et à la gestion du recouvrement et du contentieux.



## Maghrébail

En 2011, le secteur du leasing a affiché une production globale de DH 14,8 milliards, en progression de 3,7% par rapport à l'année précédente. Cette nouvelle production, composée à 81% de crédit-bail mobilier, a été tirée à la baisse par le segment du crédit-bail mobilier, en recul de 0,46% à DH 12 milliards en 2011. Une baisse toutefois freinée par le crédit-bail immobilier qui a progressé de 25,4%, avec une production 2011 de DH 2,85 milliards.

La production de *Maghrebail* s'est inscrite en hausse de +6% à DH 2,8 milliards, sous l'impulsion de la forte évolution de +48% de l'activité "Acquisition des biens", dont l'encours global s'établit à DH 7,9 milliards.

Plus particulièrement, la production des acquisitions de biens immobiliers s'est accélérée, marquant une hausse de 47,9% à 790,8 MDH.

A l'inverse, les acquisitions d'équipements ont baissé de près de 4,6% à 1 988 MDH.

Par ailleurs, les efforts de renforcement des synergies avec le réseau de BMCE Bank se sont intensifiés, en témoigne la forte hausse de l'apport du réseau dans la production en 2011, s'établissant à 43 contre 37% en 2010.

Ainsi, l'encours net comptable s'élève à DH 7,9 milliards à fin décembre 2011, en hausse de 9,2% relativement à fin décembre 2010, portant la part de marché de *Maghrebail* à 19,8%, en hausse de 0,2 points de %.

Les indicateurs de performances financières affichent dans l'ensemble une amélioration honorable comme l'illustre la hausse de 6% du *Produit Net* à 230 MDH et de 4,1% du *Résultat Courant* à 128 MDH ou encore le recul des *Charges générales d'exploitation* de -4,3%, entraînant l'amélioration du *Coefficient d'exploitation* de près de 2,7 points de pourcentage à 24%.

Par ailleurs, les dotations nettes aux provisions se situent à environ 45 MDH avec un encours de créances en souffrance nettes de provisions à 54 MDH. Le taux de provisionnement des créances en souffrance s'établit à 83,8%.

Le *Résultat Net* pour sa part a enregistré une légère baisse de 0,97% à 80,4 MDH, impacté par un résultat non courant.

## Maroc Factoring

L'affacturage au Maroc, est un secteur en plein essor recelant un énorme potentiel de croissance. Il représente une excellente solution de financement pour le développement des PME.

S'inscrivant dans cette tendance favorable du secteur avec une part de marché de 20%, *Maroc Factoring* a réalisé, en 2011, un chiffre d'affaires factoré de DH 4,4 milliards en hausse de +7,3% par rapport à 2010, soutenu

par une croissance de l'encours des créances acquises par affacturage de +17,3% à DH 1,3 milliard.

Le PNB a ainsi progressé de +5,4% à 35,1 MDH avec une prédominance du PNB généré des produits d'intérêts de 56%. Pareillement, le *Résultat Net* a enregistré une croissance de +22,4% à 11,1 MDH. Le *coût du risque* s'est amélioré de 7,2 points de % à 22,8%.

Par ailleurs, les *Charges générales d'exploitation* de Maroc Factoring se sont établies à 15,6 MDH en progression de +13% dégageant ainsi un *Coefficient d'exploitation* de 44,6%.

## RM Experts

L'activité de recouvrement domiciliée au sein de *RM Experts* a été placée, en 2011, sous le signe de l'optimisation des processus et de l'implémentation des Systèmes d'information. A ce titre, les récupérations en capitaux se sont établies à 314 MDH, portant leur montant cumulé depuis 2004 à 2,8 MMDH. De même, des reprises de provisions s'établissant à près de 166 MDH ont été enregistrées.

Les récupérations en capitaux sont attribuables à hauteur de 73% à l'activité commerciale, 8% aux ventes judiciaires, 7% à la renormalisation des dossiers, 7% aux engagements par signature et 5% aux mises en jeu de la garantie des organismes garants.

Une restructuration de la plateforme administrative a été menée en 2011 portant sur davantage d'efficacité du traitement des dossiers physiques et une meilleure assistance des gestionnaires, ainsi que l'intégration d'un système de gestion électronique des documents dans le processus de traitement des dossiers physiques.

Des efforts importants ont été consentis en 2011 afin de traiter les dossiers déclassés pendant l'année et ce, dans un souci d'alléger le volume du compromis de la Banque et de récupérer les provisions y afférentes. Ainsi, un traitement rapide et rigoureux a été réservé à ces dossiers, matérialisé par une prise de contact immédiate avec les débiteurs avant d'actionner le recouvrement judiciaire.

De plus, de nouvelles fonctionnalités ont été intégrées au système de gestion portant sur (i) la mise en place d'une plateforme de relance par SMS, (ii) la gestion des honoraires pour davantage de maîtrise des commissions versées aux partenaires, et (iii) la centralisation des états de *reporting*.

## Groupe Bank Of Africa

Bank of Africa a enregistré des performances commerciales probantes, illustrées par l'accroissement des dépôts et des crédits de +13% et +17% à 2,9 MM€ et 1,9 MM€, respectivement, et du nombre de comptes de +19% à près de 1,2 million de comptes.



Les principaux indicateurs au niveau consolidé du Groupe ont connu une croissance à deux chiffres avec (i) un PNB en hausse de +26% à plus de 263 M€, (ii) un RBE en progression de +16% à 104 M€, et (iii) un Résultat Net en augmentation de +33% à près de 59 M€. Ainsi, la contribution de Bank of Africa dans les résultats consolidés du Groupe BMCE Bank s'est ainsi renforcée de 26% en 2010 à 29% en 2011.

Le Groupe Bank of Africa a poursuivi en 2011 sa stratégie de croissance organique à travers l'ouverture d'une soixantaine d'agences portant la taille de son réseau à près de 340 agences, couvrant plus d'une quinzaine de pays en Afrique Subsaharienne.

L'extension du maillage du réseau bancaire s'est accompagnée du renforcement de l'effectif de +777 salariés pour s'établir à plus de 4 500 personnes.

Outre l'extension géographique en Afrique, la stratégie du Groupe BOA, s'appuie sur plusieurs leviers notamment l'intensification des efforts d'intermédiation, le renforcement du positionnement du Groupe dans les marchés à fort potentiel, la maîtrise du coût du risque et la dynamisation de l'activité de recouvrement, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et commerciale ainsi que le développement des synergies entre les BOA et le Groupe BMCE Bank.

## Bank Of Africa

### ACTEUR FINANCIER AFRICAIN DE RÉFÉRENCE

#### ● Une force de frappe commerciale

- 15 banques commerciales dans 14 pays africains,
- Un réseau solide de près de 340 agences et un parc de GAB en expansion continue,

- Plus d'un million de comptes,
- Plus de 4 500 collaborateurs,
- Une offre étendue et diversifiée de produits bancaires et financiers : bancassurance, solutions de financement adaptées, ingénierie financière performante...

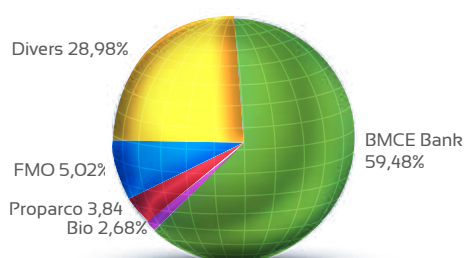
#### Présence d'institutions financières de renom dans l'actionnariat de Bank Of Africa :

- BMCE Bank, actionnaire majoritaire de référence
- Institutions Financières bilatérales et multi-latérales :
  - Proparco,
  - Société Financière Néerlandaise pour le développement FMO,
  - Société Belge d'Investissement pour les pays en voie de développement BIO,
  - SFI, BOAD
- Actionnaires africains publics et privés

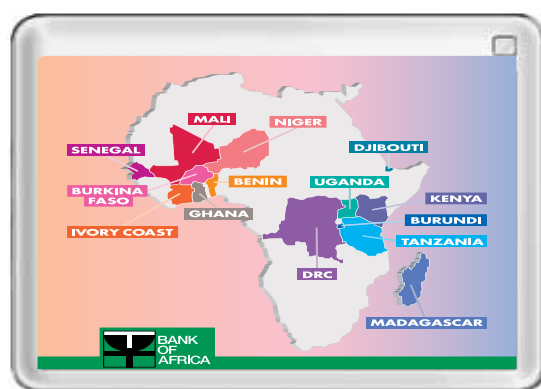
### Faits Marquants 2011

- Renforcement de la participation de BMCE Bank dans le capital de BOA à plus de 59%, devenant ainsi l'actionnaire de référence
- Acquisition d'une banque au Ghana -Amal Bank- dénommé BANK OF AFRICA - GHANA

### Actionnariat BOA à fin Mars 2012



### Présence du Groupe en Afrique



### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 3,8 milliards**
- Crédits à la clientèle : **€ 1,9 milliards**
- Dépôts de la clientèle : **€ 2,9 milliards**
- Produit Net Bancaire : **€ 263 millions**
- Résultat Net Consolidé : **€ 59,2 millions**
- Résultat Net Part du Groupe : **€ 31,4 millions**
- Effectif : plus de **4 500**
- Réseau : plus de **330 agences**

## Une Assise Financière Solide

Toujours dans une perspective de croissance à la fois en interne et en externe, le Groupe Bank Of Africa a poursuivi le développement de ses actifs, et a vu ses résultats financiers s'améliorer. Le total bilan consolidé en ressort à € 3,8 milliards soit une progression de près de 20%. Les dépôts et les crédits ont enregistré des augmentations de +13% et +17% pour atteindre € 2,9 milliards et 1,9 milliards, respectivement.

Les indicateurs de résultats ont à leur tour connu des évolutions très favorables. Peut en témoigner la progression de +26% du PNB à plus de € 263 millions, tirée essentiellement par les filiales BOA de la zone UEMOA.

Le Résultat Brut d'Exploitation s'est également inscrit en hausse de +16% à € 104 millions. Quant au Résultat Net Part du Groupe, il ressort à € 31,4 millions contre € 25,6 millions l'année précédente, soit une progression de plus de 22%.

## Des Synergies Fructueuses

Les prémices de la coopération avec BMCE Bank ont commencé dès la première prise de participation de 35% du capital de Bank OF AFRICA.

Ainsi, des Plans d'Actions Commerciales Annuelles ont été lancés dans les pays de l'UEMOA et à Madagascar pour la clientèle des Particuliers. Ce projet s'est traduit par une réorganisation commerciale, une dynamique de création de nouveaux produits, l'instauration de nouvelles pratiques commerciales et managériales ainsi que la mise en place de l'animation commerciale, le pilotage des performances et la planification de l'activité. Ce projet sera déployé au niveau de l'ensemble des implantations de BOA.

Un projet similaire pour la Clientèle Entreprise a été d'ores et déjà déployé au sein de BOA-MALI et BOA-BÉNIN, et le sera instamment dans BOA-GHANA, BOA-MADAGASCAR, BOA-CÔTE D'IVOIRE et la Banque de Crédit de Bujumbura et dans les pays de l'Afrique de l'Est.

L'activité dédiée aux Africains Résidant à l'Etranger est également concernée par la coopération avec BMCE Bank et porte sur la structuration de l'approche commerciale visant la Diaspora.

Par ailleurs, des projets stratégiques sont en cours de lancement dans plusieurs domaines, notamment l'activité de recouvrement, la sécurité informatique, la formation, outre le financement automobile en partenariat avec Salafin et les activités de banque d'affaires en partenariat avec BMCE Capital.

## BOA-BENIN

C'est dans un environnement peu favorable que BANK OF AFRICA – BÉNIN a néanmoins terminé l'année 2011 avec un total bilan en progression de plus de 13 % par rapport à décembre 2010.

La filiale de BOA a connu une légère croissance de ses ressources, fruit de ses campagnes de collecte d'épargne des particuliers et de dépôts des entreprises ; ainsi la Banque est en tête du marché national, avec une part de marché de 29,8%. Son PNB s'est également vu tirer à la hausse de +10,26% en comparaison à l'exercice précédent.

Ces bons résultats sont une conséquence de la politique d'extension du Réseau portant le nombre d'agences à 39.

### Faits Marquants 2011

- Lancement de 3 nouveaux produits : Pack Fonxionaria, Pack Mon Business, et Plan Épargne Ambition.
- Mise en place opérationnelle de l'interbancaire GIM-UEMOA : Système interbancaire de paiement et de retrait par carte au sein des pays de l'UEMOA.
- BOA Benin, nommée la meilleure Banque de l'année 2011 par The Bankers magazine pour la seconde année consécutive.

### Données du Pays

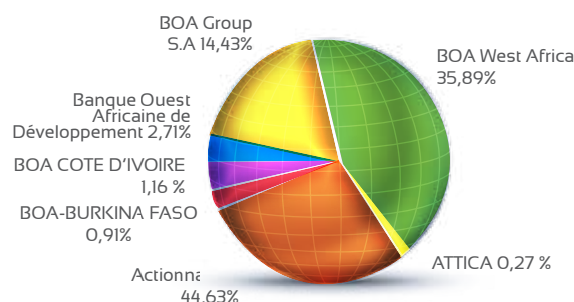
BENIN	
Superficie (milliers de Km²)	112,6
Population (millions)	8,8
Taux de bancarisation	5,4%
PIB (USD milliards)	6,6
PIB/Hab PPA (USD)	1587
Nombre de banques	12

### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan\* : **€ 841 millions**
- Fonds Propres\* : **€ 79 millions**
- Dépôts de la clientèle\* : **€ 583 millions**
- Crédits à la clientèle\* : **€ 336 millions**
- Produit Net Bancaire\* : **€ 48 millions**
- Résultat Net\* : **€ 11,6 millions**
- Effectif : **452**
- Réseau : **39**

\* 1 EUR = 655,957 F CFA

### Actionnariat au 7 mars 2012



### Des Résultats en Progression Malgré un Contexte Economique Peu Favorable

Courant l'exercice 2011, BOA-BÉNIN a pu réaliser des résultats de bon niveau et ce malgré l'environnement mitigé qu'a connu le pays. C'est ainsi que la Banque a affiché une progression sensible avec notamment un résultat net de 11,6 millions d'euros en croissance de 15,8%, et un Produit Net Bancaire de 48 millions d'euros, en hausse de 10,2%.

En termes de ressources, BOA-BÉNIN a vu ses dépôts augmenter légèrement de +1,2% pour atteindre 583 millions d'euros. Ainsi se positionne-t-elle en tant que première Banque de la place en termes de dépôts avec 29,8% de part de marché.

Quant aux emplois, ils se sont maintenus au même niveau se chiffrant à 336 millions d'euros à fin décembre 2011.

Ces bons résultats sont une des conséquences de la politique de croissance et de dynamisation du réseau portant le nombre d'agences à 39 à nos jours. Aussi, la Banque a-t-elle assisté au dépassement de la barre des 200 000 comptes à la fin de l'exercice 2011.

### BOA-BÉNIN, une Banque citoyenne

En tant qu'entreprise socialement engagée pour un développement socio-économique durable, BOA-BÉNIN a initié plusieurs actions citoyennes dans les domaines du social, de la santé et de l'environnement.

Ainsi, BOA-Bénin a participé aux festivités de la célébration de la Journée Mondiale de la Désertification, en juin 2011, en partenariat avec le Ministère de l'environnement et le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD).

La Banque a également participé à plusieurs événements à savoir la contribution à la tenue d'un concert d'handicapés en partenariat avec l'Ambassade d'Allemagne, ou le sponsoring de rencontres sportives.



## BOA-MADAGASCAR



BOA – MADAGASCAR a réalisé de bonnes performances, dans un contexte économique défavorable, affichant un résultat net de 8,5 M€ en hausse de +186,3% par rapport à 2010.

De plus, et en dépit d'une concurrence acharnée, la Banque a davantage dynamisé sa démarche commerciale, lui ayant permis de stabiliser ses parts de marché à 27,5% pour les dépôts et à 25,5% pour les crédits.

En outre, l'année 2011 a été marquée par le renforcement de l'assise financière de la Banque à travers une augmentation de capital, le portant à 14,9 M€ à fin décembre, traduisant un dynamisme et un engagement de l'ensemble du personnel de la filiale BOA, ainsi qu'une confiance renouvelée de ses actionnaires dans les perspectives de développement de l'activité de leur Banque.

## Faits Marquants 2011

- Obtention, pour la 8ème année consécutive, du Titre « Banque de l'année - Madagascar » pour Madagascar, attribué par « The Banker »
- Nomination d'un nouveau Président du Conseil d'Administration, Alain RASOLOFONDRAIBE succédant à Paul DERREUMAUX.
- Augmentation du capital social de la BOA-MADAGASCAR, passant celui-ci de 14,9 M€, par conversion en capital du prêt subordonné de PROPARCO.



## Données du Pays

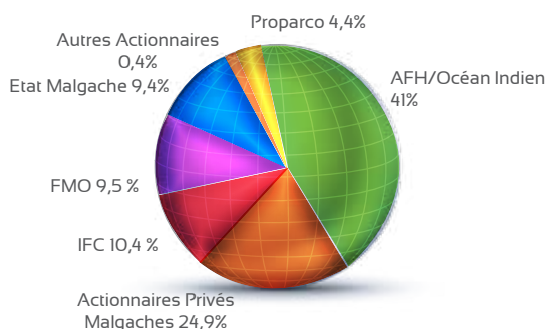
MADAGASCAR	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	587
Population (millions)	21,3
Taux de bancarisation	3%
PIB (USD milliards)	8,7
PIB/Hab PPA (USD)	933
Nombre de banques	22

## Chiffres Clés 2011

- Total Bilan\* : **€ 464 millions**
- Fonds Propres\* : **€ 45 millions**
- Dépôts de la clientèle\* : **€ 384 millions**
- Crédits à la clientèle\* : **€ 176 millions**
- Produit Net Bancaire\* : **€ 34 millions**
- Résultat Net\* : **€ 8,5 millions**
- Effectif : **935**
- Réseau : **67**

\* 1 EUR = 2912,14 MGA

## Actionnariat au 28 février 2012



## Performances Financières

### Des Indicateurs en Hausse

En ligne avec l'évolution des activités, le Produit Net Bancaire a augmenté de 12,7% et ce grâce à la marge d'intérêt réalisée sur les opérations et les commissions de service. Aussi, et malgré un environnement contrasté, la filiale BOA-MADAGASCAR a surperformé en termes de réalisations affichant un résultat net de 8,5 M€ à fin Décembre 2011 en hausse de 186,3% par rapport à 2010.

## Croissance des Dépôts

### Sous l'impulsion des Comptes d'Epargne

Les dépôts collectés auprès de la clientèle ont affiché une hausse de 9,8% en 2011, portés par l'intensification des campagnes commerciales et la poursuite du développement du réseau d'agences.

À cet égard, on note particulièrement une nouvelle et forte augmentation de l'encours des comptes d'épargne, de 15,5 M€, soit 24,5% en 2011.

## Reprise de croissance

### Des Crédits à la clientèle

Les crédits accordés à la clientèle ont également progressé, de 6,1%, pour accompagner les secteurs d'activités qui ont connu une reprise au cours de l'année 2011.

En termes d'investissement, la BOA-MADAGASCAR a continué son expansion géographique, procédant à l'ouverture en 2011 de cinq nouvelles agences et à l'installation de 19 Guichets Automatiques Bancaires (GAB), portant ainsi à 67 le nombre total d'agences et à 88 son parc de GAB à travers le pays.

## BOA-BURKINA FASO

L'exercice 2011 a été marqué par une évolution favorable de la majorité des indicateurs de BOA-BURKINA FASO.

Les dépôts collectés auprès de la clientèle ont dépassé le seuil symbolique de 300 M€, pour s'établir à 340 M€, enregistrant ainsi un taux de croissance de 12,7 % sur une année glissante. L'activité de distribution de crédits a été tout aussi intense, avec une réalisation de 212 M€, qui traduit une performance bien au-delà des objectifs budgétaires prévus.

De plus, et dans un marché caractérisé par une montée en puissance de la concurrence, la Banque conforte sa position d'acteur majeur sur le marché bancaire national et s'affirme comme un établissement financier de référence dans la sous-région, notamment par l'importance de ses opérations dans la zone de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

### Faits Marquants 2011

- Nouveau cap pour les dépôts avec le franchissement du seuil des 300 M€ de dépôts de la clientèle.
- Ouverture de 5 nouvelles agences dont 2 à Ouagadougou, et 3 en régions, portant ainsi la taille du réseau à 26 unités dans le cadre d'une dynamique commerciale de proximité.

### Données du Pays

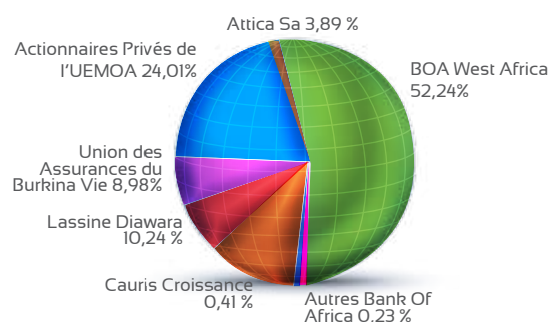
BURKINA FASO	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	274
Population (millions)	16,4
Taux de bancarisation	6,2%
PIB (USD milliards)	8,8
PIB/Hab PPA (USD)	1466
Nombre de banques	12

### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan\* : **€ 435 millions**
- Fonds Propres\* : **€ 31 millions**
- Dépôts de la clientèle\* : **€ 340 millions**
- Crédits à la clientèle\* : **€ 212 millions**
- Produit Net Bancaire\* : **€ 24 millions**
- Résultat Net\* : **€ 7,5 millions**
- Effectif : **232**
- Réseau : **26**

\* 1 EUR = 655,957 F CFA

### Actionnariat au 7 mars 2012



### De Bonnes Performances Financières

En termes de résultats, le Produit Net Bancaire a connu une augmentation significative de 29,5 %, permettant, grâce à une bonne maîtrise des charges d'exploitation, de réaliser un résultat net avoisinant les 7,5 M€, en progression de 60 % par rapport à l'année précédente.

Ces réalisations ont permis de consolider la solidité financière de la filiale BOA-BURKINA FASO et d'accroître ses capacités opérationnelles.



www.bmcebank.ma  
146, Avenue Hassan II - Casablanca - Maroc

**En Afrique, le football est une passion.  
Chez BMCE Bank, l'Afrique est notre passion.**

En Afrique, le football est une passion. C'est un symbole d'engagement, de respect et de partage. Chez BMCE Bank, nous cultivons toutes ces valeurs et nous les cultivons dans chacune de nos activités. Présents dans plus de 20 pays d'Afrique à travers ses différentes filiales dont principalement Bank Of Africa, nous accompagnons chaque jour le développement du continent grâce à la synergie d'un large réseau au service de vos projets.

**BANK OF AFRICA**  
AFRICAN BANK OF AFRICA

**BMCE BANK**  
NOTRE MONDE EST CAPITAL

Dans un contexte sociopolitique défavorable à cause de la crise postélectorale engendrant la suspension de l'activité du système bancaire ivoirien sur une période de 3 mois et la destruction de l'outil de production de plusieurs entreprises, la BOA-COTE D'IVOIRE, et à l'instar des toutes les banques ivoiriennes, a affiché des résultats en baisse par rapport à l'année 2010.

### Faits Marquants 2011

- Réouverture de la BOA-COTE D'IVOIRE en avril 2011, après l'arrêt de l'activité en février 2011 suite au contexte sociopolitique défavorable du pays ;
- Augmentation du capital social de la Banque, passant de 9,1 millions d'Euros à 10,9 millions d'Euros en juin 2011 ;
- Signature d'une convention de prêt de € 50 millions entre l'Etat de Côte d'Ivoire, et BOA-COTE D'IVOIRE et la Banque International du Commerce et de l'Industrie

de Côte d'Ivoire (BICICI) en décembre 2011 sous forme d'un appui budgétaire pour contribuer à la relance économique du pays après la crise poste électorale.

### Données du Pays

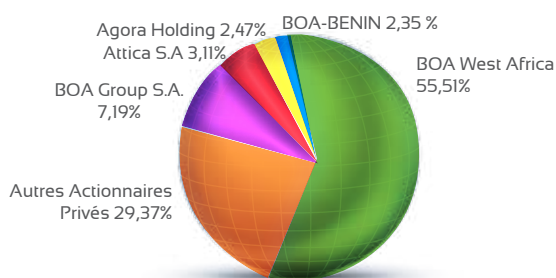
CÔTE D'IVOIRE	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	322,4
Population (millions)	19,7
Taux de bancarisation	14,6%
PIB (USD milliards)	22,7
PIB/Hab PPA (USD)	1589
Nombre de banques	23

## Chiffres Clés 2011

- Total Bilan\* : **€ 326,1 millions**
- Fonds Propres\* : **€ 24,4 millions**
- Dépôts de la clientèle\* : **€ 244,3 millions**
- Crédits à la clientèle\* : **€ 176,4 millions**
- Produit Net Bancaire\* : **€ 15,3 millions**
- Résultat Net\* : **€ -0,7 million**
- Effectif : **217**
- Réseau : **21**

\* 1 EUR=655,957 F CFA au 31 décembre 2011

## Actionnariat au 7 mars 2012



## Une Activité Commerciale Satisfaisante

Grâce aux actions commerciales menées par la Banque, depuis quelques années, sur le marché des particuliers, les dépôts de la clientèle ont progressé de +12,5% passant de 217 millions d'euros en 2010 à 244 millions d'euros en 2011. Pareillement, le total des comptes s'est également apprécié de près de 32% pour atteindre 49 279 comptes.

Par ailleurs, l'activité de crédit a enregistré, en raison d'une sous-utilisation de certaines lignes de crédit et du resserrement des conditions d'octroi de crédits, une baisse générale du volume des crédits distribués, soit un total engagement de 206 millions d'euros.

## Des Indicateurs de Performance Impactés

Malgré une hausse de 4,4% de la marge bancaire nette, le produit net bancaire de BOA-COTE D'IVOIRE a reculé de 3,6% s'établissant à 15,3 millions d'euros.

Ainsi, et dans un contexte de dégradation de la qualité des risques entraînant des efforts de provisionnement, le résultat net ressort déficitaire de 742 milles euros au titre de l'exercice 2011.

Dans un environnement socio-économique difficile, marqué par une crise d'instabilité politique dans le Nord du Mali, la BANK OF AFRICA – MALI a pu néanmoins améliorer ses principaux indicateurs de performance.

De plus, BOA-MALI a poursuivi la densification de son Réseau qui compte aujourd'hui une trentaine de points de vente, tous équipés de Guichet Automatique Bancaire (GAB), avec l'ouverture en 2011 de trois agences, deux bureaux et l'installation de deux GAB hors site dans les grands hôtels de la place.

## Faits Marquants 2011

- Augmentation du capital social de la Banque, passant celui-ci de € 8,5 millions à € 10,9 millions.
- Ouverture de 7 Agences et bureaux portant la taille de réseau à 28 unités.
- Commercialisation de 7 nouveaux produits à la portée des Particuliers et des Entreprises.

## Données du Pays

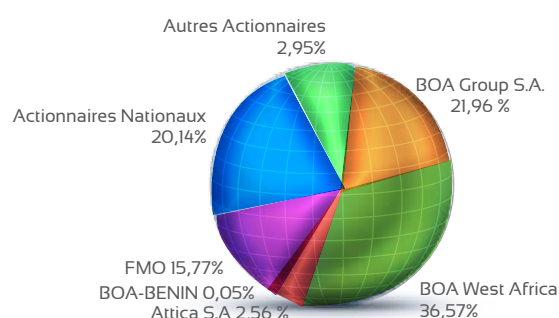
MALI	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	1242
Population (millions)	15,3
Taux de bancarisation	6,6%
PIB (USD milliards)	9,2
PIB/Hab PPA (USD)	1127
Nombre de banques	13

## Chiffres Clés 2011

- Total Bilan\* : **€ 302 millions**
- Fonds Propres\* : **€ 23 millions**
- Dépôts de la clientèle\* : **€ 230 millions**
- Crédits à la clientèle\* : **€ 175 millions**
- Produit Net Bancaire\* : **€ 23,2 millions**
- Résultat Net\* : **€ 3 millions**
- Effectif : **320**
- Réseau : **28**

\* 1 EUR = 655,957 F CFA

## Actionnariat au 21 mars 2012



## Maintien d'un Bon Positionnement

Dans un contexte économique dont le caractère peu favorable est soutenu par une très grande frilosité de la population face aux rumeurs de dévaluation du F CFA en fin d'année, les ressources collectées auprès de la clientèle ont connu une légère baisse de 1,3 %, soit € 229,7 millions en 2011, contre € 232,9 millions en 2010.

Toutefois, et malgré cette baisse, BOA-MALI a augmenté le volume de ses engagements de 12 % en passant de € 155,8 millions, à € 174,7 millions en 2011. L'octroi de ces crédits s'est principalement opéré auprès des particuliers et des grandes entreprises.



Cette performance est le résultat de l'offensive commerciale de la force de vente, avec des orientations stratégiques sur notre positionnement dans un marché fortement concurrentiel, et conforte le positionnement en tant que 5<sup>ème</sup> banque au Mali.

## Des Performances Financières En Evolution Favorable

BOA Mali a démontré au cours de l'exercice 2011 sa capacité à améliorer ses résultats financiers aujourd'hui en progression. Peuvent ainsi en témoigner l'amélioration sensible du Produit Net Bancaire de +7,6% atteignant € 23,1 millions et la hausse du total bilan de 5% à € 30,4 millions.

Aussi, la filiale malienne a-t-elle connu une augmentation de son capital social à € 10,9 millions engendrant une progression de +18,4% des fonds propres à € 23 millions.

De plus, d'importants efforts d'assainissement du portefeuille et de recouvrement ont été réalisés, ce qui, combiné avec l'évolution favorable des emplois et la maîtrise des charges d'exploitation, a permis de réaliser un Résultat Net pour l'exercice 2011 en amélioration significative, de € 1,5 millions en 2010 à € 3 millions en 2011, soit une progression de 98,3 %.

## Dynamique Commerciale En Marche

Attentive aux besoins de sa clientèle, BOA-MALI a commercialisé sept nouveaux produits sur les deux segments de marché, les Entreprises et les Particuliers. Ainsi, au-delà du financement des grandes entreprises, la Banque a lancé l'affacturage pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME), ainsi que le crédit-bail, devenant ainsi la première banque au Mali à proposer le leasing, suite à la fusion-absorption de la société ÉQUIPBAIL-MALI.



Au titre de l'année 2011, le secteur bancaire kényan a connu durant le deuxième semestre des conditions de marché défavorables notamment, des facteurs macro-économiques et réglementaires, impactant ainsi la rentabilité des transactions bancaires.

Dans ce contexte contraignant, BOA-KENYA a réalisé des performances remarquables.

### Extension du Réseau d'Agences

En 2011, BOA-KENYA a poursuivi sa stratégie d'extension du Réseau avec l'ouverture de 5 nouvelles agences portant la taille de son Réseau à 22 agences. Deux agences ont été rénovées dont une déplacée afin d'avoir plus d'espace et de servir la clientèle dans un cadre plus serein.

Dans la même veine, la structure de la Banque a également été remaniée suite à la demande croissante de la nouvelle taille du Réseau, avec une centralisation du traitement des transactions au niveau du Siège et ce, afin de pourvoir à la clientèle un service amélioré.

Pareillement, les efforts de marketing concertés ont continué à renforcer à la fois la notoriété des marques et des produits de la Banque.

### Un Résultat en Croissance de +22%

BOA-KENYA a atteint un total bilan de € 350,8 millions et un résultat net de € 3,92 millions enregistrant ainsi une évolution de +22%. En termes de performances commerciales, les dépôts et crédits de la clientèle se sont établis à € 217,24 millions et € 196 millions respectivement.

Par ailleurs, et dans le cadre de l'accompagnement de la stratégie d'extension du réseau, BOA-KENYA a opéré en 2011 une augmentation de capital de € 13,62 millions.

## Responsabilité Sociale d'Entreprise

### Une Philosophie Ancrée

BOA-KENYA est fortement engagée dans la responsabilité sociale d'entreprise, comme en témoignent les différentes actions menées en 2011 à savoir, (i) l'ouverture de nouvelles maisons pour enfants à Bugoma et Kericho, (ii) la contribution de 61 milles euros au profit de l'association « Kényans pour le Kenya » de lutte contre la faim, (iii) la participation à l'événement « All about pink », une journée de sensibilisation au cancer de sein.

### Données du Pays

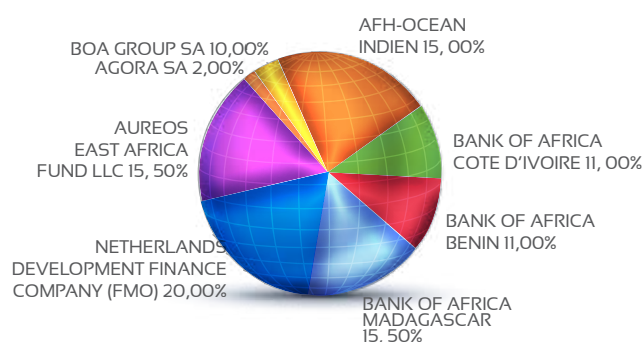
KENYA	
Superficie (milliers de Km²)	581
Population (millions)	40,5
Taux de bancarisation	42%
PIB (USD milliards)	32,1
PIB/Hab PPA (USD)	1745
Nombre de banques	43

### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 350,8 millions**
- Fonds Propres : **€ 42,31 millions**
- Dépôts de la clientèle : **€ 217,24 millions**
- Crédits à la clientèle : **€ 196,00 millions**
- Produit Net Bancaire : **€ 17,25 millions**
- Résultat Net : **€ 3,92 millions**
- Effectif : **303**
- Réseau : **22**

1 EUR=110,059 KES au 31 décembre 2011

## Actionnariat au 31 décembre 2011



En 2011, BOA-NIGER confirme sa position dynamique, avec des conquêtes significatives, à la fois sur le marché des particuliers et sur celui des entreprises et ce, dans un contexte politique mouvementé, un assèchement des ressources et une concurrence de plus en plus forte.

### Données du Pays

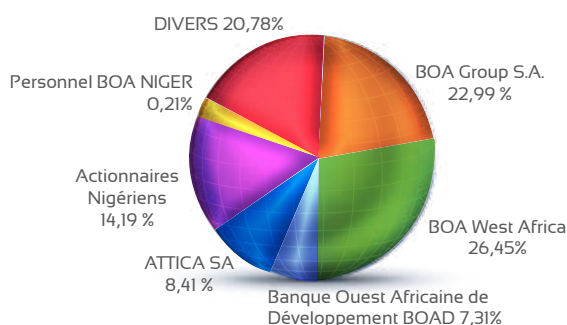
NIGER	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	1 267
Population (millions)	15,5
Taux de bancarisation	2,4%
PIB (USD milliards)	5,5
PIB/Hab PPA (USD)	727
Nombre de banques	10

### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan\* : **€ 241,7 millions**
- Fonds Propres\* : **€ 22,7 millions**
- Dépôts de la clientèle\* : **€ 136,4 millions**
- Crédits à la clientèle\* : **€ 146,6 millions**
- Produit Net Bancaire\* : **€ 13,5 millions**
- Résultat Net\* : **€ 4,2 millions**
- Effectif : **178**
- Réseau : **16**

\* 1 EUR=655,957 F CFA au 31 décembre 2011

### Actionnariat au 6 mars 2012



### Des Indicateurs de Croissance À Deux Chiffres

Au titre de l'exercice 2011, BOA-NIGER affiche des progressions notables de ses principaux indicateurs de résultat. Ainsi, le Résultat net marque une progression de 25% pour s'établir à 4,2 M€. Le Produit Net Bancaire s'est également inscrit en hausse de 24,3% pour se situer à 13,5 M€ et le Résultat Brut d'Exploitation de 28,03% à 6,3 M€.

Les performances commerciales ne sont pas en reste, enregistrant également des taux de croissance à deux chiffres : en témoigne la progression de +10,7% des dépôts de la clientèle à 136,4 M€ et celle des crédits à la clientèle de +13,8% à 146,7 M€.

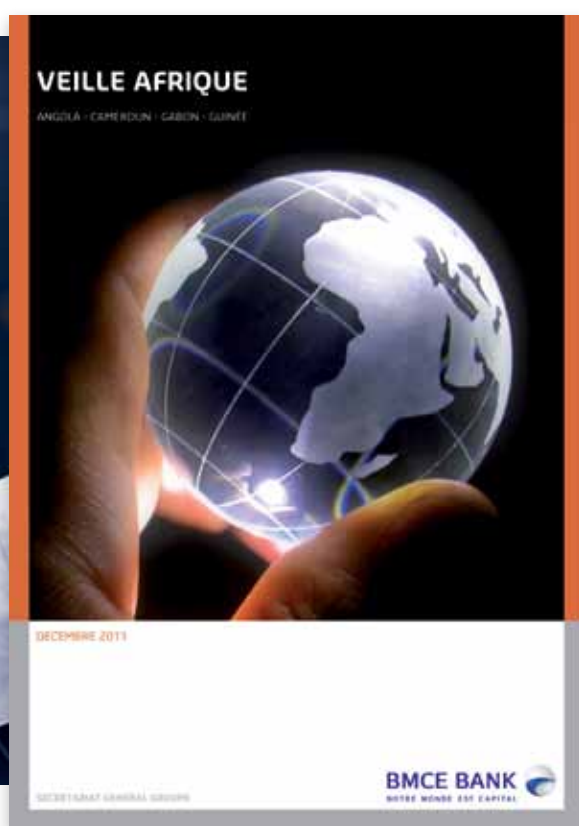
Pareillement, les comptes de la clientèle ont fortement augmenté en 2011, franchissant ainsi la barre des 60 000 comptes, portés principalement par la hausse de 43,8% des comptes d'épargne, de 13,4% des comptes courants et de 7,8% des comptes chèques.

### Une Banque Innovante et Citoyenne

BOA-NIGER est reconnue en tant que banque innovante et accessible à tous. Dans ce cadre, en 2011, la Banque a élargi la gamme de ses produits et son réseau d'agences avec l'ouverture de deux nouvelles agences.

En termes d'engagement citoyen, BOA-NIGER, a construit, en collaboration avec la Fondation BANK OF AFRICA, un deuxième « Centre de Vie » à Mokko, un village situé à 12 km de Dosso.

## BOA-SÉNÉGAL



Dans un contexte économique national peu favorable, BANK OF AFRICA - SENEGAL a réalisé des performances financières et commerciales probantes au cours de l'année 2011, avec une croissance à deux chiffres des principaux indicateurs d'activité.

L'année 2011 a été également marquée par le renforcement des fonds propres grâce à une augmentation du capital social de € 7,6 millions à € 10,7 millions et ce, pour soutenir la stratégie de développement de BOA-SENEGAL, notamment son programme d'extension du réseau élargi de 6 nouvelles agences, avec le lancement du 1er centre d'affaires dédié aux entreprises.

## Faits Marquants 2011

- Ouverture de 6 nouvelles agences dont le premier centre d'affaires du Groupe à Dakar
- Augmentation du capital social de 2 milliards F CFA –soit l'équivalent de 3 millions €.

## Données du Pays

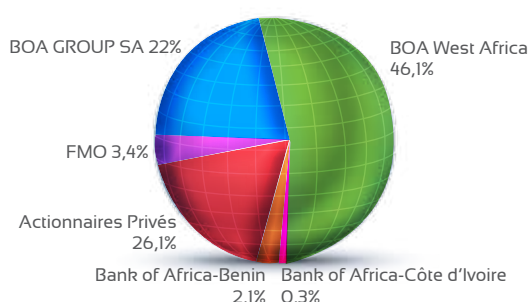
SÉNÉGAL	
Superficie (milliers de Km²)	196,2
Population (millions)	12,4
Taux de bancarisation	19%
PIB (USD milliards)	12,8
PIB/Hab PPA (USD)	1870
Nombre de banques	20

## Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 204,9 millions**
- Fonds propres : **€ 17,8 millions**
- Crédits à la clientèle : **€ 111,9 millions**
- Dépôts de la clientèle : **€ 169,4 millions**
- Produit Net Bancaire : **€ 11,2 millions**
- Résultat Net : **€ 3,1 millions**
- Effectif : **122**
- Réseau : **25**

1 EUR = 655,957 F CFA

## Actionnariat au 6 mars 2012



## Bonne Tenue des Indicateurs de Résultats

Le PNB de BANK OF AFRICA - SENEGAL a enregistré une croissance de près de +26%, passant de 8,9 millions € à 11,2 millions, principalement tirée par la bonne tenue du cœur de métier de la Banque, avec une marge d'intérêt et une marge sur commissions en hausse de +23% et +17%, respectivement.

Le résultat brut d'exploitation a progressé de près de +20% pour s'établir à plus de 4 millions €. Le résultat net, pour sa part, a augmenté de +24% à plus de 3 millions €.

## Nouvel Elan à l'Activité Commerciale

Les dépôts de la clientèle ont progressé de près de +11% pour s'établir à plus de 169 millions € grâce aux dépôts à vue (+13,7%) et aux comptes d'épargne (+50,5%). Les crédits à la clientèle ont suivi la même tendance, avec une croissance de +17,8% à près de € 112 millions.

Par ailleurs, BOA-SENEGAL a poursuivi le développement de son réseau, amorcé en 2006, avec l'ouverture de 6 nouvelles agences dont un centre d'affaires créée pour améliorer la qualité de service et fidéliser la clientèle des grandes entreprises et des PME. La Banque a élargi son portefeuille de clientèle comme en témoigne une croissance de +37% du nombre de comptes.

Afin de répondre aux besoins de sa clientèle, BOA-SENEGAL a lancé deux packs, à savoir "Fonxionaria" et "Mon Business", deux services bancaires complets destinés aux fonctionnaires et au secteur informel, respectivement. La Banque a mis aussi une nouvelle carte VISA prépayée "TUCANA", sans l'obligation d'avoir un compte bancaire.

## Banque de Credit de Bujumbura

En 2011, la BANQUE DE CREDIT DE BUJUMBURA – BCB – a poursuivi sa politique d'expansion du réseau avec l'ouverture de 2 agences portant ainsi la taille du réseau à 17 agences, favorisant ainsi un développement commercial soutenu. Ainsi, les crédits à la clientèle et les dépôts affichent une progression respective de 42% et 5,8% à 71,8 M€ et 111,5 M€.

### Données du Pays

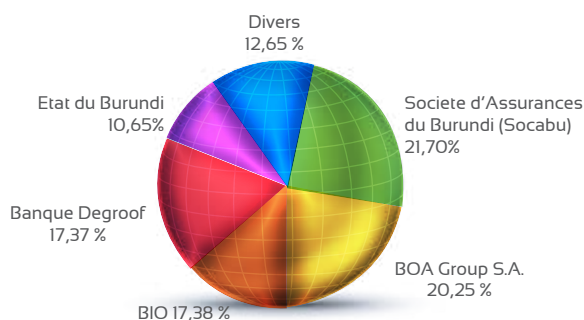
BANQUE DE CREDIT DE BUJUMBURA	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	27,8
Population (millions)	8,3
Taux de bancarisation	13%
PIB (USD milliards)	1,6
PIB/Hab PPA (USD)	614
Nombre de banques	9

### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan\* : **€ 138,5 millions**
- Fonds Propres\* : **€ 15,9 millions**
- Dépôts de la clientèle\* : **€ 111,5 millions**
- Crédits à la clientèle\* : **€ 71,9 millions**
- Produit Net Bancaire\* : **€ 15,3 millions**
- Résultat Net\* : **€ 4,9 millions**
- Effectif : **324**
- Réseau : **17**

\* 1 EUR = 1 761,34 BIF au 31 décembre 2011

### Actionnariat au 28 février 2012



### Performances Financières Remarquables

Dans un environnement économique marqué par une forte concurrence et une crise internationale, les indicateurs financiers de la banque ont affiché des réalisations importantes. Ainsi, le Produit Net Bancaire a évolué de 51,4% s'établissant à 15,3 M€, portant le Résultat Net qui a dépassé, pour la première fois, le seuil des 4 M€ à 4,8 M€.

Pareillement, le Total Bilan marque un accroissement de 7,6% à 138,5 M€.

### Diversification du Portefeuille Clientèle

En termes de réalisations commerciales, la banque a intensifié ses efforts de diversification de son portefeuille portant sur les segments cibles actuels, à savoir le Coroprate, les PME et la Retail. De même, et dans le cadre du renforcement de sa politique d'innovation technologique, la BCB a développé différents produits électroniques.

### Engagement Social et Environnemental

Acteur phare de la vie sociale burundaise et consciente du rôle qu'elle doit jouer dans l'amélioration du bien-être de la société, la BCB a, en 2011, honoré sa responsabilité sociale à travers diverses actions sur le plan social, économique et environnemental, notamment la participation au financement des événements sportifs et des fondations œuvrant pour la protection de l'environnement.



Dans un contexte économique difficile caractérisé par une inflation assez forte et une dépréciation de la monnaie locale, BANK OF AFRICA - TANZANIA a réalisé au titre de l'exercice 2011 des performances satisfaisantes, avec une croissance du PNB +19%, du total bilan de +22%, des dépôts de la clientèle de +16% et des crédits à la clientèle de +46%.

Dans le cadre de sa stratégie de bancarisation, la Banque a élargi son réseau de deux nouvelles agences en 2011, portant sa taille à 16 agences.

En 2012, BOA OF AFRICA - TANZANIA compte enrichir son offre par de nouveaux produits monétiques, ainsi que par des produits dédiés à la clientèle PME.

## Faits Marquants 2011

- Ouverture de 2 agences à Dar es Salaam portant la taille du réseau à 16 unités
- Lancement en mars 2011 d'un emprunt subordonné de 4 millions USD conclu avec Proparco pour soutenir le développement des crédits à long terme.
- Signature d'un partenariat avec la SFI en novembre 2011 dans le domaine de la promotion de la PME matérialisé par un crédit de 4,5 millions USD

## Données du Pays

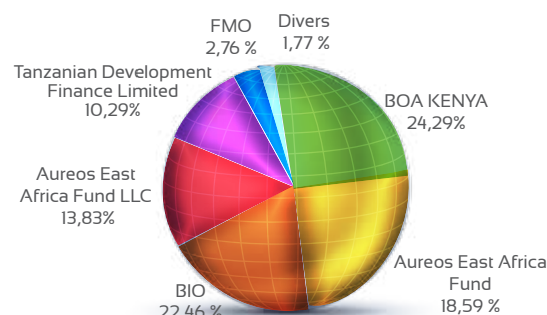
TANZANIA	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	945,1
Population (millions)	43,7
Taux de bancarisation	15%
PIB (USD milliards)	22,7
PIB/Hab PPA (USD)	1 431
Nombre de banques	25

## Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 138,5 millions**
- Fonds Propres : **€ 12,9 millions**
- Dépôts de la clientèle : **€ 110,4 millions**
- Crédits à la clientèle : **€ 73,7 millions**
- Produit Net Bancaire : **€ 10,5 millions**
- Résultat Net : **€ 0,6 millions**
- Effectif : **230**
- Réseau : **16**

\* 1 EUR = 2 047,89 TZS

## Actionnariat au 6 mars 2012



## Un PNB en hausse de +19%

Le PNB de BANK OF AFRICA - TANZANIE s'est apprécié à plus de 10 millions d'euros, soit une croissance de +19% par rapport à l'année précédente. Cette performance est due à l'évolution favorable des activités génératrices d'intérêts et de commissions, soit +22% et de +23%, respectivement. Ces activités cœur de métier représentent 85% du PNB. Le résultat sur opérations de change a connu par contre une baisse de -18%.

La marge d'intermédiation s'est élevée de 5% en 2010 à 6% en 2011 et le taux de contentieux s'est amélioré de -0,3p% à 2,6% sur la même période.

Par ailleurs, le résultat net a baissé de -38% à 0,6 million d'euros. Cette contreperformance est due essentiellement à l'augmentation significative des charges générales d'exploitation de +29%, suite à l'ouverture de deux agences dans la capitale du pays, et dans un contexte d'inflation élevé avec un taux passant de 6,4% en 2010 à 19,8% en 2011, à l'instar des trois autres grands pays de l'Afrique de l'Est, à savoir l'Éthiopie, le Kenya, et l'Ouganda.

## Poursuite de l'extension du réseau

La Banque a poursuivi son investissement dans le maillage du réseau pour renforcer son image et améliorer ses parts de marché. Ainsi, la Banque a ouvert 2 nouvelles agences au cours de l'année 2011, portant la taille de son réseau à 16 agences. En 2012, BOA OF AFRICA - TANZANIA compte poursuivre cette croissance organique et ce afin d'améliorer ses parts de marché.

Les dépôts de la clientèle s'élèvent à plus de 110 millions d'euros, soit une croissance de +16%. Les crédits à la clientèle se sont également appréciés de +46% à près de 74 millions d'euros.

## BOA-UGANDA

Au titre de l'exercice 2011, BANK OF AFRICA - UGANDA a réalisé un résultat net en hausse significative de +71% grâce à une évolution favorable du PNB conjuguée à une maîtrise du coût du risque.

La Banque a poursuivi également en 2011 ses efforts de bancarisation à travers l'ouverture de 7 nouvelles agences portant la taille de son réseau à 28 unités, soit le troisième réseau du Groupe Bank of Africa, après celui de BANK OF AFRICA - MADAGASCAR et BANK OF AFRICA - BENIN.

Pour accompagner son plan de développement au niveau local, la Banque a augmenté son capital social de près de 4 millions d'euros.

### Faits Marquants 2011

- Elargissement du réseau de BANK OF AFRICA-UGANDA de 7 nouvelles agences
- Augmentation du capital social de 2,7 millions € à 6,5 millions €.
- Lancement d'une campagne d'envergure de mobilisation des dépôts baptisée "VIMBA"

### Données du Pays

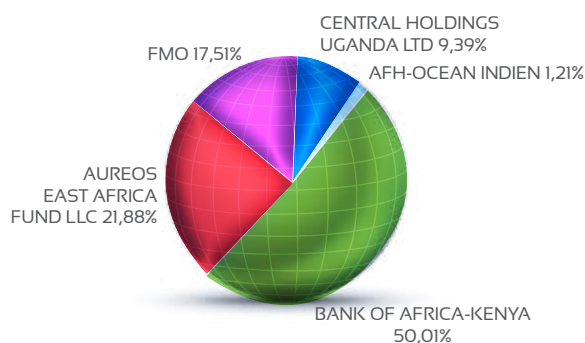
UGANDA	
Superficie (milliers de Km²)	27,8
Population (millions)	8,3
Taux de bancarisation	13%
PIB (USD milliards)	1,6
PIB/Hab PPA (USD)	614
Nombre de banques	9

### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 134,1 millions**
- Fonds propres : **€ 14,2 millions**
- Crédits à la clientèle : **€ 70,1 millions**
- Dépôts de la clientèle : **€ 86,5 millions**
- Produit Net Bancaire : **€ 11,3 millions**
- Résultat Net : **€ 1,9 million**
- Effectif : **287**
- Réseau : **28**

1 EUR = 3 217,8 UGX

### Actionnariat à fin décembre 2011



## Une Capacité Bénéficiaire Renforcée

Le résultat net de BOA-UGANDA a enregistré une forte croissance de +71% à près de 2 millions €. Cette performance est réalisée grâce à la bonne tenue de son activité d'exploitation.

Ainsi, le PNB s'est inscrit en hausse de +39% à plus de 11 millions €, essentiellement due à l'appréciation de la marge d'intérêt (+27%), de la marge sur commissions (+49%), et le résultat sur opérations de change (+101%).

Par ailleurs, la Banque a maintenu son coût du risque net à un niveau comparable à celui de l'année précédente et amélioré son taux de contentieux de 2,7% en 2010 à 2,1% en 2011.

## Un Dynamisme Commercial Affirmé

Les dépôts de la clientèle se sont accrus de +26% à plus de 86 millions €, notamment grâce au lancement d'une campagne inédite de mobilisation des ressources à partir du dernier trimestre 2011. Les crédits à la clientèle ont augmenté de +56% à 75,5 millions d'euros.

La Banque a lancé également de nouveaux produits et services tels que e-Utility Payments pour le paiement des factures d'eau et d'électricité et Warehouse Receipt Financing pour le soutien du secteur agricole

## BOA-GHANA

### ● Une Année Difficile

La Banque a enregistré une perte de € -6,6 millions, en amélioration de 19,2% par rapport à l'année précédente € -8,2 millions.

La politique rigoureuse de recouvrement mise en place a commencé à porter ses fruits. Les recouvrements effectués pendant l'année ont dépassé les objectifs de l'exercice de diligence effectué par le Groupe BANK OF AFRICA, ainsi le montant des recouvrements des créances douteuses s'est établi à € 15,1 millions.

En 2012, BOA-GHANA poursuivra de bonnes performances commerciales et ce, grâce aux diverses stratégies mises en œuvre pour réduire les risques dans le portefeuille de crédit, ainsi que l'alignement des processus d'approbation de crédit à celui du Groupe.

Les charges générales d'exploitation ont augmenté de 12,35% en dépit des investissements importants dans le cadre du changement de marque de la banque et de la restructuration du personnel.

### Faits Marquants 2011

- Acquisition de la majorité du capital de la banque par BOA GROUP, avec un investissement initial de € 19,2 millions, et un second investissement de € 11,5 millions.
- Changement de marque de la banque

### Données du Pays

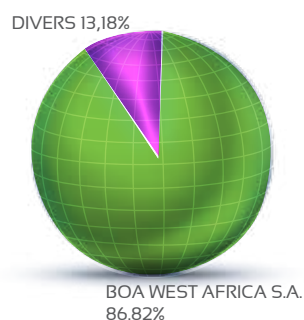
GHANA	
Superficie (milliers de Km²)	238,5
Population (millions)	24,3
Taux de bancarisation	ND
PIB (USD milliards)	23,3
PIB/Hab PPA (USD)	3083
Nombre de banques	26

### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 189,7 millions**
- Fonds propres: **€ 21,2 millions**
- Dépôts de la clientèle : **€ 144,4 millions**
- Créances de la clientèle : **€ 95,6 millions**
- Produit Net Bancaire : **€ 17,1 millions**
- Résultat Net : **€ -6,6 millions**
- Effectif : **561**
- Réseau : **19 agences**

1 EUR=2,050 GHS au 31 décembre 2011

### Actionnariat au 1<sup>er</sup> mars 2012



# BOA-RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Dans un contexte économique favorable, BANK OF AFRICA – RDC a poursuivi au titre de son deuxième exercice le développement de son activité, en témoigne la forte croissance de ses dépôts et crédits qui ont pratiquement quintuplé et l'extension de son réseau d'agences.

Pareillement, la gamme de produits et de services s'est enrichie avec le lancement de la carte privative SESAME, le démarrage des opérations Western Union, et le développement d'une offre ciblée de crédits à 3 ou 4 ans en faveur d'une clientèle sélectionnée de salariés.

Par ailleurs, les actions de structuration de la Banque se sont poursuivies avec le doublement du nombre des salariés qui atteint fin 2011, 76 collaborateurs, en majorité jeunes et féminins, efficacement accompagnés grâce à une politique de formation dynamique.

## Faits Marquants 2011

- Ouverture de 5 nouvelles agences dont une agence Élite, au Siège de la Banque.
- Augmentation du capital social de la Banque, passant de 10 M\$ à 15 M\$.
- Lancement du Pack Salaria et de la carte privative Sésame

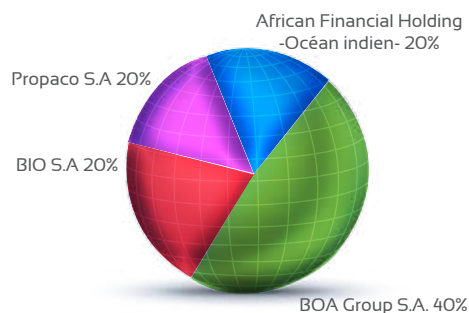
## Données du Pays

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	2345,4
Population (millions)	65,9
Taux de bancarisation	0,2%
PIB (USD milliards)	13,1
PIB/Hab PPA (USD)	348
Nombre de banques	22

## Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 23,3 millions**
- Fonds propres: **€ 9,8 millions**
- Dépôts de la clientèle : **€ 6,7 millions**
- Créances de la clientèle : **€ 12,5 millions**
- Produit Net Bancaire : **€ 1,7 million**
- Résultat Net : **€ -2,6 millions**
- Effectif : **76**
- Réseau : **6 agences**

## Actionnariat au 29 février 2012





## Une Année d'Investissement

Au titre de son deuxième exercice d'activité, BOA-RDC s'est engagée dans une politique d'investissement et de développement avec l'ouverture de ses premières agences, accompagnée d'un doublement des effectifs. La Banque a multiplié les dépôts de sa clientèle par 4,6, ses encours de crédits par 4,8.

Cette année d'investissements s'est traduite par une perte de - 2,6 millions €, compensée par une augmentation du capital de 5 millions \$, passant de 10 millions à 15 millions \$, reflétant la confiance des actionnaires dans les perspectives de cette banque de création récente.

## Engagement Citoyen de la Banque

Au volet social, BOA-RDC a apporté son soutien aux différentes associations de personnes vivant avec un handicap dans la ville de Kinshasa, à savoir les femmes et hommes à mobilité réduite, les sourds-muets et les blessés de guerre. Par ailleurs, BOA-RDC ambitionne de soutenir l'animation culturelle à travers des partenariats avec les associations caritatives et les ONG locales.

Sur le plan environnemental, BOA-RDC œuvre à la mise en place au sein de son réseau administratif des pratiques écologiques socialement responsables pour répondre aux nouvelles exigences environnementales à savoir: l'utilisation efficiente du papier, de l'eau et de l'énergie.

S'inscrivant dans la politique environnementale Groupe, BOA-RDC accorde une importance particulière à l'analyse du risque environnemental dans le cadre de l'octroi de crédit sur la base de critères liés à la contribution à la protection de l'environnement, la démonstration de valeurs morales et éthiques dans l'utilisation des fonds.

Par ailleurs, dans la perspective d'encourager l'épargne longue durée, BOA-RDC a activement participé au lancement des Journées Internationales de l'Épargne, organisées par la Banque Centrale du Congo et l'Agence Allemande de Développement KfW.

L'accompagnement de ces journées a également été matérialisé par le lancement d'un nouveau produit d'épargne à long terme, dénommé « FUTURIS », en faveur des enfants.

## BOA-MER ROUGE

BANK OF AFRICA – MER ROUGE (BOA-MER ROUGE) a su relever le défi de prendre la place d'une Banque plus que centenaire tout en fidélisant ses équipes et sa clientèle.

L'année 2011 aura été marquée, notamment au premier semestre, par une période d'attente de la part de la clientèle, et du public en général, face à sa nouvelle identité et son nouveau management. BOA-MER ROUGE est ainsi la onzième Banque à Djibouti, sur un marché pourtant relativement étroit.

### Un Démarrage Réussi

En 2011, les dépôts de la clientèle de BOA-MER ROUGE se sont établis à près de € 236,4 millions, tandis que les crédits se sont situés à € 67,1 millions, en recul de 5% par rapport à 2010 et ce, en raison des projets d'investissement impactés par une année électorale et par la poursuite de l'assainissement sur le portefeuille des engagements.

Le Produit Net Bancaire s'est établi à € 11,7 millions, en repli de 5,5 % par rapport à 2010. Cette baisse, conjuguée à une performance moyenne en matière de charges, en progression de 3,7 %, se traduit par une réduction du Résultat Brut d'Exploitation à € 4,2 millions contre € 5 millions à fin 2010.

Pour sa part, le résultat net de l'exercice se présente en hausse significative par rapport à 2010, € 2,8 millions en 2011 contre € 0,8 millions une année auparavant.

### Faits Marquants 2011

- Lancement officiel du nom BANK OF AFRICA - MER ROUGE, nouvelle dénomination de la banque, suite au rachat de la banque INDOSUEZ MER ROUGE par le Groupe BANK OF AFRICA.
- Participation de BOA-MER ROUGE à la conférence Internationale des bailleurs de fonds organisée à Djibouti par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la planification chargé de la privatisation.

### Données du Pays

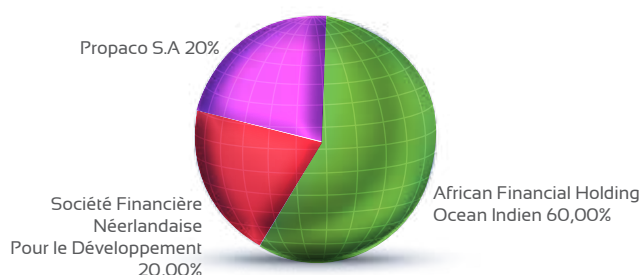
MER ROUGE	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	23
Population (millions)	0,8
Taux de bancarisation	5%
PIB (USD milliards)	1
PIB/Hab PPA (USD)	2641
Nombre de banques	11

### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 275,1 millions**
- Fonds propres : **€ 14,78 millions**
- Dépôts de la clientèle : **€ 236,42 millions**
- Créances de la clientèle : **€ 67,1 millions**
- Produit Net Bancaire : **€ 11,7 millions**
- Résultat Net : **€ 2,76 millions**
- Effectif : **133**
- Réseau : **3 agences**

1 EUR=229,5622 DJF au 31 décembre 2011

### Actionnariat au 22 mars 2012



## LA CONGOLAISE DE BANQUE

### Des Fondamentaux Solides

La Congolaise de Banque a réalisé au cours de l'année 2011 des performances financières satisfaisantes avec une hausse de +21% du Produit Net Bancaire à € 25,7 millions grâce à l'appréciation de la marge d'intérêt et au développement des activités génératrices des commissions (Western Union et Change).

Par ailleurs, le Résultat Brut d'Exploitation et le Résultat Net se sont inscrits en hausse de +21% et +25%, s'établissant respectivement à € 13,7 millions et € 9,2 millions.

Pareillement, la Congolaise de Banque a renforcé ses fonds propres de +26,3% à près de € 30 millions.

### Des Performances Commerciales Probantes

La Congolaise de Banque a maintenu au cours de l'année 2011 son momentum commercial, comme en témoigne l'évolution favorable des crédits et dépôts de +33% et +19% à € 168 millions et € 356 millions, respectivement.

La base clientèle s'est élargie avec la hausse du nombre de comptes de plus de +10% à près de 61 000 comptes à fin 2011.

La Congolaise de Banque a également consolidé son positionnement sur le marché de la monétique à travers l'enrichissement de l'offre de 4 nouveaux produits, permettant l'amélioration du taux d'équipement de 52% à 65%. Le nombre de cartes bancaires émises a progressé de +41% à près de 25 600 cartes.

### Une Année 2012 dans la Continuité

L'année 2012 sera marquée par l'inauguration du nouveau siège régional de Pointe-Noire et la poursuite de développement du réseau de la Banque à travers l'ouverture des agences de Batignolles à Brazzaville et d'Oyo.

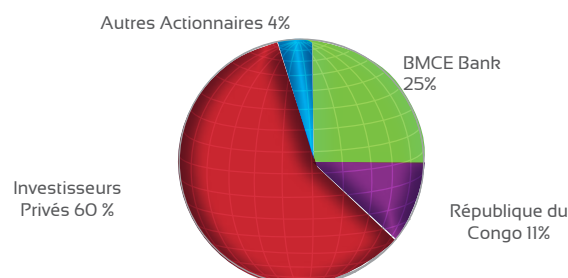
Par ailleurs, la gamme de produits et services sera fortement enrichie, notamment dans les domaines du mobile banking et de la monétique.

### Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 399,3 millions**
- Fonds Propres : **€ 20,5 millions**
- Crédits : **€ 168,5 millions**
- Dépôts : **€ 351,8 millions**
- Produit Net Bancaire : **€ 25,7 millions**
- Résultat Net : **€ 9,2 millions**
- Effectif : **247**
- Nombre d'agences : **16**

1 EUR = 655,957 FCFA

### Actionnariat à fin décembre 2011



## Données du Pays

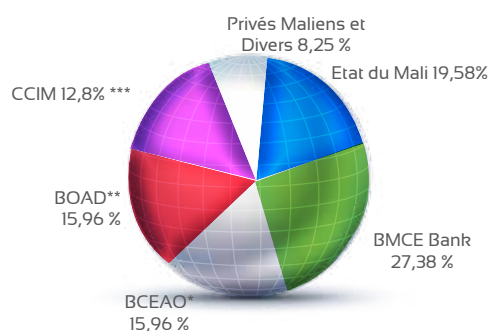
MALI	
Superficie (milliers de Km <sup>2</sup> )	1 242
Population (millions)	15,3
Taux de bancarisation	6,6%
PIB (USD milliards)	9,2
PIB/Hab PPA (USD)	1 127
Nombre de banques	13

## Chiffres Clés 2011

- Total Bilan : **€ 639 millions**
- Fonds propres : **€ 61 millions**
- Dépôts de la clientèle : **€ 524 millions**
- Créances de la clientèle : **€ 313 millions**
- Produit Net Bancaire : **€ 36 millions**
- Résultat Net : **€ 10,5 millions**

1 EUR=229,5622 DJF au 31 décembre 2011

## Actionnariat à fin décembre 2011



\* BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

\*\* BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

\*\*\* CCIM : Chambre du Commerce et d'Industrie du Mali

En dépit d'un contexte sociopolitique difficile, la Banque de Développement du Mali -1ère banque du pays- a maintenu un bilan satisfaisant avec une évolution favorable des principaux indicateurs d'activité. Ainsi, les crédits et dépôts ont progressé de +24% et +9% pour s'établir à € 313 millions et € 524 millions, respectivement.

Pareillement, le Produit Net Bancaire a augmenté de +10% à € 36 million. Le Résultat Net, quant à lui, ressort en hausse de plus de +27% à € 10,5 millions.

Par ailleurs, la banque a renforcé ses capitaux propres de +13,6% à près de € 61 millions en 2011, contre € 53 millions en 2010.

# BMCE BANK EN EUROPE ET EN ASIE







## BMCE Bank en Europe et en Asie



### BMCE Bank International Plc\*

#### UNE TRANSFORMATION PROMETTEUSE

L'année 2011 a été caractérisée par la poursuite de la restructuration entamée en 2010 qui vise à rentabiliser la filiale du Groupe BMCE Bank impactée significativement par la crise financière sur les dernières années.

Ces actions de restructuration se sont traduites concrètement par la rationalisation des effectifs et la mutualisation de certaines fonctions de support entre BMCE Bank International UK et la Succursale de Paris.

#### DES RÉSULTATS EN AMÉLIORATION

Poursuivant la mise en œuvre du programme de transformation en Europe, dans un contexte international difficile,

les charges générales d'exploitation se sont contractées de -16%, générant une économie de 4 M€ (soit DH 53 millions). Ces efforts de rationalisation devront être davantage marqués en 2012.

Par ailleurs, BMCE Bank International a pu préserver sa taille de bilan à environ 300 M€ (soit près de DH 4 milliards). En termes de revenus, le Produit Net Bancaire s'est stabilisé autour de 18 M€, soit environ DH 240 millions, porté par la nouvelle stratégie de l'activité *Corporate Banking* orientée vers les financements à court terme notamment le *Trade Finance*.

Aussi, le déficit a été fortement réduit, par rapport aux années antérieures.

(\*) Intégrant la présence en France et au Royaume Uni.

## BMCE International Espagne

Dans un contexte économique difficile en Espagne, BMCE International Espagne a réussi des performances remarquables au titre de l'exercice 2011, comme en témoigne la croissance à deux chiffres des principaux indicateurs de performance. Ainsi, le PNB a progressé de +36% pour atteindre pour la première fois le seuil de 11 M€. Pareillement, le Résultat d'Exploitation s'est apprécié de +51% à près de 8 M€ et le Résultat Net a augmenté de +10% à 3,6 M€.

L'exercice 2011 s'est également caractérisé par la dynamisation des relations commerciales et la consolidation de l'activité de commerce extérieur et de *Correspondent Banking* de BMCE International Espagne, comme en atteste l'évolution substantielle de +66% des commissions sur les crédits documentaires.

### DES PERFORMANCES FINANCIÈRES SOLIDES

BMCE International Espagne a vu le rythme de progression de son PNB s'accélérer à +36% contre +20% l'année dernière, dépassant pour la première fois la barre des 11 M€. Cette performance est due à l'évolution favorable de toutes ses composantes à savoir :

● La marge d'intérêts s'est appréciée de 40% pour s'établir à 3,4 M€ ;

● La marge sur commissions a enregistré une progression de +27% par rapport à l'exercice précédent, atteignant 5,6 M€, soit plus de 50% du PNB de la Banque, tirée par l'accroissement du volume des opérations de commerce extérieur et de l'activité *Correspondent Banking* ;

● Les revenus générés par l'activité de change se sont accrus de +58%, s'établissant à 2 M€.

La structure du PNB de BMCE International Espagne reflète les orientations stratégiques qui favorisent le développement des sources de revenus issus des activités de services au détriment des revenus des activités d'intermédiation dites classiques, dans un environnement marqué par la hausse du coût du risque de crédit.

### STRUCTURE DU PNB



L'évolution des charges générales d'exploitation est contenue à +8%, atteignant 3 M€, induisant une amélioration du coefficient d'exploitation de 34,5% en 2010 à 27,4% en 2011.

Ainsi, le Résultat d'Exploitation a enregistré une hausse significative de +51% à près de 8 M€. Le Résultat Net s'est apprécié de +10% pour s'établir à 3,6 M€, dans un contexte de perte exceptionnelle de -1,3 M€, suite à la détérioration de la valeur des titres de participation détenus dans une Caisse d'Épargne en Espagne.

### DES PERSPECTIVES PROMETTEUSES POUR L'ANNÉE 2012

BMCE International Espagne a identifié plusieurs axes stratégique pour l'année 2012 dont :

● La consolidation des relations commerciales, avec une réorganisation de la distribution de ses produits et services par zone géographique et l'intensification du *cross selling* ;

● Le renforcement du positionnement de la Banque à l'international, avec une présence élargie aux zones géographiques de l'Afrique de l'Est et de l'Ouest grâce à une participation active dans les projets d'investissement à travers le réseau de *Bank of Africa* ;

● La coordination des équipes commerciales de Madrid, Londres et Paris, en vue d'améliorer l'efficacité commerciale et assurer une meilleure optimisation des ressources.





## BMCE Pékin

BMCE Bank a continué en 2011 de jouer un rôle actif dans le développement de la coopération économique et commerciale sino-africaine. A cet effet, une ligne de crédit de 50 M\$ et un M.O.U\* de crédit de 150 M\$ ont été signés entre BMCE Bank et *China Development Bank*.

Pareillement, BMCE Bank a œuvré à renforcer davantage ses relations avec les entreprises chinoises qui souhaiteraient investir au Maroc et dans les pays africains faisant partie du réseau *Bank of Africa*.

De plus, une stratégie de veille a été activement menée portant sur le développement des investissements chinois en Afrique et sur les échanges commerciaux entre la Chine et les pays africains.

Enfin, une contribution notable a été apportée au développement du projet de l'énergie solaire entre la Chine et le Maroc. Ce projet visera le développement des investissements chinois dans le secteur de l'énergie solaire au Maroc. A cet effet, un groupe d'entreprises chinoises faisant parti du groupe *Original Energy Technology Beijing*, a été sollicité dans le cadre de l'établissement d'un centre solaire à Ouarzazate.

\* M.O.U : Memorandum of Understanding.

# BMCE BANK ET SON ENVIRONNEMENT





## Economie Internationale

### 2012 MARQUEE PAR L'AUSTERITE EN EUROPE

**En 2011, la croissance mondiale a connu un net ralentissement à 3% contre 4,2% en 2010, limitant les perspectives d'une reprise tant attendue. Le rythme d'expansion du commerce mondial a, par ailleurs, drastiquement baissé à 6,7%, contre 13,5% une année auparavant.**

Si les chocs induits par le tremblement de terre au Japon ou la hausse des cours des matières premières ont contribué à cette décélération au niveau des pays développés, elle demeure néanmoins en majeure partie expliquée par les excédents de capacités de production, les niveaux de chômage élevés et le besoin de désendettement des ménages et des Etats.

Dans le même temps, la perte de dynamisme, relative, de certaines économies émergentes confirme la vulnérabilité des taux de croissance, de même que leur dépendance aux prix des matières premières et à la demande étrangère, notamment celle émanant des économies majeures.

Dans ce contexte, la croissance mondiale est appelée à enregistrer un nouveau ralentissement en 2012 et devrait se situer autour de 2,7% selon les prévisions, avec néanmoins des progressions hétérogènes.



#### Zone Euro

#### Premiers Pas vers la Récession

En Europe, l'économie réelle pâtit toujours de la crise des dettes souveraines, particulièrement le chômage qui continue de se détériorer en raison des interactions prévalant entre les marchés financiers, les finances publiques et le secteur bancaire.

Par ailleurs, les différentes mesures prises pour enrayer le manque de confiance des marchés, telles que le déploiement du fonds de stabilité européen ou l'intervention accrue de la BCE, n'ont pas produit les effets escomptés.

S'ajoutent à cela les plans d'austérité qui entraînent davantage d'attentisme des entreprises en termes de production, d'investissement et d'endettement. Ce dernier, assez élevé, les rend plus vulnérable à tout durcissement des conditions de crédit.

Ainsi, les perspectives d'évolution du PIB pour la Zone euro sont revues à la baisse et devraient s'établir à -0,3% en 2012. L'Allemagne et la France perdront vraisemblablement leur statut de « locomotive » européenne avec seulement 0,6% et 0,5% de croissance, respectivement.



#### Etats-Unis

#### Optimisme Prudent

Avec une croissance estimée à 1,7% en 2011, les Etats-Unis s'en sortent relativement bien au vu du contexte actuel. Toutefois, les facteurs ayant pénalisé l'économie en début d'année persistent.

Le marché de l'emploi demeure hésitant en raison du manque de visibilité concernant les perspectives macroéconomiques, budgétaires et fiscales. Les prochaines élections permettront d'imprégner la ligne directrice à suivre. Par ailleurs, la contribution du commerce extérieur devrait ralentir l'appréciation durable du dollar face à l'euro réduisant la compétitivité de l'économie américaine.

En outre, si la consommation des ménages a connu un rythme soutenu tout au long de l'année, celle-ci pourrait connaître un essoufflement à moyen terme. En effet, les salaires contraints par la faiblesse du marché du travail, impactent à la baisse les revenus disponibles et conduisent à une baisse du taux d'épargne.

Aussi, compte tenu du poids de la consommation domestique dans la croissance, soit 2/3 du PIB, et de la poursuite du désendettement des ménages, la croissance pour 2012 ne dépasserait-elle pas 2,1%.



## Les Pays Émergents

### Résilience des BRICS et Incertitudes pour l'Europe Centrale et l'Amérique latine

Pour leur part, les pays émergents devraient subir l'effet du ralentissement de la demande européenne et la baisse des exportations combinée à la nouvelle vague de désendettement des banques de la Zone euro entraînant une baisse des investissements et des financements.

Ainsi, l'Europe centrale/orientale et l'Amérique latine subiront une décélération en raison de leur forte exposition au vieux continent, à l'instar de la République Tchèque et la Hongrie dont 85% du PIB provient directement ou indirectement des échanges avec l'Europe, la Roumanie et la Pologne, 50% du PIB, et le Chili, 34% du PIB.

(\*) BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine & Afrique du Sud.

Toutefois, l'incidence serait limitée pour les BRICS\* et les pays d'Asie, principaux contributeurs à la croissance de la région émergente. Cela tient principalement à la taille importante de leur économie domestique, des marges de manœuvre budgétaires et la diversification de leurs partenaires commerciaux. La croissance de la région pour 2012 serait ainsi autour de 5,7% contre 6,2% en 2011.

## Economie Nationale

### 2011, ANNEE DE RESILIENCE FACE A LA CRISE MONDIALE

**En dépit des turbulences que traverse la majorité des pays développés, l'économie marocaine a montré une certaine résilience avec un rythme d'expansion attendu à +4,9% en 2011. Cette performance demeure basée sur les fondamentaux que sont la consommation et l'investissement, signe d'une demande intérieure dynamique.**

#### Consolidation de la Croissance 4,9% en 2011

Dans un contexte international des plus délicats et après un léger fléchissement de la croissance nationale au deuxième trimestre, celle-ci s'établit finalement à 4,9%, pour l'ensemble de l'année 2011, reflétant les bonnes performances des secteurs tertiaires et BTP. Cette évolution traduit une croissance agricole de 5% et une croissance non agricole de 4,6%.

S'agissant du secteur primaire, les performances de la campagne agricole 2010/2011 ressortent favorables. A fin décembre, la production céréalière avoisine les 84 millions de quintaux, soit une hausse de +12% par rapport à la campagne précédente. Conséquemment, les importations de céréales ont connu un fléchissement significatif, enregistrant une baisse de -48,4% par rapport à l'année précédente, soit 9,5 millions de quintaux au lieu de 18,4 millions.

Pour sa part, le secteur secondaire poursuit sa croissance avec, en tête, la production minière et l'activité du BTP. Au titre de l'année 2011 et bénéficiant d'une demande étrangère dynamique et des cours mondiaux favorables, les exportations de phosphates se sont élevées à DH 47,3 milliards, soit une hausse de 32% en glissement annuel.

Par ailleurs, la consommation de ciment, principal baromètre du secteur des BTP, se raffermie de +10,7% à fin décembre, tirée par l'augmentation de l'encours des crédits immobiliers qui s'établit à DH 209 milliards sur la même période, soit une augmentation de +10%.

Enfin, et pour les trois premiers trimestres de l'année 2011, les activités des postes et télécommunications enregistrent la plus forte progression en valeur ajoutée, +18%, au sein du secteur tertiaire, avec une augmentation des parcs mobiles et Internet de 14,3% et 70,4% respectivement. Parallèlement, le secteur touristique demeure caractérisé par une évolution positive des arrivées, enregistrant une hausse légèrement supérieure à 1% et générant une augmentation des recettes voyages de +4,3% à fin décembre 2011.

#### Une Demande Intérieure Dynamique

Tout au long de l'année 2011, la consommation des ménages a bénéficié de la bonne tenue des transferts des MRE, +7,3%, d'un taux de chômage stationnaire aux alentours des 9% et du bon comportement des crédits à la consommation, +10,5%.

Parallèlement, les mesures prises par le gouvernement en termes de valorisation des salaires et de subvention de certaines matières premières ont permis de soutenir le pouvoir d'achat des ménages. Ainsi, les dépenses de consommation finale des ménages ont cru de 7,3% au troisième trimestre contribuant à hauteur de 4,1 points à la croissance.

#### Une Inflation Annuelle Contenue à 0,9%

Dans un contexte marqué par la modération des facteurs inflationnistes internes et la stabilisation de l'inflation importée, l'indice des prix à la consommation (IPC) s'établit en hausse de 0,9% à fin décembre. A l'origine de cette évolution, l'augmentation limitée des prix des produits alimentaires à +1,3%, de l'habillement à +1,6%, et de l'enseignement à +4,1%. Par ailleurs, l'intensification de la concurrence dans le secteur de la téléphonie s'est traduite par une baisse marquée des coûts du secteur, soit -5,4%. Dans le même temps, l'inflation sous jacente enregistre +1,3%, montrant un ralentissement de la volatilité des cours des matières premières.



## Balance Commerciale 2011

### Tributaire des Cours des Produits Énergétiques et Alimentaires

Les échanges commerciaux pour l'année 2011 se sont caractérisés par une croissance rapide des importations par rapport aux exportations.

En effet, la progression des achats de +19% pour atteindre DH 355 milliards, est fortement corrélée à la hausse de la facture énergétique de +32,7% et des produits alimentaires de +30,7%. Ce rythme de croissance effréné a induit une déformation dans la structure des importations en défaveur des produits finis d'équipement dont la part diminue, de 22,3% en 2010 à 19,3% en 2011.

Pour leur part, les exportations ont atteint, à fin décembre, DH 169 milliards, en augmentation de +13%. Cette évolution est essentiellement tirée par la croissance de +31,5% des ventes de phosphates et dérivés, de +75,4% des voitures industrielles, et, dans une moindre mesure, de +5,4% de la bonneterie, et de +4,3% des fils et câbles électriques. En revanche, les expéditions de produits alimentaires, bruts ou transformés, ont fortement chuté en raison de difficultés d'approvisionnement.

Dans ce contexte, le taux de couverture à fin décembre s'établit à 47,7% en recul de 2,5 points de % par rapport à la même période de l'année précédente, établissant le déficit commercial à DH 185,7 milliards.

Au niveau des flux financiers, les transferts MRE et recettes de voyages ont enregistré une croissance respective de 7,3% et 4,3%, performance qui contraste avec la forte baisse de -35% des recettes au titre des IDE, correspondant à un manque de DH -13,7 milliards.

Dès lors, les avoirs extérieurs nets ont amorti cette baisse marquée des flux entrants, en s'établissant à DH 166,4 milliards à fin décembre contre DH 187,5 milliards un an auparavant, soit une dégradation de -12,7%.



## Décélération du Rythme d'Expansion

### Évolution des Agrégats Monétaires

L'année 2011 a connu une légère hausse de la masse monétaire à 6,4% en glissement annuel, dénotant une absence des pressions inflationnistes monétaires. L'analyse des composantes de l'agrégat M3 indique toutefois des évolutions différenciées. En effet, la monnaie fiduciaire a enregistré une hausse de 9,3% contre 6,1% pour

la monnaie scripturale.

Ce constat peut être interprété comme un recours à la planche à billets pour atténuer, temporairement la crise de liquidité existante.

Dans le même temps, les crédits à l'économie, qui représentent la principale source de création monétaire, se sont établis à DH 791,3 milliards à fin décembre soit une hausse relative de 10,2%, contre 11,5% et 10,7%, respectivement, pour 2009 et 2010.

A moyen terme, si les contreparties de la masse monétaire, particulièrement les crédits à l'économie et les avoirs extérieurs, poursuivent leur recul, il en résultera une accentuation des taux d'intérêt interbancaires et conséquemment une baisse des investissements.

En outre, les anticipations des ménages par rapport à une conjoncture morose déboucheront sur un désendettement de ces derniers et donc d'une augmentation de l'épargne.



## Charges de Compensations et Accords Sociaux

### Pression sur le Budget 2011

Après deux années de baisse des recettes budgétaires dues aux retombées de la crise financière, celles-ci ont progressé durant l'année 2011. En effet, les recettes ordinaires ont enregistré une hausse de 7% pour s'établir à DH 207 milliards, évolution favorable attribuable à la majoration des impôts directs et indirects.

Toutefois, en dépit de cette performance, la situation des finances publiques en 2011 a vu une aggravation du déficit budgétaire pour atteindre DH 50 milliards à fin décembre, soit 6,1% du PIB, dont une grande partie est imputable à la hausse sensible des charges de compensation. En effet, celles-ci sont estimées à DH 41 milliards soit un taux d'exécution de 269% par rapport aux prévisions initiales des dépenses. Cet état de fait est révélateur notamment de la flambée des cours des matières premières.

S'ajoute à cela l'ensemble des concessions du gouvernement dans le cadre du dialogue social, les montants concernant les augmentations de salaires s'élevant à DH 8,6 milliards.

## Afrique Subsaharienne

### MAINTIEN DU RYTHME D'EXPANSION EN AFRIQUE

#### Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) Durement Touchée par la Crise Économique Mondiale, la Région se Redresse Rapidement

Cette région a été marquée en 2011 par une forte reprise de la croissance, une maîtrise de l'inflation, un excédent des comptes publics, teintés par un risque immédiat de repli des cours des matières premières. La croissance économique devrait s'établir à environ 4,8% au sein de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), contre 3,9% en 2010, alimentée principalement par les investissements publics et les exportations de matières premières. Les perspectives sont encore meilleures pour 2012 puisque le rythme d'expansion pourrait dépasser 6%.

En outre, les pressions inflationnistes s'atténueraient à 1,7% en 2012, contre 2,2% en 2011 et 1,6% en 2010. Toutefois, le renchérissement des produits alimentaires et énergétiques risque d'impacter ces prévisions.

Pour leur part, les soldes des comptes publics seraient excédentaires et le taux de couverture extérieur de la monnaie demeurerait confortable, autour de 100%.

Au vu de ce bilan quasi-idyllique, le principal choc que pourrait subir la zone serait une orientation à la baisse des cours des matières premières.

#### Union Economique et Monétaire Ouest - Africaine (UEMOA)

#### Un Contexte Difficile Marqué par la Forte Récession en Côte d'Ivoire, des Tensions Inflationnistes et de Nouvelles Pressions sur les Dépenses

La Zone de l'UEMOA a, pour sa part, connu un contexte interne complexe pour les pays de l'Union, un rythme d'expansion en retrait, attendu à 1,2% du PIB, une reprise de l'inflation et des comptes budgétaires en détérioration.

En effet, les répercussions de la crise politique post électorale ivoirienne se sont fait ressentir sur plusieurs économies nationales, principalement du fait du poids de la Côte d'Ivoire dans l'Union.

La croissance économique de l'Union, projetée à 4,6% en 2011, est désormais hors de portée. Il est donc attendu une perte de croissance importante en 2011 en relation avec une récession de 6,3% en Côte d'Ivoire. Dans l'attente d'une évaluation rigoureuse de l'impact de la crise dans ce pays, le taux de croissance de l'Union pourrait se situer autour de 1,2% en 2011.

Au niveau des prix, et en dépit de la bonne campagne agricole 2009-2010, la hausse persiste. En effet, en glissement annuel au premier trimestre, le taux d'inflation annuel est ressorti à 3,9% contre -0,2% pour la même période en 2010. La perspective du respect de la norme de 3% semble donc difficile à atteindre, du fait de la frénésie des prix des produits alimentaires et des carburants importés et de l'absence de mesures d'atténuation appropriées.

Par ailleurs, la situation des finances publiques s'annonce difficile dans l'Union en rapport avec la situation de crise post électorale en Côte d'Ivoire et de la crise sociale au Burkina Faso. Au total, au niveau de l'Union, le déficit global devrait se détériorer en ressortant à 4,6% contre 2,9% en 2010.

#### East African Community - (EAC)

#### La Croissance la plus Rapide du Continent, mais des Performances Hétérogènes

Enfin, la Région de l'EAC affiche une poursuite de la croissance, une reprise de l'inflation dans les pays fortement importateurs, en rapport avec la hausse des prix alimentaires et des carburants, une épargne intérieure impactée par le faible développement des services financiers et une dépendance toujours marquée envers l'aide internationale.

En 2011, l'Afrique de l'Est a continué sur sa lancée portée par la forte croissance enregistrée dans des pays comme l'Éthiopie, l'Ouganda, la Tanzanie et le Rwanda, notamment dans les services industriels, tout spécialement du sous-secteur des télécommunications et de celui du bâtiment.

Souffrant de la sécheresse, d'inondations et d'attaques terroristes menées par les miliciens somaliens, le Kenya a revu à la baisse son taux de croissance, proche de 4%, en deçà des prévisions qui tablaient sur une croissance comprise entre 5,5% et 6,1%. Dans le même temps l'impasse politique a continué de nuire à l'activité économique à Madagascar, dont le PIB a diminué pour la deuxième année consécutive.

Quant à la reprise de l'inflation, le Kenya, par exemple, a enregistré une augmentation de son taux d'inflation en glissement annuel pour le 13<sup>ème</sup> mois consécutif en novembre, avec un niveau atteignant 19,7%.

Par ailleurs, moins d'un tiers des habitants du Rwanda, de l'Ouganda et de la Tanzanie ont accès à des services financiers formels, contre environ les deux tiers de la population en Afrique du Sud.

Enfin, la région enregistre également une forte dépendance à l'égard de l'aide avec une moyenne 3% du PIB au cours de la dernière décennie, hors allègements de dettes, contre seulement 1% du PIB en Afrique subsaharienne.



# BMCE BANK ET SA GOUVERNANCE



## Activités du Conseil d'Administration

### MISSION & FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration veille à garantir un équilibre entre les intérêts des actionnaires et les perspectives de croissance, de création de valeur à long terme et de protection des déposants. Cette mission repose sur deux éléments fondamentaux : la prise de décision et la surveillance. A ce titre, le Conseil d'Administration veille à (i) élaborer, de concert avec la Direction Générale, les politiques fondamentales et objectifs stratégiques, (ii) approuver certaines décisions importantes. En termes de surveillance, le Conseil d'Administration est le garant ultime de la conformité des systèmes, des contrôles et de la mise en œuvre des politiques.

Conformément aux dispositions de la Directive de *Bank Al-Maghrib* et des meilleures pratiques de Bonne Gouvernance, le Conseil d'Administration est régi par un Règlement Intérieur. Ce dernier recense les règles régissant la composition, les missions, le mode de fonctionnement, et les mandats spéciaux du Conseil d'Administration. De plus, une Charte de l'Administrateur, en complément du Règlement intérieur précise les droits et obligations, en termes de mission, d'indépendance, de diligence, de déontologie des opérations de bourse, de respect des prescriptions légales, de conflits d'intérêt, de secret professionnel et de loyauté des Membres du Conseil d'Administration. Ces derniers adhèrent *de facto* aux principes fédérateurs du Règlement Intérieur et de la Charte de l'Administrateur.

De manière exhaustive mais non exclusive, le Conseil d'Administration veille à :



#### Planification Stratégique

- *Superviser l'élaboration des orientations, des plans et des priorités stratégiques ;*
- *Surveiller la mise en œuvre et l'efficacité des plans stratégiques et d'exploitation approuvés ;*
- *Revoir et approuver les objectifs financiers et les plans d'exploitation ainsi que les mesures prises, y compris les attributions de capital, les dépenses et les opérations dont les montants excèdent les seuils fixés par le Conseil d'Administration.*



#### Gouvernance

- *Surveiller et gérer les conflits d'intérêts pouvant exister entre ses membres et ceux de l'organe de Direction ou les actionnaires ;*
- *Mettre en place des Comités spécialisés, émanation du Conseil, et définir leurs mandats afin d'aider le Conseil à s'acquitter de son rôle et de ses responsabilités ;*
- *Procéder régulièrement à l'évaluation de ses Comités et examiner sa composition dans une optique d'efficacité et d'indépendance du Conseil et de ses membres.*



## Gestion des Risques

- *S'assurer que des processus sont mis en œuvre afin de déterminer les principaux risques associés aux activités ;*
- *Examiner les systèmes mis en œuvre par la Direction Générale afin de gérer les risques ;*
- *Examiner les processus qui assurent le respect des exigences applicables liées à la réglementation, aux sociétés, aux valeurs mobilières et aux autres obligations légales.*



## Contrôle Interne

- *Veiller à la mise en œuvre et au fonctionnement effectif du système de contrôle interne et à l'adhésion de tout l'établissement à une culture de contrôle et de responsabilisation ;*
- *Examiner l'efficacité des contrôles internes et des systèmes de gestion de l'information ;*
- *Examiner les états financiers et superviser leur conformité aux exigences en matière de vérification, de comptabilisation et de présentation de l'information ;*
- *Fixer les propositions de dividendes à soumettre aux Actionnaires ;*
- *Approuver les dépenses et les opérations dont les montants dépassent les seuils fixés par le Conseil d'Administration.*

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration de BMCE Bank compte à ce jour, douze membres dont 9 Administrateurs non exécutifs.

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil a pris acte de la démission de la *Caja del Mediterráneo* représentée par M. Roberto López ABAD de ses fonctions d'Administrateur - personne morale - de BMCE Bank, démission concomitante à la cession de l'ensemble de ses titres au bénéfice du Groupe FinanceCom. Cette cession s'est inscrite dans le cadre d'une opération globale de désengagement de ses participations minoritaires que *Caja del Mediterráneo* a mené compte tenu des exigences réglementaires de sa recapitalisation suite aux difficultés que cette institution financière espagnole traverse dans le contexte de crise économique en Espagne.

## TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2011, le Conseil d'Administration s'est réuni à deux reprises et ce, pour débattre et statuer sur les questions suivantes :

- *Arrêté des comptes et proposition d'affectation du bénéfice ;*
- *Examen des rapports du Comité d'Audit et de Contrôle Interne ;*
- *Examen de l'activité, résultats & prévisions de la Banque ;*
- *Examen de la situation et des perspectives du Groupe à l'International ;*
- *Renouvellement du mandat des Commissaires aux Comptes ;*
- *Autorisation des Conventions Réglementées ;*
- *Nomination de nouveaux Directeurs Généraux.*

## Senior Management



**BRAHIM  
BENJELLOUN-TOUIMI**  
Administrateur Directeur  
Général Délégué auprès de  
la Présidence

M. Brahim BENJELLOUN-TOUIMI est Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence en charge de la coordination des entités du Groupe BMCE Bank depuis mars 2010. Il assure également la Présidence du Comité de Direction Générale, la Vice Présidence du Comité de Crédit Senior et la Présidence du Conseil de Surveillance de *BMCE Capital S.A* et de *Salafin*; de même, il est membre des Conseils des filiales de la Banque d'Affaires et de Filiales Financières Spécialisées. M. BENJELLOUN-TOUIMI est également Administrateur de *BOA Holding* et Président du Conseil de *BMCE Euroservices*, entité en charge de l'activité MRE en Europe.

Ayant rejoint BMCE Bank en 1990, son parcours a notamment été marqué par la mise en place, à travers des filiales dédiées, des activités d'intermédiation boursière et de gestion d'actifs, ainsi que par la création

des premiers OPCVM de la Bourse de Casablanca.

Au titre de ses fonctions au sein de la Banque, il est Président du Conseil de Surveillance d'*EurAfric Information* - une joint venture spécialisée dans le domaine technologique, créée par BMCE Bank, *RMA Watanya*, et le Groupe Crédit Mutuel-CIC.

Membre du Conseil d'Administration d'Euro Information en France, filiale technologique du Groupe Crédit Mutuel, M. BENJELLOUN-TOUIMI préside le Conseil d'Administration de plusieurs filiales technologiques du Groupe BMCE Bank. Par ailleurs, il est membre du Conseil de Surveillance de la compagnie d'assurances *RMA Watanya* du Groupe FinanceCom.

Administrateur de la Fondation BMCE Bank et d'autres ONG à caractère éducatif, il est Président de *PlaNet*

Finance Maroc, Organisation de Solidarité Internationale dédiée au développement de la *Micro Finance* ainsi que Président de l'*Association Nationale des sociétés Marocaines par Actions (ANMA)*.

M. Brahim BENJELLOUN-TOUIMI est Docteur en *Monnaie, Finance et Banque* de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne.

Au cours de son cycle de Doctorat, il avait été sélectionné par le FMI pour conduire des recherches sur le système financier d'un de ses pays membres. Il a débuté sa carrière sur les marchés financiers en France et a assumé la responsabilité de la recherche au sein de la Salle des Marchés d'une grande banque d'affaires française.

Né en 1960, M. BENJELLOUN-TOUIMI est marié et père de trois enfants.



**MAMOUN BELGHITI**  
Administrateur Directeur  
Général Délégué en charge  
de RM Experts

M. Mamoun BELGHITI est Administrateur Directeur Général Délégué de BMCE Bank et Président Directeur Général de la filiale du Groupe dédiée à l'activité de recouvrement, *RM Experts*. Il est également Administrateur de *BOA-CÔTE D'IVOIRE*, filiale du Groupe BOA.

Monsieur Mamoun BELGHITI a débuté sa carrière en 1972 au sein des *Services Généraux* puis à la *Direction de l'Inspection*. Il s'est vu confier, en 1981, la responsabilité de la *Direction Crédit et Trésorerie* et, en 1991, celle de la Direction de l'Investissement et du Crédit.

A ce titre, M. BELGHITI a négocié au nom de la Banque plusieurs lignes de crédit notamment avec la *Banque Mondiale*, l'IFC, le FMI, la BAD et la BEI.

Dès 1996, il prend en charge la *Direction des Affaires Financières*, où il participe activement à la mise en place du plan stratégique de développement et à la réorganisation de la Banque. Durant la même année, il participera, aux côtés du Président et d'autres cadres supérieurs, à l'opération GDR qui a permis à BMCE Bank d'augmenter son capital à travers les marchés internationaux de capitaux. Durant ce même exercice, M. BELGHITI est promu au poste de Directeur Général Adjoint.

En février 1998, il est nommé en tant que Directeur Général en charge aussi bien de la *Direction des Affaires Financières* que de la *Banque du Réseau Maroc*.

En avril 2002, il accède au titre de *Conseiller Principal* du Président en charge notamment de la représentation de la Banque auprès des Institutions Nationales et Internationales ainsi que des relations avec les autorités monétaires. Il siège, par ailleurs, dans les instances où la Banque est actionnaire.

En mars 2004, M. BELGHITI est coopté *Administrateur Directeur Général* en charge du *Remedial Management* Groupe.

Il compte également, à son actif, de nombreux séminaires dont il a assuré l'animation aussi bien au Maroc qu'à l'étranger.

Né en 1948, M. BELGHITI est marié et père de deux enfants.





**DRISS BENJELLOUN**  
Directeur Général Délégué  
des Finances & Risques  
Groupe

M. Driss BENJELLOUN est Directeur Général Délégué en charge des Finances & Risques du Groupe BMCE Bank. Il est également Administrateur de filiales du Groupe BMCE Bank, notamment BOA Group, BOA Benin et BMCE Capital.

Ayant intégré le Groupe BMCE Bank en 1986, M. Driss BENJELLOUN a été chargé de conduire le projet de création d'une entité de Contrôle de Gestion visant l'amélioration du pilotage des activités puis chargé, à partir de 1990, de doter la Banque d'une Direction Audit et Contrôle de Gestion.

Après la privatisation de BMCE Bank, M. Driss BENJELLOUN fut nommé Responsable de la *Direction Production Bancaire* avec pour mission de rationaliser les entités de *Back-Office* et les doter d'outils et de moyens nécessaires pour mieux servir les clients.

En 1998, M. Driss BENJELLOUN fut nommé *Directeur Général Adjoint* en

charge de plusieurs Directions de la Banque constituant le *Pôle de Support Groupe - Production Bancaire, Systèmes d'Information, Organisation, Moyens Généraux, Sécurité*. La principale mission de ce Pôle était de coordonner et de mobiliser ces entités pour mieux répondre aux nouveaux défis de développement de la Banque tant à l'international qu'au niveau national.

En 2003, M. Driss BENJELLOUN a pris en charge le Pôle Financier Groupe en vue de renforcer notamment l'intégration des différentes filiales de BMCE Bank, que ce soit au Maroc, en Europe ou en Afrique.

En parallèle, il était chargé de conduire deux grands projets structurants de la place, à savoir le passage aux normes *IFRS* des comptes du Groupe et l'implémentation des normes édictées par *Bâle II*.

Il a piloté le processus de création de plusieurs entités telles que *BMCE Internacional Madrid, Maroc Factoring, le Centre Monétique Interbancaire et Docuprint*. En Afrique, il a participé à la restructuration de la BDM et piloté la fusion de cette dernière avec la *BMCD*.

Il a débuté sa carrière en tant qu'*Auditeur-Consultant* dans divers cabinets étrangers de renom et a été chargé de cours à l'*Université de Picardie*.

M. BENJELLOUN est titulaire d'un Doctorat en Finance de l'*Université Paris Dauphine* et du *Diplôme d'Etudes Comptables Supérieures*.

Né en 1955, M. BENJELLOUN est marié et père de trois enfants.



**M'FADEL EL HALAISSI**  
Directeur Général Délégué  
en charge de la Banque de  
l'Entreprise

M. M'fadel EL HALAISSI est Directeur Général Délégué en charge de la Banque de l'Entreprise. Ce pôle de Direction Générale a été érigé début 2010 au sein de BMCE Bank afin de regrouper et de dynamiser le marché des Entreprises, de la PME-PMI à la Grande Entreprise. Cette responsabilité lui est confiée après 25 ans de carrière au sein de BMCE Bank, dans les activités de crédit, de financement d'investissement, de restructuration de crédits, de mise en place de solutions de haut de bilan, spécialisée sur le marché des entreprises.

Depuis son intégration à BMCE Bank, il s'était vu confier la création du département de restructuration des crédits d'investissements et avait participé à la négociation et la mise en place de plusieurs lignes de crédits extérieurs notamment les lignes de la Banque Mondiale, IFC, B.E.I. Ces premières années se sont poursuivies par la prise en charge de la Direction de l'Investissement et des Marchés d'Entreprises en 1998.

En avril 2002, il fut nommé Directeur Général Adjoint en charge de la *Corporate Bank*, un pôle étendu ensuite à l'International.

Il a participé activement à la montée en puissance des financements en *Project Finance*, au conseil financier et à l'accompagnement spécifique des opérateurs ayant eu recours à ces types d'investissement.

Titulaire d'un Doctorat en Economie de l'Université de Lille, M. EL HALAISSI est marié et père de deux enfants.

## Senior Management



**MOUNIR CHRAÏBI**

Directeur Général Délégué en charge du Pôle Information Technology & Process Groupe

M. Mounir CHRAÏBI est Directeur Général Délégué en charge du Pôle *Information Technology & Process* Groupe depuis mars 2010.

M. Mounir CHRAÏBI a débuté sa carrière en 1987 comme chef de projet du schéma directeur du système d'information du Crédit du Maroc. Il a ensuite été Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'Information de l'Office d'Exploitation des Ports. Il a conduit notamment pendant cette période des missions de simplification du commerce extérieur pour le compte du Ministère du Commerce Extérieur.

En 1994, M. CHRAÏBI est nommé Directeur Général de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail. Son passage à l'Office est marqué par le développement de la formation continue en entreprise et le

lancement des programmes d'insertion des jeunes, et notamment dans le domaine de l'IT. Son action à l'Office a également contribué à la création de l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANAJEP).

En 2001, M. CHRAÏBI est nommé Directeur Général de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale. Lors de son passage à la CNSS, l'organisme connaît une modernisation de ses méthodes de gestion, marquée notamment par la mise en place des télé-déclarations des salaires des entreprises du secteur privé et des télé-paiements des cotisations sociales. Cette période sera également particulièrement marquée par l'instauration de l'assurance maladie obligatoire, nouvelle branche de sécurité sociale.

En 2005, M. CHRAÏBI est nommé Wali de la Région de Marrakech Tensift Al Haouz qui connaît pendant son passage un développement important des investissements du secteur privé, ainsi que la mise en œuvre pour la Région de Marrakech de grands investissements publics structurants.

M. Mounir CHRAÏBI est ingénieur de l'Ecole Polytechnique de Paris et Ingénieur de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications de Paris. Il a été décoré par SM le Roi du Maroc du Wissam Al Arch de l'Ordre de Chevalier. Il a également reçu une décoration de Chevalier de l'Ordre de Leopold par le Royaume de Belgique.

Né en 1963, M. CHRAÏBI est marié et père de deux enfants.



**OMAR TAZI**

Directeur Général Délégué en charge de la Banque des Particuliers et Professionnels

M. Omar TAZI est Directeur Général Délégué en charge de la Banque des Particuliers & Professionnels au sein du Groupe BMCE Bank.

M. Omar TAZI a exercé la fonction de Directeur de Portefeuille Clientèle au sein de la Banque de Développement du Canada ; banque spécialisée dans le financement de projets d'investissement de la PME, puis Adjoint au Directeur des Crédits pour le district de Montréal. En 1992, il intègre Wafa Bank, en tant que Responsable de la Trésorerie.

De 1993 à 2005, M. Omar TAZI a occupé plusieurs postes de responsabilités au sein de la Société Générale Marocaine de Banques (SGMB), notamment en tant que Responsable de

la Direction des Crédits d'Investissement, Responsable du Réseau d'Exploitation des marchés Particuliers, Professionnels et Entreprises, puis Directeur Général Adjoint de la Banque Commerciale.

Courant cette période, il a également été, Administrateur, Vice-président et Président de plusieurs filiales de la SGMB, notamment de SOGEBOURSE, GESTAR, SOGECREDIT, SOGEFINANCEMENT et ACMAR Maroc.

De 2005 à 2010, M. Omar TAZI a eu une expérience dans le domaine de l'entrepreneuriat en tant qu'Administrateur-Directeur Général du Groupe AFMA, spécialisé dans le conseil et le courtage en assurances.

C'est en juin 2011, que M. Omar TAZI rejoint le Groupe BMCE Bank afin de donner une dynamique de progrès et de montée en compétence des forces commerciales de la banque. En 2012, il a été désigné respectivement, Membre du Conseil de Surveillance de SALAFIN et Administrateur Délégué de BMCE EuroServices.

M. Omar TAZI est titulaire d'un Master en Sciences Finances de l'Université de Sherbrooke - Canada.

Né en 1962, M. Omar TAZI est marié et père de deux enfants.





**MOHAMMED AGOUMI**  
Directeur Général  
Délégué en charge de l'Inter-  
national

M. Mohammed AGOUMI est Directeur Général Délégué de BMCE Bank en charge des activités à l'international.

Après avoir exercé au cabinet d'audit International Peat Marwick (KPMG) pendant 7 ans où il s'est spécialisé dans l'audit et le conseil aux établissements financiers. Il intègre Eurogroup en 1987 où il a été nommé associé en 1990 puis responsable du Pôle Banque et Finances en 1997 où il a notamment dirigé des missions de stratégie ou de projets d'entreprise, de gouvernance, de fusion d'établissements, de coopération informatique ou d'industrialisation de *back-offices* auprès des principaux groupes bancaires français.

Lors de la réforme du marché financier au Maroc, il a eu l'occasion d'accompagner plusieurs établissements locaux dans la mise en place de leurs activités de marchés. Plus récemment, il a dirigé plusieurs interventions relatives à l'organisation et à la mise en place de la filière risques dans le cadre de Bâle II.

De 2006 à 2009, il a exercé plusieurs fonctions et responsabilités au sein du Groupe Crédit Agricole France -CASA-. Nommé Directeur Général Délégué de LCL - Le Crédit Lyonnais en 2006 et membre du Comité Exécutif du Groupe CASA, il a été en charge du fonctionnement, de la stratégie et de la Direction des Engagements. Il a également mené à son terme l'intégration de LCL au sein des plateformes industrielles du Groupe Crédit Agricole de même que la réorganisation des réseaux de distribution incluant la Banque Privée et les Grandes Entreprises. En 2008, il fut nommé au sein du Comité Exécutif du Groupe CASA afin de diriger le développement International.

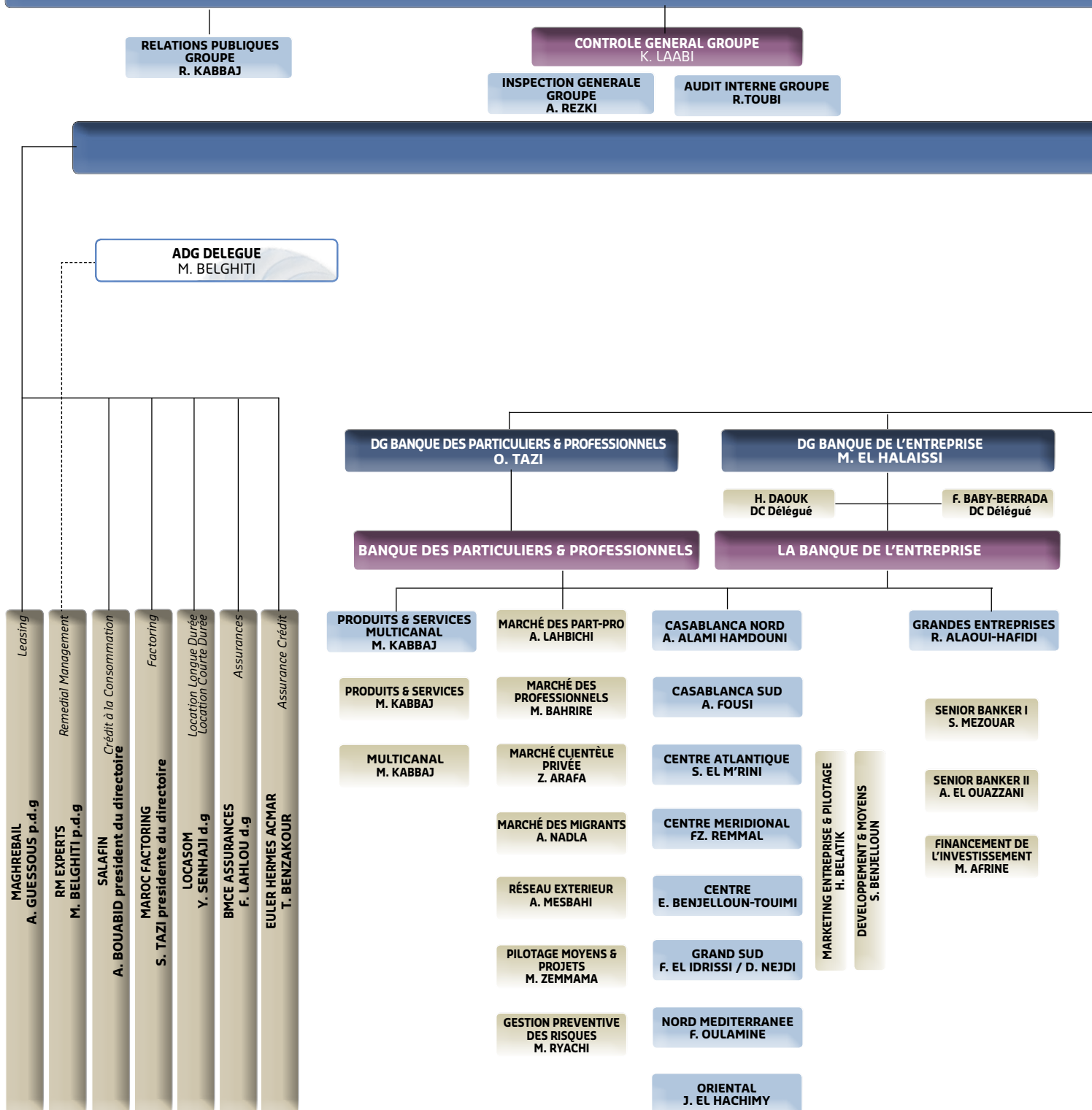
Depuis 2010, il est Président Fondateur du Groupe Europa Corporate Business Group - ECBG - spécialisé dans la banque d'affaires, le conseil stratégique et l'accompagnement des PME, un des programmes de Groupe - La Passerelle - visant le conseil en investissement entre l'Europe et le Maroc. Il est également Président de la filiale d'ECBG, créée au Maroc et dénommée Financing

Access Maroc qui apporte une assistance aux PME dans le cadre de leur refinancement auprès des Banques.

M. Mohammed AGOUMI est diplômé de l'Essec (1979) et titulaire d'un DEA d'économie mathématique et d'économétrie (1980). Il est Expert Comptable diplômé à Paris (1993) et a enseigné pendant deux à l'ESSEC en tant que professeur adjoint au Département Economie.

M. Mohammed AGOUMI est marié et père de 2 enfants.

# Organigramme



# GRUPE BMCE BANK

OTHMAN BENJELLOUN *Président Directeur Général*

COMITE D'AUDIT & DE CONTROLE  
INTERNE GROUPE

COMITE STRATEGIQUE GROUPE

COMITE DE  
GOUVERNANCE

## BMCE BANK S.A.

OTHMAN BENJELLOUN *Président Directeur Général*

ADG DELEGUE AUPRES DE LA PRESIDENCE  
B. BENJELLOUN-TOUIMI

COMITE D'AUDIT & DE CONTROLE  
INTERNE BANQUE

COMITE DE DIRECTION GENERALE  
GROUPE

COMITE DE FONCTIONNEMENT

COMITE DE COORDINATION  
RISQUES & CONTROLES GROUPE

CONSEILLER AUPRES DE LA DG  
M. BENNOUNA

CONTROLE PERMANENT &  
CONFORMITE BANQUE  
F. BENNIS

DG FINANCES & RISQUES GROUPE  
D. BENJELLOUN

DG INFORMATION TECHNOLOGY & PROCESS GROUPE  
M. CHRAIBI

PARTICIPATIONS  
& SYNERGIES  
D. BENJELLOUN

FISCALITE GROUPE  
H. SAADANI

RISQUES GROUPE  
M. ZAHED

MANAGEMENT DES  
RISQUES MAROC  
O. LAHBABI

MANAGEMENT DES RISQUES  
A L'INTERNATIONAL  
M. ZAHED

ANALYSE & SUIVI DES  
ENGAGEMENTS  
R. ANOUA

MAITRISE D'OUVRAGE &  
SYNERGIES TECHNOLOGIQUES  
I. EL BOUKHARI

ACHATS GROUPE  
H. EL AISSAOUI

SERVICES & TRAITEMENTS  
BANCAIRES  
A. BELAFIA

QUALITE GROUPE  
H. BOURAQUI

FINANCES GROUPE  
Z. EL KAISSI

LOGISTIQUE GROUPE  
N. BENABDALLAH

PLANIFICATION STRATEGIQUE  
& FINANCIERE GROUPE  
Z. EL KAISSI

FINANCIERE BANQUE  
K. GUERRAOUI

BATIMENTS & PATRIMOINE  
Y. BENCHAABOUN

MOYENS GENERAUX  
H. GOURRAM

COMPTABILITE BANQUE  
J. TAHRI-JOUTEY

PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES GROUPE

EURAFRIC INFORMATION  
& FILIALES  
Y. KARKOURI

MAGSHORE &  
FILIALES

DOCUPRINT

GNS & FILIALES

BMCE CAPITAL  
K. NASR, Président Directoire

Y. BENKIRANE, Vice Président Directoire  
M. IDRISSE, Secrétaire Général

BMCE CAPITAL MARKETS  
A. BENABDELJALIL

BMCE CAPITAL BOURSE  
Y. BENKIRANE

BMCE CAPITAL GESTION  
A. AMOR

BMCE CAPITAL GESTION  
PRIVEE  
M. BOUAZZAOUI

BMCE CAPITAL CONSEIL  
M. DRAFATE

BMCE CAPITAL TITRES  
A. FASSI FIHRI

AXIS CAPITAL TUNISIE  
A. BENGHAZI

BMCE CAPITAL  
CAMEROUN  
S.Y. NANA

SECRETAIRIAT GENERAL  
M. IDRISSE

RISK MANAGEMENT & QUANTS  
H. BARAKAT

ANALYSE & RECHERCHE  
F. HOUSNI

## Management à l'International

### EUROPE

#### BMCE INTERNATIONAL UK



Mohamed BIRCHAREF  
Directeur Général

#### BMCE INTERNATIONAL FRANCE



Mohamed BENCHAIIB  
Directeur Général

#### BMCE INTERNATIONAL ESPAGNE



Radi HAMUDEH  
Directeur Général

### AFRIQUE

#### BANK OF AFRICA



Mohamed BENNANI  
Président Directeur  
Général

#### LA CONGOLAISE DE BANQUE



Younes MASLOUMI  
Président Directeur  
Général

#### BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU MALI



Abdoulaye DAFPE  
Président Directeur  
Général

#### AXIS CAPITAL



Ahmed BENGHAZI  
Directeur Général

#### BMCE CAPITAL CAMEROUN



Serge Yanic NANA  
Directeur Général

### ASIE

#### BMCE BEIJING



Chang CHONG YANG

## Management des Filiales au Maroc

### ACTIVITES DE BANQUE D'AFFAIRES

#### **BMCE CAPITAL** Banque d'Affaires

Président du Directoire  
**KHALID NASR**

#### **BMCE CAPITAL BOURSE** Société d'intermédiation boursière

Président du Directoire  
**YOUSSEF BENKIRANE**

#### **BMCE CAPITAL GESTION** Société de gestion d'actifs

Directeur Général  
**AMINE AMOR**

#### **CASABLANCA FINANCE MARKETS** Banque d'investissement

Directeur Général  
**YOUNES BENJELLOUN**

### FILIALES FINANCIERES SPECIALISEES

#### **MAGHREBAIL** Société de *leasing*

Président Directeur Général  
**AZEDDINE GUESSOUS**

#### **RM EXPERTS** Société de recouvrement

Président Directeur Général  
**MAMOUN BELGHITI**

#### **SALAFIN** Société de crédit à la consommation

Président du Directoire  
**AMINE BOUABID**

#### **MAROC FACTORING** Société d'affacturage

Présidente du Directoire  
**SALMA TAZI**

#### **EULER HERMES ACMAR** Société d'assurance crédit

Directeur Général  
**TAWFIK BENZAKOUR**

### AUTRES ACTIVITES

#### **EURAFRIC INFORMATION** Services technologiques

Président du Directoire  
**YOUNES KARKOURI**

#### **LOCASOM** Location longue durée

Directeur Général  
**YOUNES SENHAJI**

#### **CONSEIL INGÉNIERIE & DÉVELOPPEMENT**

Directeur Général  
**MONCEF ZIANI**

#### **BMCE ASSURANCES**

Directeur Général  
**FAHD LAHLOU**

# Gouvernement d'Entreprise

## COMITE D'AUDIT ET DE CONTROLE INTERNE GROUPE

COMPOSITION	PERIODICITE	MISSIONS
<p><b>PRESIDENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Azeddine GUESSOUS <i>Intuitu personae</i></li> </ul> <p><b>MEMBRES DE DROIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FinanceCom représentée par M. Zouheir BENSAÏD, Vice-Président Directeur Général</li> <li>Groupe Credit Mutuel - CIC représenté par Jean-Jacques TAMBURINI Membre du Directoire du CIC</li> <li>Banco Espirito Santo, représentée par Mosqueira DO AMARAL</li> </ul> <p><b>MEMBRES ASSOCIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>M. l'Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence</li> <li>M. le Directeur Général Délégué en charge des Finances &amp; Risques Groupe</li> <li>M. Mohamed BENNOUNA, Conseiller auprès de la Direction Générale</li> <li>M. le Contrôleur Général Groupe</li> <li>M. le Responsable du Pôle Risques Groupe</li> <li>M. le Responsable du Pôle Finances Groupe</li> </ul> <p><b>MEMBRES INVITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les Auditeurs Externes</li> <li>Le Comité peut demander audition et la collaboration de toute personne faisant partie du <i>staff</i> dirigeant et tout responsable dont les fonctions entrent dans le cadre de son domaine d'intervention</li> </ul> <p><b>SECRETARIAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>M. Khalid LAABI Directeur Général Adjoint &amp; Contrôleur Général du Groupe BMCE Bank</li> </ul> <p><b>TRAVAUX DU COMITE D'AUDIT ET DE CONTROLE INTERNE BANQUE EN 2011</b></p> <p>En 2011, le CACI Groupe a abordé plusieurs thématiques, notamment, l'examen du dispositif de gestion des risques de crédit au niveau de certaines filiales à l'international, à travers la revue de politique de crédit en vigueur, les modalités de contrôle et de suivi des risques. Les indicateurs de risques ont fait l'objet d'un suivi à fréquence régulière. De même, il a impulsé le lancement des travaux d'uniformisation de la gestion des risques au niveau Groupe.</p>	<p>Au minimum 3 fois par an</p>	<p><b>Relevant directement du Conseil d'Administration, le Comité s'assure en permanence de la poursuite et de la réalisation de l'ensemble des missions et des objectifs suivants:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Vérification des opérations et des procédures internes ;</li> <li>•Mesure, maîtrise et surveillance des risques ;</li> <li>•Vérification de la fiabilité de la collecte, du traitement approprié et de la conservation des données comptables ;</li> <li>•Circulation efficace de la documentation et de l'information tant au plan interne qu'externe ;</li> <li>•Evaluation de la cohérence et de l'adéquation des dispositifs de contrôle mis en place ;</li> <li>•Evaluation de la pertinence des mesures correctrices proposées ou mises en œuvre ;</li> <li>•S'assurer de la conformité de la comptabilité et de la cohérence des systèmes de contrôle interne au niveau de chaque entité ayant une vocation financière appartenant au Groupe ;</li> <li>•Examen des comptes sociaux et consolidés avant leur soumission, pour approbation, au Conseil d'Administration ;</li> <li>•Elaboration du rapport annuel de l'activité et des résultats du contrôle interne qui est soumis à l'examen du Conseil d'Administration ;</li> <li>•Examen de la pertinence des activités de l'Audit Interne dans les entités du Groupe ;</li> <li>•Examen de la situation de conformité -<i>Compliance</i>- dans le Groupe et l'état d'avancement des actions dans ce domaine pour chacune des entités composant le Groupe ;</li> <li>•Présentation, au moins deux fois par an, au Conseil d'Administration, de la situation des encours des créances en souffrance, des résultats des démarches amiables et du recouvrement contentieux des créances, des encours des créances restructurées et de l'évolution de leur remboursement ;</li> <li>•Veiller à la qualité et à la véracité de l'information délivrée aux Actionnaires.</li> </ul> <p><b>Le dispositif de vérification des opérations et des procédures internes doit, en outre, permettre de s'assurer :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•De la conformité des opérations et des procédures internes aux prescriptions légales et réglementaires ainsi qu'aux normes et usages professionnels et déontologiques en vigueur ;</li> <li>•Du respect des normes de gestion et des procédures internes fixées par les organes compétents ;</li> </ul> <p>Les modalités d'exécution des opérations doivent comporter, comme partie intégrante, les procédures de contrôle et de pistes d'audit appropriées. Des vérifications périodiques visant le contrôle du respect des procédures doivent être effectuées.</p>



## COMITE D'AUDIT ET DE CONTROLE INTERNE BANQUE

COMPOSITION	PERIODICITE	MISSIONS
<p><b>PRESIDENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Groupe Crédit Mutuel - CIC représenté par Jean-Jacques TAMBURINI, Membre du Directoire du CIC</li> </ul> <p><b>MEMBRES DE DROIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>RMA Watanya représentée par M. Azeddine GUESSOUS</li> <li>FinanceCom représentée par M. Zouheir BENSAID, Vice-Président Directeur Général</li> <li>Banco Espirito Santo, représentée par Mosqueira DO AMARAL</li> </ul> <p><b>MEMBRES ASSOCIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>M. l'Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence</li> <li>M. le Directeur Général Délégué en charge des Finances &amp; Risques Groupe</li> <li>M. Mohamed BENNOUNA, Conseiller auprès de la Direction Générale</li> <li>M. le Contrôleur Général Groupe</li> <li>M. le Responsable du Pôle Risques Groupe</li> <li>M. le Responsable du Pôle Finances Groupe</li> </ul> <p><b>MEMBRES INVITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les Auditeurs Externes</li> <li>Les Responsables en charge des entités en rapport avec les points inscrits à l'ordre du jour de la séance du Comité peuvent être invités à assister aux réunions</li> </ul> <p><b>SECRETIARIAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>M. Khalid LAABI, Directeur Général Adjoint &amp; Contrôleur Général du Groupe BMCE Bank</li> </ul>	<p>Au minimum 2 fois par an</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérification des opérations et des procédures internes ;</li> <li>Mesure, maîtrise et surveillance des risques ;</li> <li>Vérification de la fiabilité de la collecte, du traitement, de la diffusion et de la conservation des données comptables ;</li> <li>Circulation efficace de la documentation et de l'information tant au plan interne qu'externe, tout en veillant à la qualité de l'information délivrée aux Actionnaires ;</li> <li>Evaluation de la cohérence et de l'adéquation des dispositifs de contrôle mis en place ;</li> <li>Evaluation de la pertinence des mesures correctrices proposées ou mises en œuvre ;</li> <li>S'assurer de la conformité de la comptabilité et cohérence des systèmes de contrôle interne au niveau de chaque entité ayant une vocation financière appartenant au Groupe ;</li> <li>Examen des comptes sociaux et consolidés avant leur soumission au Conseil d'Administration ;</li> <li>Elaboration du rapport annuel de l'activité et des résultats du contrôle interne qui est soumis à l'examen du Conseil d'Administration ;</li> <li>Information, au moins deux fois par an, du Conseil d'Administration relativement aux encours des créances en souffrance, aux résultats des démarches amiables ou judiciaires entreprises, de même qu'aux encours des créances restructurées et de l'évolution de leur remboursement ;</li> <li>Veiller à la qualité et à la véracité de l'information délivrée aux Actionnaires.</li> </ul>

### TRAVAUX DU COMITE D'AUDIT ET DE CONTROLE INTERNE BANQUE EN 2011

Le CACI de BMCE Bank s'est tenu à trois reprises. Les travaux du CACI ont essentiellement porté sur l'examen du rapport des Auditeurs Externes, du bilan d'activité du Contrôle Général, de l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations des précédents CACI, du portefeuille engagements et de la situation prudentielle de la Banque, ainsi que des performances financières et de la Banque et du Groupe. De même, le Comité a suivi la mise en œuvre du programme de transformation, notamment dans sa dimension, de régionalisation et de refonte du Contrôle Permanent (*Contrôles de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveau*).

Par ailleurs, le projet de notation interne à déployer instantment, a également été examiné, laquelle, permettrait une meilleure maîtrise du profil de risque de la Banque.

Le suivi de la mise en œuvre des actions engagées pour l'assainissement des engagements a également occupé une partie des travaux du Comité.

## COMITE DE GOUVERNANCE

COMPOSITION	PERIODICITE	MISSIONS
<p><b>PRESIDENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe Crédit Mutuel - CIC, représenté par M. Michel LUCAS, Président</li> </ul> <p><b>MEMBRES PERMANENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caisse de Dépôt et de Gestion</li> <li>• M. David SURATGAR</li> <li>• M. Adil DOUIRI</li> </ul> <p><b>MEMBRES INVITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Comité de Gouvernance pourra s'adjoindre, à sa discrétion, toute personne membre ou non membre de BMCE Bank ou de son Groupe, en fonction des questions inscrites à l'ordre du jour, notamment au niveau des commissions devant traiter des points en relation avec l'examen des conventions ou des nominations et rémunérations.</li> </ul> <p><b>SECRETAIRE DU COMITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. l'Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence</li> </ul>	<p>Semestrielle ou chaque fois que nécessaire, à la discrétion des membres du Comité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller au respect des principes de bonne gouvernance et des dispositions légales et réglementaires en vigueur et communiquer aux actionnaires sur ces points ;</li> <li>• Examiner et faire des recommandations par rapport à la composition et aux missions et travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités Spécialisés ;</li> <li>• Prévenir et veiller à la résolution d'éventuels conflits d'intérêt pouvant survenir entre les membres du Conseil d'Administration, liés à des opérations ou transactions associant les dirigeants ou les actionnaires ;</li> <li>• Proposer des procédures de cooptation des Administrateurs et des membres de la Direction Générale ainsi que formuler des recommandations au Conseil pour la désignation de nouveaux membres ;</li> <li>• Proposer une politique de rémunération des Administrateurs et des membres de la Direction Générale conformément aux critères fixés au préalable par le Conseil d'Administration.</li> </ul>

## COMITE STRATEGIQUE GROUPE

COMPOSITION	PERIODICITE	MISSIONS
<p><b>PRÉSIDENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monsieur Othman BENJELLOUN, Président Directeur Général</li> </ul> <p><b>VICE PRÉSIDENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Azeddine GUESSOUS, Président du CACI Groupe BMCE Bank</li> </ul> <p><b>MEMBRES PERMANENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Représentant désigné du Groupe Crédit Mutuel - CIC</li> <li>• Le Représentant désigné de FinanceCom</li> </ul> <p><b>MEMBRES ASSOCIÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence</li> <li>• Les Présidents &amp; Directeurs Généraux des grandes filiales du Groupe : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe Bank of Africa,</li> <li>- Maghrebail</li> <li>- Salafin</li> <li>- RM Experts</li> </ul> </li> <li>• Le Président d'Honneur du Groupe Bank of Africa</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge du Pôle IT &amp; Process Groupe</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge des Finances &amp; Risques Groupe</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge de la Banque de l'Entreprise</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge de la Banque des Particuliers &amp; Professionnels</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge de l'International</li> </ul> <p><b>SECRÉTAIRE DU COMITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Directeur du Pôle Finances Groupe</li> </ul>	<p>Semestrielle ou, si la situation l'exige, à la demande du Président ou de deux membres permanents.</p>	<p>Le Comité Stratégique est en charge de l'animation de la réflexion stratégique au sein du Groupe BMCE Bank et émet des recommandations, au Conseil d'Administration sur la stratégie du Groupe. Sa mission est articulée autour de quatre axes clés :</p> <p><b>Réflexion et définition des orientations stratégiques du Groupe BMCE Bank :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire et formaliser le plan stratégique du Groupe ;</li> <li>• Coordonner la réflexion stratégique entre les différentes entités du Groupe ;</li> <li>• Evaluer les scénarii de croissance pertinents pour le Groupe, en examinant les options au Maroc et à l'international ;</li> </ul> <p><b>Initiation &amp; exécution de la stratégie et lancement de grands projets transversaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à l'alignement stratégique au sein du Groupe au Maroc et à l'international ;</li> <li>• S'assurer de la bonne mise en œuvre du plan stratégique Groupe et suivi des accords de partenariat stratégique ;</li> <li>• Identifier et lancer les grands projets de transformation structurants pour le Groupe ;</li> </ul> <p><b>Evaluation, pour le Conseil, des opérations nouvelles pour la stratégie du Groupe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunités de développement, d'investissement, de prise de participation stratégique et de synergie du Groupe BMCE Bank ;</li> <li>• Opportunités d'extension d'activité du périmètre du Groupe BMCE Bank (croissance interne/externe, cessions, diversification) ;</li> </ul> <p><b>Suivi de l'environnement concurrentiel et ses développements stratégiques au niveau national et international :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des forces et faiblesses des compétiteurs ;</li> <li>• Analyse des grandes tendances de l'industrie bancaire ;</li> <li>• Benchmarking des meilleures pratiques du métier.</li> </ul>

## COMITE DE DIRECTION GENERALE

COMPOSITION	PERIODICITE	MISSIONS
<p><b>PRESIDENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. Brahim BENJELLOUN-TOUIMI</li> </ul> <p><b>MEMBRES PERMANENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Administrateur Directeur Général Délégué en charge de RM Experts</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge des Finances &amp; Risques Groupe</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge de la Banque de l'Entreprise</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge du Pôle <i>Information Technology &amp; Process</i> Groupe</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge de la Banque des Particuliers &amp; Professionnels</li> <li>• Le Directeur Général Délégué en charge de l'International</li> <li>• Mohamed BENNOUNA, Conseiller auprès de la Direction Générale</li> <li>• Le Contrôleur Général Groupe</li> </ul> <p><b>MEMBRES ASSOCIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Président du Directoire de BMCE Capital</li> <li>• Les autres Directeurs Généraux Adjoints de BMCE Bank</li> <li>• Les Responsables des Pôles Finances Groupe, Juridique Groupe et Capital Humain Groupe</li> </ul> <p><b>SECRETAIRE DU COMITE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire Générale Groupe</li> </ul> <p><b>TRAVAUX DU COMITE DE DIRECTION GENERALE 2011</b></p> <p>Le Comité de Direction Générale a procédé à l'examen approfondi des problématiques servant la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Banque visant l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et commerciale. Les thèmes relatifs au pilotage des performances financières et commerciales, à la surveillance des risques, ont occupé la moitié des travaux du Comité. Lors des 57 séances tenues, le Comité aura traité près de 150 points inscrits à son ordre du jour et statué sur près de 500 décisions et recommandations.</p> <p>Au niveau des Finances, le Comité a procédé notamment à l'élaboration du plan stratégique de développement 2011-2015. Dans ce cadre, le Comité a suivi l'exécution du programme de transformation.</p> <p>Assumant son rôle de pilotage et développement de l'activité commerciale, le Comité a passé en revue les performances des agences et mis en place un plan d'action pour les centres de profits les moins performants et ce, pour renforcer davantage le positionnement de la Banque sur le marché du <i>Retail Banking</i>. Par ailleurs, la stratégie de développement de la clientèle <i>Premium</i> et PME a fait l'objet d'un examen approfondi à l'instar du marché des Migrants. De même, le Comité a impulsé le développement des synergies intra-groupe.</p> <p>En termes de maîtrise des risques, outre l'examen régulier des principaux indicateurs de risques, le Comité a veillé au renforcement du dispositif de gestion des risques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebdomadaire</li> <li>• Des séances du Comité de Direction Générale seront tenues, sur une périodicité trimestrielle, pour examiner la thématique des synergies groupe. A cette occasion, y seront invités les Dirigeants des filiales tant au Maroc qu'à l'International.</li> </ul>	<p>Le Comité de Direction Générale est le relais opérationnel du Comité Stratégique Groupe, dans l'élaboration de proposition d'axes de développement et la mise en œuvre de la stratégie telle que validée par le Conseil d'Administration. Il pilote les activités et arbitre toute question opérationnelle et fonctionnelle relevant de la compétence des directions et des comités internes.</p> <p><b>Pilotage de l'activité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter l'élaboration du plan stratégique en cohérence avec les décisions du Comité Stratégique Groupe et assurer le suivi de sa mise en œuvre ;</li> <li>• Impulser et examiner l'avancement du déploiement des grands projets transversaux impactant le fonctionnement et le développement ;</li> <li>• Traduire le plan stratégique en objectifs budgétaires clairs pour les entités ;</li> <li>• Valider les budgets annuels, suivre l'allocation et veiller à l'optimisation des ressources ;</li> <li>• Surveiller la réalisation effective du plan budgétaire et, s'assurer de la mise en place d'actions correctives en cas d'écart ;</li> <li>• Décider de la politique de tarification des produits et services, tout en veillant à la rentabilité des métiers ;</li> <li>• Evaluer les opportunités de lancement de nouvelles activités ou produits et services et, en assurer le suivi de mise en œuvre ;</li> <li>• Arbitrer les questions opérationnelles relevant des Pôles, Directions et des Comités internes dont il fixe les objectifs ;</li> <li>• Veiller à l'efficacité de l'organisation en mettant en œuvre les actions nécessaires relatives aux ressources humaines, à l'organisation, à l'informatique, à la logistique et à la sécurité qui concourent au développement ;</li> </ul> <p><b>Contrôle interne, audit &amp; gestion des risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à la surveillance et la maîtrise des risques ainsi qu'à la définition du niveau d'appétence aux risques dont la pertinence est régulièrement évaluée ;</li> <li>• Assurer un suivi régulier de la mise en œuvre des politiques et stratégies définies et prendre les mesures correctives le cas échéant ;</li> <li>• Veiller au respect des ratios prudentiels et à la réglementation en matière de contrôle interne, risques et conformité ;</li> <li>• Informer régulièrement le Comité d'Audit et de Contrôle Interne et le Conseil d'Administration des éléments essentiels et principaux enseignements tirés de l'analyse et du suivi des risques associés à l'activité et aux résultats du Groupe ;</li> </ul> <p><b>Ressources Humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner la politique de rémunération, de formation, de mobilité et de recrutement du personnel ;</li> <li>• S'assurer de l'adéquation entre les priorités opérationnelles et les politiques de recrutement et de formation ;</li> <li>• Suivre la gestion des carrières des hauts potentiels ;</li> </ul> <p><b>Autres prérogatives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à une politique de communication commerciale, institutionnelle et financière cohérente ;</li> <li>• Arbitrer les éventuels conflits d'intérêts et l'ensemble des dossiers non résolus relevant de la compétence des entités et des comités internes ;</li> <li>• Proposer au Comité Stratégique Groupe des axes de développement.</li> </ul>

## COMITE DE FONCTIONNEMENT

### PRESIDENT

- M. Mounir CHRAIBI Directeur Général Délégué en charge du Pôle *Information Technology & Process* Groupe

### MEMBRES PERMANENTS

- Banque des Particuliers et Professionnels
- Banque de l'Entreprise
- Contrôle Général Groupe
- Risques Groupe
- Logistique Groupe
- Finances Groupe
- Capital Humain Groupe

### MEMBRES ASSOCIES

- Tous les responsables des Pôles et Directions, hormis les membres permanents, sont membres associés, traitant en séance les sujets à l'ordre du jour qu'ils proposent aux délibérations du comité de fonctionnement.

### SECRETAIRE DU COMITE

- Qualité Groupe

Hebdomadaire

Le Comité de Fonctionnement est l'instance de remontée, de partage de l'information et d'arbitrage de toute problématique liée au fonctionnement des activités de la Banque. Il apporte ainsi une expertise métier / technique et émet des recommandations au Comité de Direction Générale afin d'éclairer ses décisions sur ces aspects.

- Veiller à la rationalisation du portefeuille de projets de la Banque (organisationnels, informatiques, logistique, qualité, ...) et la mutualisation des ressources et moyens mis en place ;

- Statuer sur les priorités, reports et arrêts des projets sur la base de leur alignement par rapport aux orientations stratégiques et aux budgets consentis ;

- Suivre l'avancement du déploiement des projets impactant le fonctionnement et le développement de la Banque ;

- S'assurer de la célérité du processus d'élaboration de *product programs* des nouveaux produits et services, en veillant à la dimension *time to market* et ce, à travers la résolution de toute problématique opérationnelle et fonctionnelle y relative ;

- Assurer un suivi de l'avancement du plan de développement du Réseau (ouverture d'agences, implantation de GAB hors site, fermeture d'agences...) ;

- Analyser périodiquement les principaux indicateurs de fonctionnement de la Banque (qualité, incidents, production, sécurité ...) ainsi que ceux des risques opérationnels et proposer des actions correctives ;

- Arbitrer sur les points de décisions relatifs aux aspects de fonctionnement liés aux problématiques techniques, organisationnelles et logistiques ;

- Soumettre au Comité de Direction Générale d'éventuels conflits d'intérêts et l'ensemble des dossiers non résolus relevant de la compétence des entités de la Banque et des comités internes ;

- Suivre la mise en œuvre des recommandations du Contrôle Général Groupe relatives à ces domaines de compétences.

### TRAVAUX DU COMITE DE FONCTIONNEMENT 2011

Le Comité de fonctionnement a tenu 41 séances durant lesquelles près d'une soixantaine de thèmes ont été examinés, ayant trait aux aspects opérationnels, techniques et organisationnels. Parmi les points traités, figurent à titre non limitatif, la mise en œuvre de Cap Process et du programme de Régionalisation, la forfaitisation des frais et commissions bancaires pour la clientèle des Entreprises, la Gestion électronique des documents, la délivrance à la clientèle de formules de chèques barrés d'avance et l'optimisation des avis bancassurance et monétique.

## COMITE DE COORDINATION DES RISQUES ET CONTRÔLES

COMPOSITION	PERIODICITE	MISSIONS
<p><b>PRESIDENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Président du Comité de Direction Générale, et en son absence, le Contrôleur Général Groupe</li> </ul> <p><b>MEMBRES PERMANENTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• M. le DG en charge du Pôle Finances &amp; Risques Groupe</li> <li>• Le Contrôleur Général Groupe</li> <li>• Le Responsable du Pôle Risques Groupe</li> <li>• Le Responsable du Pôle Finances Groupe</li> <li>• Le Responsable du Contrôle Permanent et Conformité Banque</li> </ul> <p><b>MEMBRES ASSOCIÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Comité pourra s'adjoindre, à sa discrétion, toute personne membre ou non membre de BMCE Bank ou du Groupe, en fonction des questions inscrites à l'ordre du jour</li> </ul> <p><b>SECRÉTAIRE DU COMITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Responsable du Contrôle Permanent et Conformité Banque</li> </ul>	<p>Trimestrielle</p>	<p>Le Comité de Coordination des Risques et Contrôles, émanation du Comité de Direction Générale Groupe, veille à coordonner le dispositif de Contrôle Interne &amp; Risques du Groupe, sa cohérence et son efficacité. A ce titre, le Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille au déploiement effectif du dispositif global de Contrôle Interne du Groupe BMCE Bank ;</li> <li>• Informe régulièrement le Comité de Direction Générale sur l'évolution du dispositif de Contrôle Interne du Groupe et formule des axes d'amélioration et d'atténuation des risques majeurs ;</li> <li>• Coordonne la formalisation du rapport annuel sur le contrôle interne au regard des dispositions réglementaires et veille au respect des principes d'interaction et d'articulation des travaux des différentes filières participantes à son élaboration (<i>Contrôle Général Groupe, Contrôle Permanent et Conformité Banque, Finances et Risques Groupe, PCA</i>) ;</li> <li>• Veille à la bonne diffusion des informations relatives au dispositif de Contrôle Interne, à tous les niveaux ;</li> <li>• Partage et échange sur la cartographie des risques et identifie les risques nouveaux et les mesures correctives ;</li> <li>• Prend en compte l'analyse des principaux incidents constatés et les résultats des contrôles réalisés ;</li> <li>• Remonte au niveau du Comité de Direction Générale les dysfonctionnements significatifs observés ;</li> <li>• Partage les évolutions des cartographies (risques, contrôles,...) et demande leur mise à jour ;</li> <li>• S'assure de la couverture exhaustive des risques par la mise en place des dispositifs nécessaires ;</li> <li>• Propose la mise à jour et la validation du plan de contrôle et/ou des procédures de contrôle permanent ;</li> <li>• Priorise et coordonne les plans annuels des contrôles permanents et de conformité et leurs évolutions ;</li> <li>• Suit les résultats des contrôles et propose des réajustements ;</li> <li>• Définit les indicateurs de mesure de l'efficacité et de l'efficacité des contrôles et s'assure de leur pilotage ;</li> <li>• Coordonne les actions de régularisation des dysfonctionnements issus des contrôles avec les entités et les instances de la Banque ;</li> <li>• Examine et valide le rapport annuel des commissaires aux comptes ;</li> <li>• Coordonne les plans d'actions correctives ;</li> </ul>



# BMCE BANK ET SES ACTIONNAIRES



## Le Titre BMCE Bank

### EVOLUTION DU CAPITAL

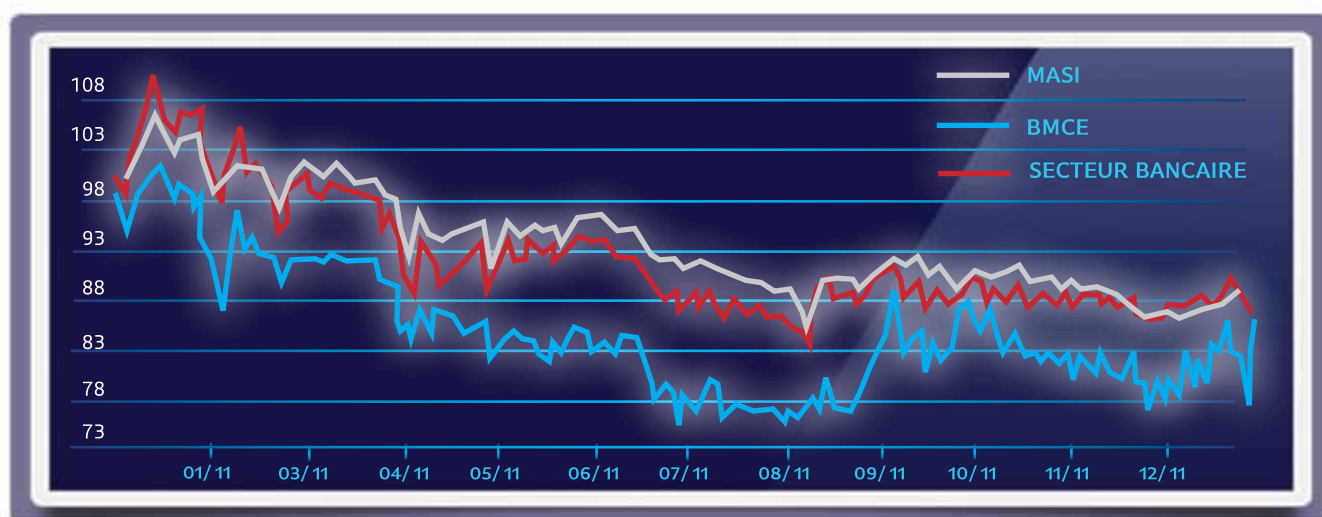
	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation de capital en dh	Capital social après augmentation
1990	Souscription en numéraire	1 200 000	120 000 000	500 000 000
1991	Attribution d'actions gratuites	750 000	75 000 000	575 000 000
1991	Souscription en numéraire	1 750 000	175 000 000	750 000 000
1992	Attribution d'actions gratuites	750 000	75 000 000	825 000 000
1992	Souscription en numéraire	1 750 000	175 000 000	1 000 000 000
1996	Attribution d'actions gratuites	2 857 142	285 714 200	1 285 710 000
1996	Souscription réservée aux institutionnels étrangers	1 369 394	136 939 400	1 422 653 600
2000	Attribution d'actions gratuites	1 443 194	144 319 400	1 587 513 900
2010	Souscription en numéraire-réserve au Groupe CM-CIC	10 712 000	107 120 000	1 694 633 900
2010	Souscription en numéraire-réserve aux salariés du Groupe	2 500 000	25 000 000	1 719 633 900
2011	-	-	-	1 719 633 900

### EVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

ACQUISITIONS DE PARTS DE CAPITAL				Prix d'acquisition par action en MAD
Année	Actionnaire	Nombre de titres	Part du capital	
2000	Banco Espirito Santo	400 113	2,52%	670
2001	Commerzbank	800 000	5,04%	450
	Union Bancaire Privée	184 200	1,16%	425
2002	Finance.com	652 210	4,11%	420
	Interfina	489 914	3,09%	Divers cours - MO
2003	Finance.com	800 107	5,04%	400
	Programme de rachat	795 238	5,01%	400
	OPV réservée aux salariés du Groupe	750 000	4,72%	400
	Al Wataniya	250 000	1,57%	400
2004	Finance.com	792 169	4,99%	400
	Crédit Industriel et Commercial	1 587 514	10,00%	500
	Morgan Stanley	476 000	3,00%	445
2005	OPV réservée aux salariés du Groupe	530 129	3,34%	525
2006	Programme de rachat	448 142	2,82%	Divers cours - M
	BES / FUNDO PENSOES	400 402	2,52%	985
2007	Caja de Ahorros del Mediterraneo	793 757	5,00%	1869.15
	Programme de Rachat	327 670	2,06%	2750
2008	CIC	800 000	5,04%	3000
	BFCM	23 875	15,04%	270
	Programme de Rachat	040	3,11%	Divers cours
2009	BFCM	7 778 762	4,9%	290
	Programme de Rachat	5 564 981	3,05%	Divers cours
2010	CDG	12 700 111	8,00%	267
2010	Groupe Crédit Mutuel-CIC	10 712 000	5,00%	235
2010	Salariés du Groupe	2 500 000	1,64%	200
2011	Finance.com	7 937 500	4,62%	200
CESSIONS DE PARTS DE CAPITAL				
2001	Nomura	323 597	2,24%	400
2002	Interfina	652 210	4,11%	420
2003	Commerzbank	1 595 345	10,05%	400
	Interfina	750 000	4,72%	400
2004	Commerzbank	792 169	4,99%	400
	Finance.com	1 587 514	10,00%	500
2005	Programme de rachat	664 507	4,19%	Divers cours
	Salariés du Groupe	356 266	2,24%	Divers cours
2006	Salariés du Groupe	367 093	2,31%	Divers cours
	Union Bancaire Privée	132 765	0,84%	Divers cours
	Banco Espirito Santo	400 402	2,52%	985
2007	Programme de Rachat	793 757	5,00%	1869.15
	Salariés du Groupe	327 670	2,06%	2750
	CIMR	115 205	0,73%	Divers cours
2008	CIC	23 875	15,04%	270
	Salariés du Groupe	040	1,98%	Divers cours
2009	Programme de Rachat	6 350 000	4,00%	290
	RMA Watanya	1 428 762	0,90%	290
2010	Programme de Rachat	12 589 826	7,93%	267
2011	Caja de Ahorros del Mediterraneo	7 937 500	4,62%	200

Taux de conversion au 31 décembre 2011, EUR/DH: 11,1095 - USD/DH: 8,5650

## EVOLUTION COMPARÉE DU MASI, DU MADEX, DE L'INDICE SECTORIEL ET DU TITRE



## PRINCIPAUX INDICATEURS DU TITRE BMCE BANK

	2011
Cours plus haut	263,9
Cours plus Bas	197
Cours de clôture	213,5
Bénéfice par action*	DH 4,9
PER au 30 décembre*	43,6x
P/B au 30 décembre*	2,1x
Rendement du dividende*	1,41%
Volume quotidien moyen des transactions (achats et ventes)	DH 7 282 036
Nombre d'actions	171 963 400
Capitalisation boursière au 31 décembre (millions DH)	36 714,2

\* Calculé sur la base des réalisations 2011

## PRINCIPAUX RATIOS 2011

	Liquidité*	Volatilité
6 mois	4,46%	33,4%
1 an	4,77%	29,2%
5 ans	5,57%	28,9%

\*La liquidité du titre BMCE Bank correspond au taux de rotation du capital annualisé

## PERFORMANCE DU TITRE BMCE BANK 2011

BMCE Bank	MASI	MADEX	Indice Bancaire
-18,20%	-12,86%	-12,81%	-13,40%

## TABLEAU D'ÉVOLUTION DU COURS ET DES VOLUMES MENSUELS EN 2011

	Plus haut	Plus Bas	Nombre de titres	En capitaux	En nombre de transactions
Janvier	263,9	240,0	1 490 166	369 409 560	976
Février	251,5	227,0	212 684	50 587 414	462
Mars	242	230,0	1 171 665	281 065 690	297
Avril	226,9	215,0	105 075	23 229 343	345
Mai	223,0	213,1	119 022	26 204 421	433
Juin	220	197,0	1 260 662	260 250 793	689
Juillet	208,0	200,0	64 783	13 294 413	323
Aout	217,4	198,0	373 172	75 741 745	630
Septembre	230	210,3	362 558	80 261 937	630
Octobre	226,4	212,5	380 498	81 936 833	303
Novembre	216,0	202,0	92 791	19 300 603	266
Décembre	227	203,1	2 563 340	553 790 437	1 115

## PROGRAMME GDR

BMCE Bank a procédé en 1996 à une augmentation de capital à travers l'émission de 60 M\$ sous forme d'actions GDR (*Global Depositary Receipts*) cotées à la Bourse de Londres.

Les GDR sont convertibles en actions ordinaires et chaque GDR correspond à 1/3 d'une action ordinaire.

Le programme GDR représente 0,27% du capital à fin 2011, soit 1 409 550 GDRs, constituées de deux classes de titres : Reg S et 144A.

• (\*) Reg S : 1 409 370 GDR (soit 469 790 actions ordinaires) . Ces titres peuvent être détenus par des porteurs (personnes physiques ou morales) à l'extérieur des Etats-Unis.

• (\*\*) 144A : 180 GDR (soit 60 actions ordinaires). Ces titres sont réservés uniquement aux investisseurs qualifiés aux Etats-Unis, connus sous le terme QIBs "Qualified Institutional Buyers". Les QIBs sont des institutions qui détiennent pour leurs propres comptes au moins 100 \$ de titres. Les QIBs ne peuvent pas être des personnes physiques.

### PROGRAMME GDR À FIN DÉCEMBRE 2011

#### Type de GDR

Ticker **Reg S\*** BMED

Nombre de titres 1 409 370

#### Type de GDR **144 A\*\***

Ticker 69IR

Nombre de titres 180

## DROITS DES ACTIONNAIRES

L'actionnaire, en tant que détenteur d'un titre de capital, est directement associé de la société. Le montant nominal de l'action ne peut être inférieur à cinquante dirhams. Toutefois, pour les sociétés dont les titres sont inscrits à la cote de la bourse des valeurs, le minimum du montant nominal est fixé à dix dirhams. Les droits attachés à l'action concernent la communication d'information, la contribution à la bonne marche de la société par la participation aux décisions collectives ainsi que le droit aux bénéfices.

### Un droit de communication et d'accès à l'information

Des mesures de publicité et d'information sont prescrites pendant la durée d'existence de la société pour informer les détenteurs de titres, quel que soit le niveau de leur participation dans le capital, des actes importants de la vie sociale, et notamment de tout fait nouveau de nature à provoquer une variation du cours de la Bourse.

Par ailleurs, l'actionnaire dispose d'un droit de communication permanent et temporaire. Par conséquent, les comptes annuels des trois derniers exercices doivent à tout moment pouvoir être mis à la disposition des actionnaires au siège de leur société.

Chaque année, outre les comptes sociaux, le rapport annuel, le rapport des Commissaires aux Comptes, la liste des Administrateurs et le projet d'affectation des résultats de l'exercice écoulé doivent être rendus disponibles au moins quinze jours avant l'Assemblée Générale Ordinaire.

Dans les sociétés faisant appel public à l'épargne, le rapport de gestion du Conseil d'Administration doit mettre en avant la valeur et la pertinence des investissements entrepris par la société ainsi que leur impact prévisible sur son développement.

Il y est également fait mention selon les cas des risques inhérents auxdits investissements. Par ailleurs, il indique et analyse les risques et événements connus de la direction ou de l'administration de la société qui sont susceptibles d'exercer une influence favorable ou défavorable sur sa situation financière.

En outre, les actionnaires ont la possibilité d'interroger les dirigeants lors de l'Assemblée ou de poser préalablement des questions écrites au Conseil d'Administration.

### Un droit de vote

Tout actionnaire a le droit de participer aux décisions collectives par personne ou par mandataire interposé – exclusivement, un autre actionnaire, un ascendant ou descendant ou le conjoint – hormis dans l'hypothèse de la détention de certificats d'investissement ou d'actions à dividende prioritaire privés de droit de vote.

Lors de l'Assemblée Générale, le principe est celui d'une voix par action ordinaire détenue.

Le droit de vote doit s'exercer au moins une fois par an à l'occasion de l'Assemblée Générale Ordinaire, laquelle vient statuer sur les comptes de l'exercice.

Par ailleurs, les Assemblées Extraordinaires permettent aux actionnaires d'approuver les modifications du pacte social, notamment les augmentations ou réductions de capital et les conditions d'une fusion.

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins 5 % du capital social ont la faculté de requérir l'inscription d'un ou plusieurs projets de résolution à l'ordre du jour de ces Assemblées.

### Un droit au dividende

Chaque détenteur d'actions a le droit à la répartition des résultats sociaux sous la forme d'un dividende dans la mesure où des bénéfices distribuables ont été réalisés et que leur distribution a été décidée en Assemblée Générale. Le bénéfice distribuable est constitué du bénéfice net de l'exercice diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve et augmenté du report bénéficiaire des exercices précédents.

Les produits nets de chaque exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges de la société, y compris tout amortissement et provision, constituent les bénéfices nets ou à l'inverse les pertes de l'exercice.

Sur les bénéfices nets de chaque exercice, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est tout d'abord prélevé cinq pour cent (5%) aux fins de constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint le dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve légale se situe en deçà de cette fraction.

Le solde, augmenté le cas échéant, des reports bénéficiaires, constitue le bénéfice distribuable sur lequel est attribué le premier dividende. L'Assemblée Générale a, ensuite, la faculté de prélever les sommes qu'elle estime opportun de fixer, pour les affecter à la dotation, de tous les fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, aux fins d'attribuer tout superdividende ou de les reporter à nouveau, l'ensemble, dans la proportion qu'elle détermine.

En outre, l'Assemblée Générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves facultatives, soit pour en extraire un dividende, soit à titre de distribution exceptionnelle.

Dans une telle hypothèse, la décision doit indiquer expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont opérés. Les pertes, s'il en existe, sont, après approbation des comptes par l'Assemblée Générale Annuelle, inscrites à un compte spécial en vue d'être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs, jusqu'à leur apurement. Les dividendes sont affectés d'une prescription quinquennale.



PRUBRIQUE	Exercice	Résultat Agrégé	Résultat Maroc	Variations
	<b>2011</b>			
Résultat Maroc	522,7			-20,7%
Résultat Agrégé	544,7			+4,4%
Total Dividendes	515,9	94,7%	98,7%	
Dividende Par Action (*)	3			
	<b>2010</b>			
Résultat Maroc	659,6			+30%
Résultat Agrégé	521,7			+3,7%
Total Dividendes	508,4	97,4%	77,1%	
Dividende Par Action (*)	3			
	<b>2009</b>			
Résultat Maroc	506,8			-37,6%
Résultat Agrégé	502,9			-37,7%
Total Dividendes	476,2	94,7%	93,9%	
Dividende Par Action (*)	3			

(\*) Split de l'action en 2008 passant d'une valeur nominale de 100 DH à 10 DH.

## RELATIONS INVESTISSEURS

Au cours de l'exercice 2011, l'accent a été porté sur le renforcement de la visibilité de la Banque sur la place casablancaise. BMCE Bank assure désormais la Vice-présidence de l'Association Marocaine des Relations Investisseurs (AMRI), nouvellement créée et qui vise la promotion des bonnes pratiques de la communication financière auprès des émetteurs au Maroc.

### Poursuite du développement de l'activité

En 2011, et afin de mieux accompagner les nouvelles recrues, un guide de communication financière, a été élaboré regroupant l'ensemble des pratiques de l'activité telle qu'exercée au sein de la Banque.

Ont été également conduites des enquêtes de satisfaction sous forme de questionnaires adaptés selon la cible (médias, analystes, investisseurs, et agences de rating) et ce, afin d'évaluer la qualité, l'exhaustivité, la transparence et la pertinence de l'information auprès de la communauté financière.

Par ailleurs, une plus grande visibilité sur la place casablancaise est ressortie en 2011 à travers une participation active aux travaux de l'Association Marocaine des Relations Investisseurs (AMRI), notamment la proposition d'un site internet pour l'AMRI, la réalisation d'un *Benchmark* des associations du secteur, de même que l'élaboration d'un questionnaire relatif à la pratique de la Communication financière au Maroc.

### Redynamisation des relations avec la communauté financière

Afin de consolider les Relations Investisseurs, des réunions *one-on-one* ont été organisées en faveur des investisseurs étrangers, notamment les fonds d'investissement dédiés à la région MENA.

Dans ce cadre, et dans l'optique d'une approche proactive orientée vers la communauté financière, des profils investisseurs ont été réalisés, en fonction de leur stratégie de gestion.

Pareillement, la relation avec les agences de notation s'est davantage consolidée, avec l'accompagnement des requêtes personnalisées et le suivi des rapports de *rating* de BMCE Bank.

Aussi, en termes de relations presse, une base de mailing analystes/journalistes a-t-elle été créée pour tisser des contacts, outre la participation aux dossiers de presse et interviews.

### Transmission de l'information

La publication des divers supports de la communication financière tels que le rapport annuel, rapport RSE, présentation institutionnelle, communiqués de presse, ... et ce, en plusieurs langues -français, anglais, arabe, espagnol et amazigh pour certains a été maintenue pour répondre aux besoins des investisseurs.

Par ailleurs, lesdits supports ont été enrichis par des informations relatives à la gouvernance, la gestion des risques et l'engagement sociétal et environnemental du Groupe BMCE Bank, ainsi qu'à la stratégie de développement du Groupe en Afrique Subsaharienne, et ont ainsi été mis à la disposition des investisseurs à travers plusieurs canaux de distribution (*mailing, internet...*).

Dans ce cadre, la rubrique relative à la communication financière de la Banque sur le site institutionnel a été réorganisée, avec la création d'espaces personnalisés par cible, actionnaire, investisseur, presse...) et ce, pour leur garantir un meilleur accès à l'information pertinente qui répond à leurs besoins.

## Le Rating de BMCE Bank

Moody's	Standard & Poor's	Fitch	Capital Intelligence
<b>JUIN 2011</b>	<b>AVRIL 2012</b>	<b>FÉVRIER 2012</b>	<b>MAI 2011</b>
<p>DEPOTS BANCAIRES EN DH : BAA3/P3 (INVESTMENT GRADE)</p> <p>DEPOTS BANCAIRES EN DEVICES : Ba2/NP</p> <p>SOLIDITE FINANCIERE : D</p> <p>PERSPECTIVES : STABLE</p>	<p>BBPI</p>	<p>SOUTIEN : 3</p>	<p>SOLIDITE FINANCIERE : BBB</p> <p>DETTES EN DEVICES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COURT TERME : A3</li> <li>• LONG TERME : BBB-</li> </ul> <p>SUPPORT : 2</p> <p>PERSPECTIVES : STABLE</p>
<p>« BMCE Bank se targue d'un fort positionnement sur le marché bancaire marocain et figure parmi les <i>leaders</i> sur les activités de marché, <i>Corporate Banking</i> et Financement de projets... Les activités africaines offrent un gisement d'opportunités pour la Banque »</p>	<p>« Le succès des projets de restructuration en cours pourrait <i>booster</i> les résultats »</p>	<p>« BMCE Bank est la troisième banque au Maroc en termes de Total Bilan »</p>	<p>« BMCE Bank jouit d'une assise financière solide, avec un ratio de solvabilité de 12,62% à fin décembre 2010 »</p>

## Agenda de la Communication Financière 2012

<b>Mars</b>	
	Tenue du Conseil d'Administration le 23 mars 2012 Publication du communiqué de presse au 31 décembre 2011 Publication des états de synthèse annuels en IFRS au 31 décembre 2011 Rencontre avec les analystes et la presse : Présentation des performances de BMCE Bank à fin décembre 2011
<b>Avril</b>	
	Publication de l'Avis de Convocation des Actionnaires à l'Assemblée Générale Ordinaire du 24 Mai 2012
<b>mai</b>	
	Tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire le 24 Mai 2012
<b>juin</b>	
	Publication du Rapport Abrégé multilingues 2011 (Arabe, Amazigh, Français, Anglais et Espagnol)
<b>juillet</b>	
	Publication du Rapport Annuel et du Rapport RSE 2011 en français
<b>Septembre</b>	
	Publication du Rapport Annuel et RSE 2011 en anglais Tenue du Conseil d'Administration Publication du communiqué financier semestriel 2012 Publication des états de synthèse semestriels 2012 en IFRS Rencontre avec les analystes et la presse : Présentation des performances de BMCE Bank à fin juin 2012
<b>Octobre</b>	
	Publication du Rapport Abrégé Semestriel 2012
<b>Novembre</b>	
	Publication du Rapport Annuel et du Rapport RSE 2012 en arabe

# GESTION DES RISQUES ET FINANCES



# Dispositif de Gestion des Risques

## ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

### Les Instances Relevant du Dispositif de Contrôle

BMCE Bank dispose d'un Contrôle Général Groupe qui est mandaté pour diligenter des missions d'inspection et d'audit dans les différentes entités opérationnelles aussi bien au Maroc qu'à l'étranger.

### Le Pôle Risques Groupe

Le Pôle Risques Groupe veille à la maîtrise des risques de crédit, de marché et opérationnels en contribuant activement à :

- La définition de la politique des risques du Groupe BMCE Bank ;
- La mise en place d'un système de contrôle des risques liés aux crédits, aux opérations de marchés et aux risques opérationnels ;
- La définition et la gestion des processus de prise et de suivi des engagements.

Le Pôle Risques Groupe est composé de trois entités :

- Le *Management des Risques* (Maroc, International) en charge de la surveillance des risques (crédit, marché et opérationnels) à l'échelle Groupe.
- L'*Analyse et Suivi des Engagements* examine les modalités d'octroi de lignes de crédit pour les clients de BMCE Bank.

### Les Instances de Gouvernance

#### Comité d'Audit et de Contrôle Interne

Relevant directement du Conseil d'Administration, le *Comité d'Audit et de Contrôle Interne* (CACI), assure un contrôle de 3<sup>ème</sup> niveau à travers les structures de la Banque. En d'autres termes, le CACI (i) apprécie la pertinence et la permanence des méthodes comptables appliquées, (ii) contrôle l'existence, l'adéquation et l'application des procédures internes ainsi que des dispositifs de mesure, de maîtrise et de surveillance suffisants des risques bancaires et des ratios prudentiels, (iii) examine les comptes sociaux et consolidés avant leur soumission au Conseil d'Administration, (iv) tout en veillant à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires.

A cet égard, le Comité s'assure en permanence de la poursuite et de la réalisation de l'ensemble des objectifs et missions ci-dessous définis :

- Vérification des opérations et des procédures internes ;
- Mesure, maîtrise et surveillance des risques ;
- Vérification de la fiabilité de la collecte, du traitement, de la diffusion et de la conservation des données comptables ;
- Circulation efficace de la documentation et de l'information tant au plan interne qu'externe ;
- Evaluation de la pertinence et de l'adéquation des dispositifs de contrôle mis en place ;
- Evaluation de la pertinence des mesures correctrices proposées ou mises en œuvre ;
- S'assurer de la conformité de la comptabilité et de la cohérence des systèmes de contrôle interne au niveau de chaque entité ayant une vocation financière appartenant au Groupe ;
- Examen des comptes sociaux et consolidés avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- Elaboration du rapport annuel de l'activité et des résultats du contrôle interne qui est soumis à l'examen du Conseil d'Administration ;
- Information, au moins deux fois par an, du *Conseil d'Administration* relativement aux encours des créances en souffrance, aux résultats des démarches amiables ou judiciaires entreprises, de même qu'aux encours des créances restructurées et de l'évolution de leur remboursement ;
- Veiller à la qualité de l'information délivrée aux Actionnaires.

Par ailleurs, le *Conseil d'Administration* a institué en juillet 2007, en son sein le *CACI Groupe*.

Sa mission est d'assurer un contrôle de l'intégrité des comptes, du respect des obligations légales et réglementaires à travers les structures de la Banque et de ses filiales au Maroc et à l'étranger.

Les missions du *CACI Groupe* rejoignent celles du *CACI Banque*, élargies aux entités du périmètre de consolidation, outre (i) l'examen des propositions de nomination ou de renouvellement des Commissaires aux Comptes des entités du Groupe en analysant leur programme d'intervention, les résultats de leurs vérifications, leurs



recommandations ainsi que les mesures correctrices proposées ou mises en œuvre et (ii) la possibilité de solliciter la réalisation de tout audit interne ou externe.

### Comité de Surveillance des Grands Risques

Le Comité de Surveillance des Grands Risques est issu du Comité d'Audit et de Contrôle Interne. Il regroupe les Administrateurs non exécutifs (membres du CACI). La périodicité de ses réunions est trimestrielle. Dans le cadre des prérogatives qui lui sont dévolues, le Comité :

- Évalue et émet des recommandations sur la qualité des risques ;
- S'assure du respect des normes de gestion et des procédures internes fixées par les organes compétents en matière des risques de crédit ;
- Surveille les limites des risques de crédit (sectoriels, grands risques...).

### Comité Risques Groupe

Le Comité des Risques Groupe s'assure de l'efficacité du dispositif de pilotage des risques du Groupe BMCE Bank et de son adéquation avec la politique de gestion des risques définie sur les volets risques de Crédit, Marché et Opérationnels. A ce titre, il :

- S'assure de la mise en œuvre de la politique de gestion des risques crédit, marché et opérationnels à l'échelle du Groupe BMCE Bank ;
- Valide toute modification inhérente au pilotage des risques crédit, marché et opérationnels, mise en œuvre au sein des différentes entités du périmètre ;
- Prend connaissance de l'évolution des différents indicateurs d'appréciation des risques de crédits, marchés et opérationnels ;
- Prend connaissance des faits marquants depuis le dernier Comité et notamment :
  - Des résultats des travaux issus de la veille réglementaire et méthodologique ;
  - Des travaux effectués dans le cadre des projets transverses de nature organisationnelle ou informatique inhérents au pilotage des risques.

### Comité de Direction Générale

Le Comité de Direction Générale est présidé par l'Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence, et regroupe l'Administrateur Directeur Général Délégué en charge de RM Experts, les Directeurs Géné-

raux Délégués, le Conseiller auprès de la Direction Générale et le Contrôleur Général. Les Membres associés sont le Président du Directoire de *BMCE Capital* et les autres Directeurs Généraux Adjointes de BMCE Bank, ainsi que les *Responsables des Pôles Finances Groupe, Juridique Groupe et Capital Humain Groupe*.

Le comité de Direction Générale hebdomadaire, a comme prérogatives :

#### ● Pilotage de l'activité

- Piloter l'élaboration du plan stratégique en cohérence avec les décisions du Comité Stratégique Groupe et assurer le suivi de sa mise en œuvre ;
- Impulser et examiner l'avancement du déploiement des grands projets transversaux impactant le fonctionnement et le développement ;
- Traduire le plan stratégique en objectifs budgétaires clairs pour les entités ;
- Valider les budgets annuels, suivre l'allocation et veiller à l'optimisation des ressources ;
- Surveiller la réalisation effective du plan budgétaire et, s'assurer de la mise en place d'actions correctives en cas d'écart ;
- Décider de la politique de tarification des produits et services, tout en veillant à la rentabilité des métiers ;
- Évaluer les opportunités de lancement de nouvelles activités ou produits et services et, en assurer le suivi de mise en œuvre ;
- Arbitrer les questions opérationnelles relevant des Pôles, Directions et des Comités internes dont il fixe les objectifs ;
- Veiller à l'efficacité de l'organisation en mettant en œuvre les actions nécessaires relatives aux ressources humaines, à l'organisation, à l'informatique, à la logistique et à la sécurité qui concourent au développement ;

#### ● Contrôle interne, audit et gestion des risques

- Veiller à la surveillance et la maîtrise des risques ainsi qu'à la définition du niveau d'appétence aux risques dont la pertinence est régulièrement évaluée ;
- Assurer un suivi régulier de la mise en œuvre des politiques et stratégies définies et prendre les mesures correctives le cas échéant ;
- Veiller au respect des ratios prudentiels et à la réglementation en matière de contrôle interne, risques et conformité ;
- Informer régulièrement le Comité d'Audit et de Contrôle Interne et le Conseil d'Administration des éléments essentiels et principaux enseignements tirés de l'analyse et du suivi des risques associés à l'activité et aux résultats du Groupe ;

## ● Ressources Humaines

- Examiner la politique de rémunération, de formation, de mobilité et de recrutement du personnel;
- S'assurer de l'adéquation entre les priorités opérationnelles et les politiques de recrutement et de formation ;
- Suivre la gestion des carrières des hauts potentiels;

## ● Autres Prérogatives

- Veiller à une politique de communication commerciale, institutionnelle et financière cohérente ;
- Arbitrer les éventuels conflits d'intérêts et l'ensemble des dossiers non résolus relevant de la compétence des entités et des comités internes ;
- Proposer au Comité Stratégique Groupe des axes de développement.

## Comités de Crédit

### ● Comité de Crédit Sénior

Le Comité est présidé par le Président Directeur Général de la Banque et vice-présidé par l'ADG Délégué auprès de la Présidence. Ce dernier est spécialisé par marché à travers deux comités, l'un en charge de l'Entreprise et la Grande Entreprise et l'autre des Particuliers & Professionnels, se réunissant deux fois par semaine et regroupant les *Seniors Managers* de la Banque.

### ● Le Comité de Crédit Régional

Le Comité de Crédit Régional (CCR) est tenu une fois par semaine.

### ● Comité de Déclassement

Ce comité se réunit mensuellement afin d'examiner les comptes en anomalies.

## RISQUE DE CRÉDIT

### Procédure de Décision

La procédure d'octroi de crédit mise en œuvre au sein de BMCE Bank s'articule autour de deux approches :

1- Une approche standardisée pour les produits aux particuliers faisant l'objet de *Product Programs* qui définissent, par produit, les règles de gestion des risques régissant la commercialisation du produit. En effet, la politique des risques repose sur deux piliers :

a) L'utilisation d'une fiche d'autocontrôle qui formate les critères d'acceptation, sur la base desquels l'évaluation des risques est menée. Cette fiche d'autocontrôle reprend les conditions du crédit et vérifie la conformité et le respect des normes de crédit. Si un crédit ne respecte pas les normes fixées, la demande doit être rejetée sauf dérogation accordée par le Comité.

b) Un système de délégation qui désigne les niveaux de pouvoirs des autorisations d'attribution de crédit est mis en place. Il permet d'assurer la conformité des décisions prises aux processus de crédit et l'intégrité de la personne délégataire. Chaque demande de prêt transite par toutes les entités subordonnées jusqu'à son octroi par l'entité titulaire de la demande en question.

2- Une approche individuelle en fonction des spécificités et des besoins des entreprises qui repose sur trois principes directeurs :

- La gestion du portefeuille de crédit qui permet au *Senior Management* de détenir suffisamment d'informations pour évaluer le profil de risque de client ;

- La délégation du pouvoir d'approbation à des individus *intuitu personae* sur la base de leur expérience, jugement, compétence, éducation et formation professionnelle ;

- L'équilibre des pouvoirs, les facilités étant accordées sur la base du jugement d'au moins trois personnes *Troika*.

Pour certains niveaux de risques, l'approbation du *Comité de Crédit Senior* ou du Président de la Banque doit être sollicitée. A noter également qu'un contrôle indépendant de la qualité du crédit et du respect des procédures est assuré par le Contrôle Général Groupe et les auditeurs externes. Pareillement, le Pôle Risques Groupe veille à la qualité de gestion des risques et au respect des règles et procédures internes.

### Diversification par Contrepartie

Évaluée en tenant compte de l'ensemble des engagements portés sur un même bénéficiaire, la diversification du portefeuille de crédit demeure une préoccupation permanente de la politique de risque de la Banque. Les éventuelles concentrations font l'objet d'un examen régulier donnant lieu le cas échéant à des actions correctives.



## Diversification Sectorielle

La diversification sectorielle du portefeuille de crédit fait également l'objet d'une attention particulière, soutenue par une analyse prospective permettant une gestion dynamique de l'exposition de la Banque. Elle s'appuie sur des études exprimant une opinion sur l'évolution des secteurs et identifiant les facteurs qui expliquent les risques encourus par leurs principaux acteurs.



## Surveillance

Le *Pôle Risques Groupe* via l'entité en charge de la Gestion des Risques de Crédit Groupe assure, au niveau du Groupe BMCE Bank, des missions de :

- Prévention des risques de crédit ;
- Contribution à la politique globale de crédit ;
- Surveillance permanente des risques de crédit.

Fonction clé dans le processus de maîtrise des risques, cette gestion préventive consiste à anticiper les situations de dégradation des risques et à y apporter les ajustements appropriés. Dans le cadre de l'exercice de cette fonction, cette entité est amenée à :

- Surveiller la régularité des engagements : conformité à l'objet du crédit et respect des côtes autorisés, examen des incidents de paiement, revue des dossiers échus...
- Détecter les créances présentant des signes de faiblesse persistants ;
- Suivre avec le Réseau l'évolution des principaux risques (créances difficiles, engagements les plus importants et/ ou les plus sensibles) ;
- Déterminer les dossiers éligibles au déclassement au regard de la réglementation en vigueur régissant les créances en souffrance.



## Créances en Souffrance

En vue d'identifier les créances sensibles et celles éligibles au provisionnement au regard de la réglementation en vigueur, une revue exhaustive du portefeuille de la Banque est effectuée mensuellement à l'aide d'un état des comptes à risques conçu par référence aux critères de classification des créances en souffrance institués par la circulaire n°19 de *Bank Al-Maghrib*, ainsi qu'à d'autres critères complémentaires retenus par la Banque.

Par ailleurs, des indicateurs de gestion des risques supplémentaires ont été mis en place afin de repérer les signes précurseurs de dégradation du profil de risque.

Les créances pré-douteuses, douteuses et compromises donnent lieu à la constitution de provisions égales au moins, respectivement, à 20%, 50% et 100% de leurs montants, déduction faite des agios réservés et des garanties adossées aux crédits. Les provisions relatives aux créances compromises sont constituées au cas par cas, tandis que celles relatives aux créances pré-douteuses et douteuses sont constituées de manière globale. Les garanties en fonction de leur nature, sont déduites, selon des quotités stipulées par la circulaire de *Bank Al-Maghrib*, de l'assiette de calcul des provisions.

Le provisionnement fait l'objet de contrôle et de suivi par le Contrôle Général Groupe, les Auditeurs Externes et le Comité d'Audit et de Contrôle Interne.

## GESTION CORRECTIVE DU PORTEFEUILLE

Pour améliorer l'efficacité du recouvrement des créances difficiles, un dispositif de recouvrement à l'amiable a été mis en place au sein de la Banque, ledit dispositif est doté de deux structures, l'une dédiée aux activités du réseau Entreprise et l'autre à celle du réseau Particuliers/Professionnels.

Ces entités ont pour mission de :

- Veiller en permanence à la régularité et à la qualité de l'ensemble des engagements de la Banque ;
- Suivre, principalement via le Réseau, ou directement avec les clients concernés, la régularisation de toute insuffisance ;
- Adopter une démarche pro-active visant à éviter toute dégradation des créances en souffrance.

## DISPOSITIF DE NOTATION INTERNE



### Procédures de Décision

BMCE Bank s'est dotée depuis 2004 d'un système de *rating* destiné à l'ensemble des contreparties du segment *Corporate* en se basant sur l'utilisation d'un outil communément connu sous l'appellation d'ANAFI.

Ce dispositif permet de disposer d'un outil d'aide à la décision dans les processus d'octroi de crédit avec la génération d'un *rating* résultant de la combinaison d'informations aussi bien financières que qualitatives.

L'échelle de *rating* comprend aujourd'hui 6 classes de risques : les classes de 1 à 4 correspondent à des risques bons ou des risques moyens ; au-delà le risque

est considéré comme critique et l'effort de surveillance est régulier.

A partir de juillet 2008, et dans le cadre de la poursuite de sa dynamique d'optimisation et de sophistication de ses outils de gestion des risques, BMCE Bank a lancé un projet relatif à la mise en place d'un système de notations internes pour tous les segments de contreparties bâlois, à l'exception du segment « Retail » ainsi que pour la notation des transactions.

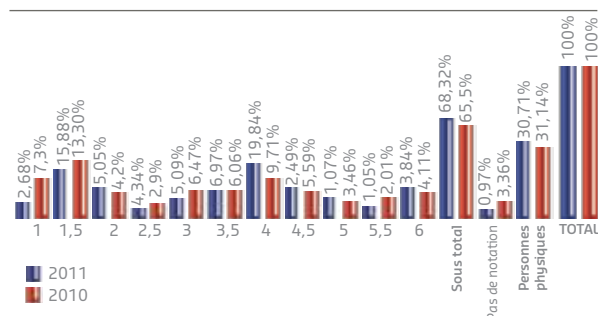
Ce projet qui s'inscrit dans le cadre du périmètre Groupe BMCE Bank est actuellement en phase de déploiement avec l'atteinte et la concrétisation des deux objectifs ci-après :

- Préparer l'entrée en vigueur aux méthodes avancées Bâle II et ce, par la mise en place au préalable des modèles de notation interne pour le calcul des actifs pondérés au risque au sens de la réglementation bâloise ;
- Ancrer opérationnellement la notation interne dans les processus Métiers de la Banque et de ses Filiales (exemple : utilisation de la notation pour le système de délégation, la tarification, le ciblage commercial et marketing) en facilitant par ailleurs la prise de décision d'octroi de crédit.

Dans la même optique, un projet *Scoring* a été entamé afin de couvrir l'ensemble de la segmentation bâloise.

Catégorie	Définition	Classe		
1	Extrêmement stable à court et moyen terme ; très stable à long terme ; solvable même après de graves bouleversements.	Risque Restreint	Investment Grade	
1,5	Très stable à court et moyen terme ; stable à long terme ; solvabilité suffisante même lors d'événements néfastes persistants.			
2	Solvable à court et moyen terme même après de grosses difficultés ; de légers développements néfastes peuvent être absorbés à long terme.			
2,5	Très stable à court terme ; aucune modification menaçant le crédit attendue dans l'année à venir ; substance suffisante à moyen terme pour pouvoir survivre ; évolution à long terme encore incertaine.			
3	Stable à court terme ; aucune modification menaçant le crédit attendue dans l'année à venir, ne peut absorber que des petits développements néfastes à moyen terme.	Risque Moyen		
3,5	Capacité limitée à absorber des développements néfastes inattendus.			
4	Capacité très limitée à absorber des développements néfastes inattendus.			
4,5	Faible capacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Tout changement des conditions économiques et commerciales internes et externe rendra difficile le respect des engagements.	Risque Elevé	Sub-Investment Grade	
5	Incapacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Le respect des engagements est lié à l'évolution favorable des conditions commerciales et économiques internes et externes.			
5,5	Très fort risque de défaillance, incapacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Défaut partiel de paiement des intérêts et du capital.	Risque très Elevé		
6	Défaut total de paiement des intérêts et du capital.			

**Tableau de Répartition des Engagements par Classe de Risque**



## POLITIQUE DE COUVERTURE ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

### Les Garanties et Sûretés

Pour la clientèle des particuliers, la Banque requiert pour toute demande de crédit une domiciliation de salaire irrévocable. Les crédits immobiliers sont de surcroît garantis par l'hypothèque en premier rang du bien acquis. Par ailleurs, pour les crédits octroyés aux salariés des entreprises clientes de la Banque dans le cadre de conventions, la Banque dispose d'une garantie morale de l'employeur.

Pour la clientèle des entreprises, la politique des garanties repose sur l'analyse détaillée des contreparties et des risques encourus. Généralement, la couverture du risque de crédit des grandes entreprises s'opère à travers la présentation de garanties extrinsèques à chaque affaire. Néanmoins, pour certains clients *Corporate*, la Banque détient des garanties (*réelles ou des cautions bancaires*).

Pour les PME et les TPE, la garantie d'usage est appuyée par le recours systématique à la garantie de la Caisse Centrale de Garantie (CCG).

En ce qui concerne le financement des projets, tout actif physique financé est pris en garantie. De plus des cautions des fonds de garantie sont requises en fonction de la taille du projet et du secteur d'activité.

### Limites de Concentration Sectorielle

Ces limites sont définies sur la base de la sinistralité historique et sur la base d'une optimisation de la consommation des Fonds Propres. Les limites sont établies selon une vision portefeuille et se déclinent par secteur, par type et par maturité.

### Limites de Contrepartie

Les limites sur les contreparties se gèrent selon deux approches dont les fondements, les principes et les méthodologies diffèrent :

- Pour les crédits non formatés, les limites de contrepartie sont arrêtées par les instances de décision en fonction des besoins des clients et des risques encourus. Le plafond maximum est fixé à hauteur de 20% des Fonds Propres.

- Pour les crédits formatés, les limites de contrepartie pour ce type de crédit sont prévues par *Product Program*. Dans le cadre des mises en oeuvre des budgets, les limites par produit sont arrêtées au moment de l'élaboration des budgets prévisionnels.

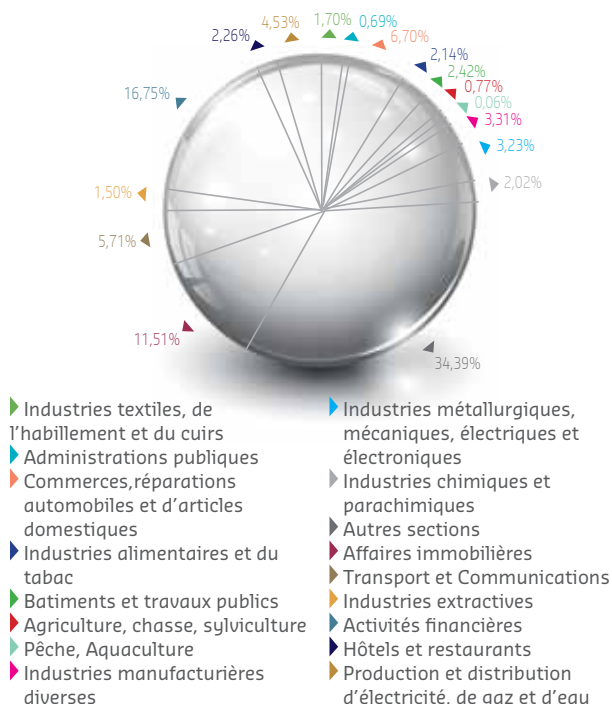
### Répartition des Engagements

Le dispositif de gestion du risque de concentration de la Banque repose sur des mesures quantitatives des différents types de risque de concentration et leur confrontation à leurs limites respectives (par secteur d'activité, groupe de contrepartie....). Cette stratégie, validée par les instances décisionnelles de la Banque, est revue sur une fréquence annuelle.



## Répartition des Engagements par Secteur

L'exposition de l'encours des engagements – activité Maroc - à fin décembre 2011 par rapport aux différents secteurs économiques se répartit comme suit :



## Niveau d'Exposition Relatif au Risque de Contrepartie Conformément aux Méthodes Appliquées sur les Elements Hors Bilan

Type d'exposition	Actifs pondérés
Eléments du bilan	98 127 289
Eléments du bilan	
Eléments de Hors bilan: Engagements de financement	4 587 507
Eléments de Hors bilan: Engagements de garantie	9 182 689
Risque de contrepartie: Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille bancaire	
Risque de contrepartie: Cession temporaires de titre relevant du portefeuille de négociation	104 710
Risque de contrepartie: Produits dérivés relevant du portefeuille de négociation	121 729
Autres actifs	16 664 430
Risques de règlement - livraison	
<b>Total</b>	<b>128 788 353</b>

## RISQUE DE MARCHÉ

Le dispositif de gestion des risques de marché au sein du Groupe BMCE Bank s'inscrit dans le cadre du respect des normes réglementaires telles que définies par les autorités de tutelle et l'application des saines pratiques de gestion des risques de marché définies au niveau international notamment par les accords de Bâle.

## Typologies des Risques sur Activité de Marché

On distingue quatre typologies de Risques de Marché au sein du Groupe BMCE Bank:

- Risque de taux d'intérêt ;
- Risque sur titre de propriété ;
- Risque de change ;
- Risque sur produits de base.

Et trois typologies de risque de crédit sur opérations de marché :

- Risque émetteur ;
- Risque de Contrepartie ;
- Risque de Règlement Livraison.

## Cartographie des Instruments

La cartographie des produits traités au niveau du portefeuille de négociation du Groupe BMCE Bank se répartit par facteur de risque comme suit :

<b>Produits de change</b>	Change au comptant
	Change à terme
	Dérivés de change
	Swap de change
<b>Produits sur titres de propriété</b>	Titres de propriété
	Dérivés sur actions/indices
<b>Produits de taux</b>	OPCVM Actions
	I- Prêts/Emprunts corporate et interbancaires
	• Taux fixe (MAD et devises)
	• Taux variable (MAD et devises)
	II- Titre de créance négociables et obligatoires
	II-1 Titres souverains
	• Taux fixe (MAD)
	• Taux Variable (MAD et devises)
	II-2 Titres émis par des établissements de crédit et entreprises
	• Taux fixe (MAD)
	• Taux Variable (MAD et devises)
	III- Prêts/Emprunts de titres
	• Prêts/Emprunts de titres
	• Repo/reserves repo
	IV- Dérivés de taux
	• Swap de taux
	• Future de taux
	• Forward Rate Agreement
	V- OPCVM de taux
	• OPCVM Monétaire
	• OPCVM Obligatoire
<b>Produits sur matières premières Dérivés de crédit</b>	Futures sur matières
	Options sur futures sur matières premières
	Crédit défaut Swaps (CDS)
	Crédit Linked Note (CLN)



## Dispositif de Gestion des Risques de Marché

### Gouvernance

Les principaux acteurs du dispositif de gestion des risques de marché au sein du Groupe BMCE Bank sont :

- La Direction Générale qui met en œuvre les stratégies et politiques en matière de gestion des risques de marché approuvées par le Conseil d'Administration,
- Le Comité Risques Groupe qui s'assure de l'efficacité du dispositif de pilotage des risques sur opérations de marché du Groupe BMCE Bank et de son adéquation avec la politique de gestion des risques du Groupe.
- Le département Risques de Marché Groupe qui centralise la gestion des risques de marché du Groupe BMCE Bank en tant que fonction indépendante des *Front Office* des différentes entités du Groupe, ce qui lui confère une objectivité optimale dans le pilotage des risques de marché.
- Les *Risk Management Units* des entités du Groupe BMCE Bank qui assurent un contrôle des activités de marché au sein leur entité et adressent des Reportings au Management des Risques Groupe.
- L'Audit Interne qui s'assure de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques de marché ainsi que du respect des procédures en vigueur.



## Description du Dispositif de Gestion des Risques de Marché

Le dispositif de gestion des risques de marché du Groupe BMCE Bank s'articule autour de trois axes principaux :

- Limites ;
- Indicateurs de risques ;
- Consommation en Fonds Propres.

### Limites

#### Limites de contrepartie sur opérations de marché

Le processus d'octroi des limites par contrepartie et de demande de dépassement sur opérations de marché est régi au sein du Groupe BMCE Bank via un système de délégation des pouvoirs encadré par des procédures différenciées suivant le type de contrepartie.

Le suivi des limites octroyées et des dépassements sur les contreparties est assuré quotidiennement au niveau individuel par le *Risk Management Unit* de chaque entité du Groupe BMCE Bank ainsi qu'au niveau consolidé par l'entité Management des Risques qui assure le suivi et la consolidation des expositions sur opérations de marché du Groupe.

#### Limites de marché

Afin de maîtriser la prise de risques de marché au sein du Groupe BMCE Bank et pour des fins de diversification du portefeuille de négociation, un set de limites de marché a été instauré conjointement entre le Management des Risques Groupe et le *Risk Management Unit* de chaque entité. Ces limites de marché reflètent le profil de risque du Groupe BMCE Bank et permettent un pilotage optimal des risques de marché à travers l'arbitrage entre les différentes activités de marché.

Les limites relatives aux Risques de marchés du Groupe BMCE Bank se déclinent comme suit :

- Les limites de *stop/loss* par activité sur différents horizons ;
- Les limites de positions par activité ;
- Les limites de transaction.

Des limites en VaR sont en cours d'élaboration afin de mettre en place un dispositif dynamique qui prend en compte les fluctuations des facteurs de risque dans les marchés ainsi que les corrélations existantes afin de mieux apprécier la diversification du portefeuille.

#### Indicateurs de risque

Différents indicateurs de risque permettant d'apprécier le niveau d'exposition aux risques de marché ont été instaurés au sein du Groupe BMCE Bank. Ces indicateurs se déclinent comme suit :

- Valeur en risque (VaR) globale et par classe d'actif :

La *Value-at-Risk* est une mesure globale et probabilisée du risque de marché. Elle permet de résumer le risque encouru à travers le calcul de la perte potentielle éventuelle sur un horizon de temps et un degré de probabilité donnés. Contrairement aux indicateurs de risques traditionnels, la valeur en risque combine plusieurs facteurs de risque et mesure leur interaction, prenant ainsi en compte la diversification des portefeuilles.

- **Stress Testing** par facteur de risque : une batterie de *stress test* est simulée quotidiennement pour chaque activité du portefeuille de négociation. Ces *stress tests* reposent sur des scénarios hypothétiques et reflètent l'exposition du portefeuille de négociation du Groupe à des pertes en cas de fluctuations modérées, moyennes ou extrêmes des facteurs de risques de marché sur une durée correspondante au temps nécessaire pour déboucler ou couvrir les positions concernées.

- Sensibilité et duration du portefeuille global ou par activité pour les positions sur taux ;

- Les sensibilités de type *Delta*, *Gamma*, *Véga*, *Thêta*, *Rhô* pour les positions sur produits dérivés.

### Consommation en fonds propres

Le calcul des exigences en Fonds Propres en approche standard au titre des risques de marché est assuré au niveau du Groupe BMCE Bank à travers le logiciel *Fermat* qui permet à la fois de répondre à une exigence réglementaire en termes de *reporting* et une exigence interne en termes de suivi des exigences en Fonds Propres et du portefeuille de négociation du Groupe.

Les exigences en fonds propres consolidés au titre des risques de marché se sont établis à fin décembre 2011 à :

Exigences en Fonds Propres	Montant (KDH)
Risque Matières Premières	731
Risque de Taux	1 246 946
Risque de Variation des Titres de Propriété	62 118
Risque de Change	94 372
<b>Total de l'Exigence en Fonds Propres au Titre du Risque de Marché</b>	<b>1 404 166</b>
<b>Total des Actifs Ponderés au Titre des Risques de Marché</b>	<b>17 552 079</b>

Un projet de passage en approche avancée est en cours de réalisation suivant le calendrier fixé par les autorités de tutelle afin d'optimiser le calcul des exigences en Fonds Propres au titre des risques de marché à travers la mise en œuvre d'un modèle interne à la Banque se basant sur l'approche VaR.

### MÉTHODE D'ÉVALUATION DES ÉLÉMENTS RELEVANT DU PORTEFEUILLE DE NÉGOCIATION

#### Produits Obligataires et Monétaires en MAD

Les valeurs de marché sont calculées pour les actifs obligataires et monétaires sur *Kondor+* en se basant sur la

courbe des taux dirhams publiée par Bank Al-Maghrib et les caractéristiques de chaque transaction.

#### OPCVM Monétaires et Obligataires

Certains OPCVM ont des valeurs liquidatives réévaluées quotidiennement et d'autres sur base hebdomadaire.

#### Produits de Taux en Devises

Les produits de taux en devises sont valorisés sur *Kondor+* en se basant sur les courbes des taux des devises concernées ainsi que les caractéristiques de chaque transaction.

#### Options de Change

La réévaluation des options de change est effectuée sur la base des données suivantes : courbe des volatilités, courbes des taux (*EUR*, *MAD* et *USD*) et taux de change croisés des trois devises.

La position sur les options de change est intégrée à la position de change globale en méthode « équivalent delta ».

#### Position Globale de Change

La réévaluation des positions n'inclut pas les 0,2% prélevés par *Bank Al-Maghrib* sur chaque opération spot.

Les opérations effectuées en agence se traitent sur la base du fixing BMCE Bank (*cours non négocié*).

L'état final des ordres à exécuter est transmis au *Desk Change* en "J" qui le saisit de suite. En "J+1" au matin, le *Middle Office* reçoit un état comportant les éventuelles modifications des positions du Réseau et procède aux *updates* sur *Kondor+*.

#### Juste Valeur Positive des Contrats (Garanties)

Les garanties relatives aux risques de marché concernent les contrats *Repos*. Il s'agit des titres donnés en pension pour lever des fonds.

### RISQUE OPÉRATIONNEL

#### Politique de Gestion des Risques Opérationnels

Le dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place au niveau du Groupe, a pour ambition de répondre aux objectifs suivants :

- Evaluation et prévention des risques opérationnels;
- Appréciation des contrôles ;
- Mise en œuvre des actions préventives et/ou correctives face aux risques majeurs.

## Classification

Les risques ou pertes opérationnelles peuvent être analysées et catégorisées selon deux axes : les causes, les conséquences, en termes d'impact financier ou autre, et qui sont classés par type d'événement bâlois.

## Liens avec les Risques de Crédit et de Marché

La gestion des risques opérationnels est potentiellement liée à la gestion des risques de crédit et de marché et ce, à deux niveaux :

- Au niveau global, la réflexion sur le niveau global d'aversion au risque de la Banque (*et à terme sur l'allocation de Fonds Propres*) se doit d'être analysée et suivie « trans-risques ».
- Au niveau détaillé, certains risques opérationnels peuvent être liés directement à la gestion des risques de marché et de crédit.

## Organisation de Gestion des Risques Opérationnels

Le cadre permettant la gestion des risques opérationnels au sein du Groupe BMCE Bank est structuré autour de trois principes directeurs :

- Définir un dispositif cible en cohérence avec l'organisation *Business* du Groupe BMCE Bank et inspiré des meilleures pratiques ;
- Impliquer et responsabiliser les métiers et filiales dans la gestion au quotidien des Risques Opérationnels ;
- Veiller à la séparation des fonctions d'Audit/ Contrôle et de Gestion des Risques Opérationnels.

La gestion des Risques Opérationnels Groupe BMCE Bank implique quatre entités majeures :

- Le Département Risques Opérationnels Groupe en central BMCE Bank ;
- Le Réseau BMCE Bank ;
- Les Directions Métiers BMCE Bank ;

- Les Filiales.

Des interlocuteurs risques opérationnels ont été désignés au niveau des entités précitées. Il s'agit des :

- Correspondants Risques Opérationnels (CRO) ;
- Coordinateurs Risques Opérationnels (CORO) ;
- Relais Risques Opérationnels (RRO).

Le périmètre de gestion des risques opérationnels concerne également les filiales du Groupe (*BMCE Capital, Maghrébail, Salafin, Maroc Factoring, BMCE Bank International Plc, BMCE International Madrid, et La Congolaise de Banque, Eurafric Information (EAI), Tanger Offshore TOS*).

## Gouvernance de la Gestion des Risques Opérationnels

La gouvernance des risques opérationnels au sein du Groupe BMCE Bank est structurée en trois Comités Risques Opérationnels :

- Le Comité Risques Opérationnels Groupe ;
- Le Comité de Suivi des Risques Opérationnels Métiers;
- Le Comité Risques Opérationnels Filiales.

Les missions de ces Comités portent sur la revue périodique de :

- L'évolution de l'exposition aux risques opérationnels et de l'environnement de contrôle de ces risques ;
- L'identification des principales zones de risque, en termes d'activités et de type de risques ;
- La définition des actions préventives et correctives à mettre en place afin de réduire le niveau de risque ;
- Le montant de Fonds Propres à allouer aux risques opérationnels, le coût des actions de prévention à mettre en oeuvre ainsi que le coût lié aux assurances à mettre en place.

## Principes Méthodologiques Fondamentaux

Les objectifs stratégiques prioritaires du Groupe BMCE Bank au travers de son dispositif de gestion des risques opérationnels sont de deux types :

- Réduction de l'exposition aux risques opérationnels;
- Optimisation des exigences en Fonds Propres relatives aux risques opérationnels.

Le système interne de mesure du risque opérationnel est étroitement associé à la gestion quotidienne des risques de l'établissement au travers :

- La Collecte des événements de risques;
- La cartographie des Risques Opérationnels ;
- Les Indicateurs Clés de Risques Opérationnels (*Key Risk Indicators*).

L'exposition au risque opérationnel et les pertes subies sont régulièrement notifiées à la Direction de l'unité concernée, à la Direction Générale et au Conseil d'Administration. Le système de gestion est correctement documenté, permettant d'assurer le respect d'un ensemble formalisé de contrôles, de procédures internes et de mesures correctives en cas de non-conformité.

Les Auditeurs Internes et/ou Externes sont appelés à examiner périodiquement les processus de gestion et les systèmes de mesure du risque opérationnel. Ces examens portent sur les activités des unités et sur la fonction indépendante de gestion du risque opérationnel.

La gestion des risques opérationnels au sein du Groupe BMCE Bank a été complètement automatisée au travers d'un outil dédié. Ainsi, la collecte des événements de risques, la cartographie des risques opérationnels et les indicateurs clés de risques sont aujourd'hui gérés au niveau de cet outil qui a été déployé au niveau de la Banque et des filiales marocaines et européennes. En accompagnement à son déploiement, des actions de sensibilisation et de formation ont touché 842 acteurs RO à l'échelle du Groupe.

Les données internes qui ont vocation à devenir une composante majeure du modèle interne de calcul des Fonds Propres respectent les conditions suivantes :

- Exhaustivité : les données internes de pertes prennent en compte l'ensemble des activités et expositions des métiers, unités et services dans toutes les implantations géographiques concernées.
- Consolidation : les données historiques de pertes sont restituées selon les deux axes correspondant aux typologies des huit lignes métiers et sept catégories de risques édictées par le Comité de Bâle, selon des critères objectifs correctement documentés.

La politique de gestion des risques opérationnels est amenée à changer en fonction de l'évolution des méthodologies de gestion des risques opérationnels.

Il en est de même pour le *Manuel de Gestion des Risques Opérationnels* qui a été mis en place afin de garantir la cohérence du dispositif au niveau du Groupe et servir de guide de référence sur le sujet.



## Maîtrise et Atténuation des Risques Opérationnels

Plusieurs types d'actions peuvent être envisagés pour la gestion des risques opérationnels :

- Renforcer les contrôles ;
- Couvrir les risques, en particulier via la mise en place d'assurances ;
- Éviter les risques, via notamment le redéploiement d'activités ;
- Élaborer des plans de continuité d'activité.

Le Groupe BMCE Bank dispose d'un très fort dispositif de contrôle permettant une forte réduction des risques opérationnels. Cependant, en termes de gestion des risques opérationnels et via son dispositif dédié, elle conserve toute latitude pour identifier au cas par cas le comportement optimal, en fonction des différents types de risque explicités au préalable.

Par ailleurs, le Groupe dispose de polices d'assurances permettant d'atténuer les risques encourus relatifs aux dommages des locaux, des fraudes, des vols de valeurs et de responsabilité civile...



## Agrégation des Risques

Le dispositif organisationnel mis en place, se basant sur des Correspondants Risques Opérationnels (CRO) permet la remontée des événements de risques par typologie bâloise (huit lignes métiers) et par catégorie de perte et ceci pour l'ensemble des lignes métiers, ainsi que pour les filiales du Groupe.



## Atténuation du Risque

Tout risque majeur identifié est remonté au *Senior Management* de la Banque et donne lieu à un plan d'action correctif et/ou préventif dont la mise en oeuvre est suivie par le Comité de Suivi des Risques Opérationnels, qui se réunit à une fréquence trimestrielle.





## Plan de Continuité de l'Activité

Le plan de continuité d'activité répond à une importance croissante accordée à la minimisation des effets des interruptions des activités, du fait des interdépendances qui existent entre elles et les ressources sur lesquelles elles reposent, notamment humaines, informatiques ou encore logistiques.

Il s'agit d'un ensemble de mesures et procédures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de la Banque puis la reprise planifiée des activités.

Les principes stratégiques transverses de la continuité des activités sont les suivants :

- BMCE Bank a la responsabilité sociale de permettre à sa clientèle de disposer des liquidités qu'elle lui a confiées. Le non-respect de cette obligation en temps de crise pourrait avoir un impact sur l'ordre public. Ce principe prévaut sur tous les autres.
- BMCE Bank doit garantir ses engagements envers le système de compensation interbancaire sur la place marocaine.
- BMCE Bank entend respecter en priorité les engagements juridiques et contractuels (relatifs aux domaines Crédits et Engagements) qu'elle a souscrits, avant de prendre d'autres engagements.
- BMCE Bank entend maintenir sa crédibilité internationale et garantir en priorité ses engagements vis-à-vis des correspondants étrangers.

Les clients du Groupe BMCE Bank sont prioritaires par rapport aux autres bénéficiaires de ses services. Les services sont pris en compte dans leur réalisation *front to back* (par exemple, de l'Agence jusqu'à la comptabilisation).

## COMPOSITION ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES



### Principales Caractéristiques des Éléments Constituant les Fonds Propres

#### Capital

BMCE Bank est dotée d'un capital social de DH 1 719 633 900, composé de 171 963 390 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 DH, entièrement libéré. Chaque action ordinaire donne un droit de vote.

#### Dettes Subordonnées

	Montant en monnaie de l'emprunt	Taux	Durée	Montant de l'emprunt en DH
MAD	1 000 000	4,43%	10 ans	1 000 000
MAD	150 000	5,95%	Perpétuel	150 000
MAD	850 000	4,50%	Perpétuel	850 000
MAD	950 000	4,57%	Perpétuel	950 000
MAD	50 000	5,30%	Perpétuel	50 000
EURO	70 000	5,86%	Perpétuel	777 665
EURO	50 000	5,90%	10 ans	555 475

(En milliers)

A fin décembre 2011, le total des dettes subordonnées s'élève à près de DH 4,3 milliards.

## Evaluation de l'Adéquation des Fonds Propres

Le Groupe BMCE Bank a opté pour l'approche standard telle que présentée dans des circulaires de Bank Al Maghrib (BAM), il s'agit de :

- *Circulaire n°26/G/2006* relative aux exigences réglementaires en fonds propres des établissements de crédit et organismes assimilés ;
- *Circulaire n°B3/G/2006* relative aux modalités de calcul des actifs pondérés au titre du risque de crédit ;
- *Circulaire n°25/G/2006* relative au coefficient minimum de solvabilité des établissements de crédit et organismes assimilés ;
- *Circulaire n°24/G/2006* relative aux Fonds Propres.

Ces circulaires encadrent l'ensemble des risques encourus par la Banque et s'appliquent sur base individuelle pour chaque entité du Groupe et sur base consolidée au niveau du Groupe BMCE Bank.

### Composition des Fonds Propres de Base

	2011
<b>Eléments à inclure dans les fonds propres de base</b>	<b>15 133 058</b>
Capital social ou dotation	1 719 635
Réserves consolidées (y compris les primes liées au capital et non compris les réserves latentes)	9 215 733
Report à nouveau créditeur	-
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice comptable	191 749
Ecart d'acquisition créditeur	49 248
Intérêts minoritaires créditeurs	3 956 693
<b>Eléments à déduire des fonds propres de base</b>	<b>1 065 701</b>
Actifs incorporels, à l'exclusion des logiciels, nets des amortissements et provisions	233 231
Ecart d'acquisition débiteur	832 470
<b>FONDS PROPRES DE BASE*</b>	<b>14 067 357</b>

En milliers de DH

(\*) Hors participations à déduire

### Fonds Propres Complémentaires

	2011
Eléments des fonds propres complémentaires avant palonnement	5 764 580
<b>Fonds propres complémentaires de premier niveau</b>	<b>4 904 408</b>
écart de réévaluation	289 367
Subventions d'investissement	241 048
Provisions pour risques généraux	185 725
Réserves latentes	385 107
<b>Dettes subordonnées à durée indéterminée</b>	<b>2 777 665</b>
<b>Fonds propres complémentaires de deuxième niveau</b>	<b>1 885 667</b>

En milliers de DH

### Exigences en Fonds Propres par Type de Risque

	2011
Risques de crédit pondérés	128 788
Risques de marché pondérés	17 552
Risques opérationnels pondérés	13 213
<b>Total des actifs pondérés</b>	<b>159 553</b>
<b>Fonds Propres de base</b>	<b>13 931</b>
<b>Ratio des Fonds Propres de Base</b>	<b>8,73%</b>
<b>Fonds propres nets</b>	<b>19 559</b>
<b>Coefficient de Solvabilité</b>	<b>12,26%</b>

En million de DH

Le ratio de solvabilité du Groupe BMCE Bank est de 12.26% à fin 2011.

# RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE



## Fondation BMCE Bank



### L'Excellence

#### Au Cœur des Aspirations de la Fondation

Soucieuse de former des élèves distingués par leur savoir et qualité éducationnelle, la Fondation BMCE Bank a poursuivi ses efforts d'amélioration de la qualité d'apprentissage et d'excellence du réseau Medersat. Com, à travers la mise en place d'une organisation adaptée, la mise en œuvre d'un système d'information moderne et la révision de la charte de supervision pédagogique et un renforcement du suivi de la scolarité.

Ainsi, le rôle de la supervision pédagogique s'est davantage affirmé et élargi à l'ensemble des écoles grâce notamment à l'introduction de pratiques pédagogiques et administratives innovantes, l'intensification des visites sur sites.

Conjugué à un suivi renforcé de la scolarité dans les écoles du réseau, l'ensemble de ces initiatives se sont traduites par une meilleure circulation de l'information, un plus grand partage d'expériences réussies au sein du réseau et par l'assiduité des élèves et des enseignants ainsi que leurs résultats scolaires.

En effet, le taux global de réussite des élèves au certificat d'études primaires ressort à un niveau probant de 98,3% à fin juin 2011. Pareillement, trois écoles ont vu leur performance globale s'améliorer par rapport à 2010, augurant de retombées significativement positives de cette quête d'amélioration continue dans laquelle la Fondation est engagée.



Par ailleurs, la Fondation ainsi que ses partenaires ont apporté plusieurs actions de soutien aux élèves inscrits dans les écoles Medersat.Com ou à ceux qui en sont issus et qui poursuivent leurs études secondaires dont l'octroi à 5000 élèves du réseau de cartables et d'une quarantaine de *lap-tops* offerts par la Fondation Méditel, outre, le soutien aux élèves méritants pour leur faciliter la poursuite des études secondaires.



### Promotion

#### Du Statut de Laboratoire avancé de l'Innovation Pédagogique pour le Système Éducatif

Honorant son statut de Laboratoire avancé d'innovation pédagogique pour le système éducatif, la Fondation BMCE Bank poursuit ses efforts d'innovation et de promotion de la qualité d'éducation dans ses établissements, notamment la révision de la mallette expérimentale du préscolaire dans ses deux versions arabe et *amazigh* transcrite en *tifinagh*, l'amélioration de la gestion du temps scolaire ainsi que la formation de 60 enseignants en langue et didactique de l'*Amazigh*.



### Extension

#### Du Réseau Medersat.Com

Dans la perspective de se rapprocher davantage des élèves résidant dans les milieux ruraux désenclavés, la Fondation BMCE Bank a procédé, au cours de cet exercice, à l'ouverture de 3 écoles à *Imouzzar Marmoucha* dans la province de *Boulmane*, à *Tadart* et *Figuig*.

Dans la même veine, quatre autres établissements seront ouverts pour la rentrée scolaire de l'année 2012 à savoir, *Tafarcit de Driouch* en partenariat avec l'Agence de Développement de l'*Oriental*, *Tiznit* dans le cadre de la coopération internationale avec la Principauté de Monaco, *Tamsaman de Driouch* et enfin, *Bni Chiguer de Nador*.

En outre, la Fondation a procédé à la réhabilitation de six écoles dans un souci d'amélioration et de modernisation continues de ses infrastructures.

Pareillement, l'équipement des écoles *Medersat.Com* en matériel informatique interactif et connexion in-

ternet s'est renforcé, soutenu par la formation de près d'une quarantaine de coordonnateurs administratifs relative à l'installation de ces équipements et à l'exploitation des ressources pédagogiques numériques.



### Présence Renforcée

#### Aux événements culturels et éducatifs

Comme à son accoutumée, la Fondation BMCE Bank a apporté sa contribution aux principaux événements culturels et éducatifs, notamment la 7<sup>ème</sup> édition du Festival de la Culture Amazighe, le Festival du Film Éducatif organisé, à Fès, par l'Académie régionale d'éducation et de formation de Fès Boulmane, la 3<sup>ème</sup> session de *Women's Tribune* organisée à Essaouira, la publication d'un ouvrage sur la femme méditerranéenne, l'édition d'un catalogue de sites marocains et espagnols similaires, l'exposition d'œuvres d'art sur les similitudes des patrimoines architecturaux anciens et contemporains des Royaumes du Maroc et d'Espagne, l'Assemblée Mondiale Amazighe au Centre culturel arabe de Bruxelles et la 17<sup>ème</sup> édition du Salon International du Livre à la Foire internationale de Casablanca.

Pareillement, dans le cadre de sa mission de préservation de l'environnement, la Fondation a subventionné l'installation des *Lions de l'Atlas* au sein du nouveau jardin zoologique de Rabat.



## Capital Humain



Plusieurs leviers ont ainsi été activés favorisant l'épanouissement, la fidélisation et l'accélération de carrière des collaborateurs, notamment une politique de mobilité dynamique, une académie dédiée à la formation innovante, des actions de communication interne fédératrices, outre une politique sociale avantageuse.



### Encouragement

#### De l'Épanouissement Interne

Afin d'accompagner la politique volontariste de stabilisation des effectifs, BMCE Bank a privilégié la mobilité interne visant le redéploiement des collaborateurs tout en garantissant au mieux la préservation des compétences développées et l'expertise métier.

A cet effet, une forte mobilisation a été apportée à l'analyse de l'ensemble des demandes de mobilités exprimées afin d'assurer un meilleur accompagnement

*Grâce au comportement responsable de ses collaborateurs, BMCE Bank s'engage à préserver l'environnement.*

Continuons à agir pour un futur propre.

**BMCE BANK**  
NOTRE MONDE EST CAPITAL

des forces vives de la Banque dans la gestion de leurs carrières.

Cette mobilisation a permis la réalisation de 1 663 mobilités internes dont 1 298 mobilités inter-réseau.

Par ailleurs, dans la perspective d'accompagner le Réseau dans son développement commercial à travers le recrutement de compétences adaptées et ciblées, BMCE Bank a mis en place un processus rigoureux de gestion de la CV thèque grâce à l'optimisation de l'outil de gestion *Talent Profiler* permettant la centralisation et l'enregistrement des candidatures.

Dans la même veine, BMCE Bank a assuré sa présence aux différents salons de recrutements et forums de l'étudiant permettant d'asseoir sa notoriété et son image en tant que *Banque des Jeunes*.

Ces actions ont permis le recrutement de 162 nouvelles ressources. Ainsi, l'effectif global de la Banque s'établit à fin 2011 à 4 941 salariés.

## Amélioration des Compétences

### Axée sur la Formation

Actionnant un levier important de l'amélioration des compétences du capital humain de la Banque, BMCE Bank alloue les moyens nécessaires pour assurer une meilleure formation à son personnel.

Ainsi, à fin 2011, plus de 70% des salariés ont bénéficié d'au moins une action de formation, et près d'une centaine de collaborateurs poursuivent leur cursus *ITB -Institut Technique de Banque-*, *Brevet Bancaire*, ou des cours de langue. De même, près 15% des salariés ont assisté à une cinquantaine de séminaires.

Par ailleurs, l'ensemble des nouvelles recrues en tant que *Chargés d'opération* et *Conseillers clientèle* ont bénéficié du parcours *e-learning Média Cursus* au moment de leur intégration soit, 184 apprenants.

Concernant les formations dispensées par *BMCE Bank Of Africa Academy*, 688 participants ont suivi les formations dispensées.

Par ailleurs, dans le cadre de la *certification ISO* des activités de gestion RH, *BMCE Bank Of Africa Academy* a été certifiée, avec *Zéro écart* dans le cadre de son audit de renouvellement en novembre 2011.

## Intensification

### Des Actions de Communication Interne

Demeurant au service du Capital Humain, la communication interne a publié plusieurs supports afin de véhiculer et partager l'information au moyen d'outils de communication novateurs consolidant la vision du Groupe dont notamment : *Internews*, *Intereso*, le *Recueil des Managers*, le *Bilan Social 2010*, un *Kit d'Accueil Interactif* pour les nouvelles recrues, et le *Magneurs*, un *magazine vidéo* réalisé sous forme d'un journal vidéo en capsules avec des images accompa-

gnées d'une *voix off*. Dans ce cadre, le portail RH a été renouvelé avec la mise en ligne d'un portail dédié au RH Groupe (Interlink).

De même, différentes campagnes d'affichage ont été lancées à savoir, la campagne d'évaluation annuelle, la campagne du baromètre social, la campagne anti-tabac, et la campagne développement durable. Outre l'organisation d'événements tels que la journée d'intégration, la journée de la femme, la cérémonie de remise des diplômes *BMCE Bank of Africa Academy*, et la fête de la musique.

## Mutualisation

### Des Synergies Groupe

Dans la perspective de renforcer la dimension Groupe et de mutualiser l'expertise et le savoir faire des entités du Groupe en faveur d'une meilleure gestion et optimisation des ressources humaines, plusieurs comités et rencontres avec les Responsables des Ressources Humaines Groupe ont été tenues.

## Une Politique Sociale

### Au Service de la Motivation

Au cours de l'exercice 2011, plusieurs actions ont été mises en place afin d'améliorer la qualité des services des œuvres sociales dont notamment le suivi des normes d'hygiène et de qualité du restaurant, l'augmentation de la capacité d'accueil des centres d'estivage outre, l'organisation réussie des colonies de vacances en faveur d'une centaine d'enfants au *Centre Aéré club BMCE Bank*.

## Développement Durable



BMCE Bank a renforcé son positionnement stratégique dans le domaine du développement durable, intégrant les considérations environnementales, sociétales et de gouvernance dans ses modes de fonctionnement, consciente de l'importance qu'elles revêtent dans l'appréciation que portent la communauté et les parties prenantes à l'action quotidienne de la Banque.

### **PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT UN ENGAGEMENT AU QUOTIDIEN PAR LA MISE EN PLACE D'UN SME**

Mener une politique de responsabilité sociétale d'entreprise dynamique et innovante s'inscrit au cœur des engagements du Groupe depuis sa privatisation. Afin que cet engagement se traduise concrètement sur le fonctionnement quotidien de la Banque, BMCE Bank a

mis en place, dès 2010, une politique environnementale pertinente traduisant ses engagements à tous les niveaux et déployée à travers la mise en place d'un *Système de Management Environnemental (SME)*, certifié selon la norme internationale *ISO 14001*.

Le *SME* de la Banque s'inscrit dans une démarche globale de promotion et d'amélioration continue des actions du Groupe.

Ainsi, BMCE Bank a œuvré en 2011 à généraliser à l'ensemble du Groupe les pratiques du *SME*. En effet, toutes les entités – fonctions centrales, réseau d'agences et de centres d'affaires – de la Banque sont aujourd'hui pleinement engagées à promouvoir les initiatives visant à implémenter le *SME* sur l'ensemble des métiers de la Banque.



## Certification ISO 14 001 du Système de Management Environnemental

### Une Consécration de la Stratégie Environnementale

BMCE Bank a obtenu en juin 2011 la *certification ISO 14001* pour l'environnement, devenant ainsi la première Banque au Maroc et de la région Moyen-Orient Afrique du Nord à se voir attribuer une telle distinction décernée par le *Bureau Veritas Certification* avec un score de *zéro écart*.

La certification ISO 14001 consacre la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs au sein du Réseau et des entités centrales de BMCE Bank pour la mise en place d'un *Système de Management Environnemental et l'appropriation*, par chacun, d'une démarche de développement durable et d'éco-gestes.

Cette démarche revêt, pareillement, une dimension *business* par l'introduction d'une activité de financement vert, qui a été inscrite au niveau du *Business model* de la Banque avec l'adoption du SME.

Cette certification illustre l'engagement de la Banque à prendre en compte les questions environnementales dans l'exécution de ses activités de cœur de métier. Ainsi, des mesures opérationnelles sont mises en œuvre pour améliorer la performance environnementale, développer des produits et services qui combinent des exigences économiques, environnementales et sociales, tout en intégrant les critères de durabilité en termes de gestion des risques sociaux et environnementaux et de gouvernance (ESG).



## BMCE Bank s'engage

### Dans les Financements et Investissements Verts

Dans un contexte national favorable au développement de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables, et conformément à l'engagement résolu de son Groupe en faveur du Développement Durable, sous l'égide de sa Fondation, BMCE Bank s'est engagée dans la promotion du *Green Business*.

En effet, la Banque a développé en 2011 un nouveau dispositif de financement vert, BMCE Energico.

Conçu en faveur de la clientèle entreprise afin de l'accompagner dans l'amélioration de sa performance énergétique d'une manière durable et rentable et l'aider à anticiper les contraintes réglementaires et légales, *BMCE Energico* est le premier crédit d'investissement vert au Maroc destiné à financer l'acquisition de matériel permettant la réduction de la consommation d'énergie.

## L'ANALYSE DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX GAGE D'UNE MEILLEURE EVALUATION DU RISQUE CREDIT

Soucieuse de véhiculer ses valeurs sociales et environnementales au niveau des filiales du Groupe, BMCE Bank a procédé, en 2011, au déploiement du système d'évaluation des risques environnementaux et sociaux (SEMS), en l'élargissant aux filiales détenues à 75% par le Groupe (*BMCE Capital, BBI Madrid, Locasom,...*).

Pareillement, BMCE Bank œuvre dans le cadre d'une politique porteuse de partage d'expériences à répliquer des modèles de succès en Afrique subsaharienne qu'il illustre le déploiement, dans un premier temps, du Système de Gestion Environnementale et Sociale au sein de *Bank Of Africa*, puis ultérieurement du *Système de Management de l'Environnement*.

Par ailleurs, le Développement Durable a marqué de son empreinte la mise en place du programme de régionalisation avec le renforcement de l'implication des entités Risque des régions dans l'analyse sociale et environnementale (S&E) des projets financés, ainsi que la désignation et la formation d'auditeurs SME régionaux.

## DES ENGAGEMENTS RECONNUS A L'ECHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE

Acteur majeur du secteur bancaire marocain et répondant au devoir d'exemplarité que lui confère son engagement sociétal et environnemental, BMCE Bank a consolidé en 2011 le déploiement d'une politique dynamique en termes de responsabilité sociale et environnementale, s'appuyant sur le référentiel international *ISO 26 000*.



## UNEP Finance Initiative (UNEP FI)

### Approche Structurée

Fidèle aux engagements pris, dès 2000, vis-à-vis de l'UNEP FI, en adhérant aux principes de la *Déclaration des Institutions Financières sur l'Environnement et le Développement durable du Programme des Nations Unies pour l'Environnement*, le Groupe BMCE Bank a poursuivi la mise en œuvre d'une approche structurée visant à mieux appréhender les impacts sociaux et environnementaux (S&E) sur la performance financière.



## Principes de l'Equateur

### Un Engagement de Premier Plan

Dans le cadre de l'adoption par BMCE Bank, en 2010, des *Principes de l'Équateur (EP)* avec pour enjeu principal d'évaluer les impacts S&E des projets financés par la Banque dépassant un seuil particulier d'engagements financiers, le premier rapport EP a été mis en ligne en 2011. Une première pour une banque marocaine et de la région Maghreb.

Forte de cet engagement, BMCE Bank entreprend des actions concrètes dans divers domaines d'activités et sphères d'influence, dans l'optique de consolider son approche de banque socialement responsable et à l'écoute de ses parties prenantes, particulièrement ses clients et collaborateurs.



## Une Reconnaissance Internationale

### De l'Engagement RSE

Les actions de la Banque durant l'année 2011 ont été valorisées en janvier 2012 par l'attribution du prix *Top Performer RSE Maroc de Vigeo* couronnant deux domaines :

- La contribution aux causes d'intérêt général à travers les activités de sa Fondation présidée par Dr Leïla Mezian Benjelloun ;

- La stratégie environnementale de BMCE Bank à travers le déploiement du SEMS et du SME.

Par ailleurs, BMCE Bank continue à être approchée par les institutions multilatérales et de développement dans le domaine de la *Finance durable*, particulièrement le *Green Business*, de par son *leadership* reconnu en termes d'approche systémique d'intégration des considérations sociales et environnementales dans son *business model*.

L'*International Finance Corporation (IFC)*, filiale de la Banque Mondiale, considère BMCE Bank *Best in Class* dans la région MENA, grâce à la mise en place du SEMS en 2008, récemment renforcé par le SME. Par ailleurs, UNEP FI en 2011 a souligné l'exemplarité de l'approche de la BMCE dans son *Rapport Guide to Banking and Sustainability*.

Dans le cadre du partage des meilleures pratiques, BMCE Bank a également participé à de nombreuses discussions à l'échelle nationale et internationale courant 2011 afin de promouvoir la gestion des risques sociaux, environnementaux & de gouvernance (ESG) et les opportunités d'affaires y afférentes.



### BMCE Bank, mécène de la Culture



**BMCE BANK**  
NOTRE MONDE EST CAPITAL

Ces initiatives contribuent à renforcer davantage l'image de marque et la notoriété de la Banque, lui valant une reconnaissance aussi bien nationale qu'internationale.

#### **Engagement Culturel** **Soutenu**

Fière de son ancrage aux cultures et traditions marocaines, BMCE Bank a renouvelé son soutien aux éditions 2011 du *Festival de Fès des Musiques Sacrées*, du *Festival d'Essaouira*, *Gnaoua et Musiques du Monde*, du *Festival Timitar Signes et Cultures d'Agadir* et du *Festival International du Film de Marrakech* outre, le *Forum de Fès sur l'Alliance des Civilisations*, la diversité Culturelle et le Partenariat Euro – Méditerranéen.

Par ailleurs, BMCE Bank a davantage marqué son engagement culturel en prenant part à des événements artis-

tiques notamment l'Exposition Hommage rendue à deux artistes-peintres Feues Meriem MEZIANE et Chaibia TALAL, l'Exposition Sens et Essence organisée par l'Agence Marocaine de Médiation Culturelle, Cultures Interface et, l'Exposition de l'artiste-peintre CHABI.

#### **Une Fibre Sociale** **Réaffirmée**

BMCE Bank a activement soutenu plusieurs associations à travers les dons, les achats de billets de spectacles et de cartes de vœux, l'organisation de dîners ou soirées de gala.

Ainsi, des dons ont été versés au profit notamment de l'Association Liwaa Al Moukaouim, l'Association Marocaine d'Aide aux Enfants en situation précaire, l'Association EL Adwataine de Musique, l'Association INSAF et l'Association Assalam.



## Mécénat



### **Mécénat Sportif** Confirmé

BMCE Bank a poursuivi son investissement dans le développement du sport au Maroc, s'imposant en tant que partenaire d'événements de grande envergure tels que, la 38<sup>ème</sup> édition du Trophée Hassan II de Golf, la Fédération Royale Marocaine des Sports Equestres, la 8<sup>ème</sup> édition du Festival International de bridges de Fès, le Jet Ski Club de Rabat Bouregreg, la 2<sup>ème</sup> édition du Festival de Bridges de Rabat, l'Amicale Culturelle et Sportive des Aéroports, l'Académie Mohammed VI de Football ou la Maghreb Association Sportive de Fès – Natation.

### **Soutien Renouvelé** Aux Événements Économiques

BMCE Bank a conforté son image d'acteur économique majeur à travers des actions visant la dynamisation du tissu commercial local, notamment dans les domaines touristique, agricole, agro-alimentaire, de la santé, de l'immobilier et le bâtiment. BMCE Bank a ainsi renforcé sa présence dans les séminaires, salons et foires de grande renommée de même que ses relations avec les *Chambres de Commerce*.



# RAPPORT FINANCIER

