

MOT DU PRÉSIDENT	2
------------------------	---

PRESENTATION DU GROUPE BMCE BANK

APPARTENANCE AU GROUPE FINANCECOM	4
PROFIL DU GROUPE	6
GROUPE BMCE BANK DANS LE MONDE	7
STRUCTURE DU GROUPE	8
COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	10
ACTIONNARIAT DE BMCE BANK	12
GROUPE BMCE BANK EN CHIFFRES	13
PERFORMANCES DU GROUPE EN 2012	14
FAITS MARQUANTS 2012	18
STRATÉGIE DU GROUPE BMCE BANK	19

BMCE BANK AU MAROC

BANQUE DES PARTICULIERS & PROFESSIONNELS	22
LA BANQUE DE L'ENTREPRISE	27
LA BANQUE D'AFFAIRES	31
DES RESSOURCES ET MOYENS À LA HAUTEUR DES AMBITIONS	34
FILIALES FINANCIÈRES SPÉCIALISÉES	40
BMCE BANK EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE	42
GROUPE BANK OF AFRICA	44
AUTRES FILIALES AFRICAINES	66

BMCE BANK EN EUROPE ET EN ASIE

BMCE BANK ET SON ENVIRONNEMENT

ECONOMIE INTERNATIONALE	74
ECONOMIE NATIONALE	76
AFRIQUE SUBSAHARIENNE	78

BMCE BANK ET SA GOUVERNANCE

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	80
SENIOR MANAGEMENT	82
ORGANIGRAMME DU GROUPE	86
MANAGEMENT À L'INTERNATIONAL	88
MANAGEMENT DES FILIALES AU MAROC	89
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	90

BMCE BANK ET SES ACTIONNAIRES

LE TITRE BMCE BANK	98
RELATIONS INVESTISSEURS	102
RATING DE BMCE BANK	103
AGENDA DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE	104

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

RESPONSABILITE SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE

FONDATION BMCE BANK	122
CAPITAL HUMAIN	124
DÉVELOPPEMENT DURABLE	126
MÉCÉNAT	129

RAPPORT FINANCIER

RAPPORT DE GESTION	132
RÉSOLUTIONS	138
RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	
SUB-COMPTES CONSOLIDÉS	139
NORMES ET PRINCIPES COMPTABLES APPLIQUÉS PAR LE GROUPE	140
COMPTES ANNUELS CONSOLIDÉS IFRS	148
RAPPORT GÉNÉRAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	169
RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	170
PRINCIPES COMPTABLES	177
COMPTES ANNUELS AGRÉGÉS	180
BILAN ACTIVITE MAROC	200

RESEAU DE BMCE BANK A L'INTERNATIONAL

FILIALES DU GROUPE BMCE BANK	205
HISTORIQUE DE BMCE BANK	206

Mot du Président



Les performances commerciales et financières consolidées au terme de l'exercice 2012, furent remarquables, confortant la dynamique de croissance rentable que promeut le Plan Stratégique de Développement du Groupe BMCE Bank pour la période 2012-15. En atteste, l'évolution à deux chiffres des principaux agrégats tant sur une base agrégée que consolidée.

Sur le plan national, notre Groupe a anticipé, dès 2011 le projet de Régionalisation administrative du Royaume. Huit directions régionales autonomes ont ainsi été lancées en 2011 et 2012, et furent érigées avec des pouvoirs décisionnels élargis.

Cette nouvelle organisation a d'ores et déjà commencé à porter ses fruits en termes de gains d'efficacité opérationnelle, commerciale et de maîtrise des risques.

Nos réalisations confirment le bien-fondé de notre stratégie de renforcer les assises du Groupe BMCE Bank en Afrique, notamment à travers l'enseigne Bank of Africa détenue aujourd'hui à près de 70%.

En 2012, les activités africaines ont ainsi contribué à hauteur de 44% dans le résultat du Groupe.

L'année 2012 a également marqué le retour à l'accélération de la restructuration des activités européennes avec la mise en place d'une plate-forme commune, fédérant les entités de notre Groupe en Europe - BMCE Bank International Londres et BMCE International Madrid. Dotée de moyens mutualisés, elle est mieux à même de développer de plus amples synergies avec l'Afrique, notamment, en assurant une complémentarité avec le réseau Bank of Africa.

En définitive, le Groupe BMCE Bank a renforcé ses moyens financiers - notamment à travers une augmentation de capital de DH 1,5 milliard - ses moyens humains et technologiques afin de poursuivre, sereinement, son rôle de disséminateur de la bancarisation, de mobilisateur de l'épargne et ultimement, de véritable levier de développement du Maroc et du continent africain.



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^{ème} banque du Maroc avec des parts de marché de crédits et dépôts de 14,78% et 13,21%, respectivement.
- RMA Watanya : une des compagnies d'assurance leader au Maroc avec près de 20,1% de part de marché.
- RMA Capital : Société de gestion de RMA WATANYA.

Relais de Croissance

- Méditel : 2^{ème} opérateur global de télécommunications au Royaume, avec plus de 10 millions d'abonnés.
- Atcom : Africa Télidis & Communication, opérateur de référence dans les secteurs des média et de la communication au Maroc et en Afrique (Mosaik...).
- Agroalimentaire : Ranch Adarouch, plus grand élevage d'Afrique de bovins et Bio Beef, 1^{ère} 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.



FINANCE COM

INTERNATIONAL

FINANCECOM
INTERNATIONAL

FINANCECOM
CAPITAL

SCI
FINANCECOM

OLKAD

FCOM-L

BLACKPEARL
FINANCE

RELAIS DE CROISSANCE

MEDITELECOM

ATCOM

AGROALIMENTAIRE

BIO BEEF

RANCH
ADDAROUCH

CORE BUSINESS

BMCE BANK RMA
WATANYA

BMCE CAPITAL RMA
CAPITAL

MAGHREBAIL

SALAFIN

BMCE BANK
INTERNATIO-
NAL

BANK OF
AFRICA

MAROC
FACTORING

LOCASOM

PRIVATE EQUITY

ARGAN INVEST

FINATECH

AUTRES
PARTICIPATIONS

CTM

AIR ARBIA

JAGUAR MAROC

BRICO INVEST

PATRIMOINE FONCIER IMMOBILIER & TOURISTIQUE

CAP ESTATE

RISMA

AOS MAROC

REVLY'S/AMANJENA

Profil du Groupe

Le Groupe BMCE Bank

- 28 pays
- 11 000 collaborateurs
- Plus de 1 000 points de vente
- Près de 4 millions comptes

BMCE Bank au Maroc

- 630 agences dont 27 centres d'affaires dédiés aux PME
- 690 GAB
- Plus de 2,2 millions de comptes
- Près de 4 900 collaborateurs

Parmi les Banques Leaders au Maroc

- 3^{ème} banque en termes de total bilan, avec des parts de marché crédits et dépôts de 13,2% et 14,8%, respectivement
- 2^{ème} bancassureur avec une part de marché de près de 30%
- 3^{ème} gestionnaire d'actifs avec une part de marché avoisinant 14%

Un Groupe Bancaire Universel et Multi-Enseignes

- Un Groupe de 17 filiales consolidées
- Une constellation de 4 lignes de métiers phares :
 - Banque commerciale au Maroc : Banque des Particuliers & Professionnels et Banque de l'Entreprise
 - Activités de banque d'affaires (activités de marchés, intermédiation boursière, gestion d'actifs, conservation des titres, conseil, ...)
 - Activités à l'international notamment en Afrique à travers le réseau Bank of Africa et en Europe à travers BMCE Bank International Madrid et Londres
 - Services financiers spécialisés : *leasing*, crédit à la consommation, affacturage, et recouvrement

Le Groupe Bancaire Marocain le Plus orienté vers l'international

- Présence dans une trentaine de pays en Afrique, en Europe et en Asie
- Plus de 5 000 collaborateurs à l'étranger
- Plus de 50 bureaux de représentation et desks
- 1^{ère} Banque à s'installer à l'étranger en ouvrant une succursale à Paris en 1972
- 1^{ère} Banque marocaine à être cotée à la Bourse de Londres à travers l'émission des titres GDR

Une Banque Africaine pour l'Afrique

- Présence dans une vingtaine de pays en Afrique
- Un réseau de 430 agences dont plus de 380 agences sous l'enseigne "Bank of Africa"
- Plus de 5 000 collaborateurs
- Plus de 1,5 million de comptes
- Première banque marocaine à s'installer en Afrique sub-saharienne à partir des années 1980, suite à une restructuration réussie de la Banque de Développement du Mali, la première banque dans le pays

Une Banque Socialement Responsable

- Promotion de l'éducation dans le monde rural à travers le programme Medersat.com de la Fondation BMCE Bank qui compte près de 200 unités scolaires et préscolaires, 400 professeurs et 13 000 élèves
- Développement Communautaire Intégré : Alphabétisation, éducation sanitaire et sportive, électrification et approvisionnement en eau potable des douars, préservation de l'environnement...
- Engagement dans la finance durable à travers la mise en place d'un système de gestion des impacts environnementaux et sociaux, une première dans le secteur bancaire
- 1^{ère} banque de la région du Maghreb à adhérer aux principes de l'Equateur
- Obtention de la certification ISO 14 001 dans la gestion environnementale



Groupe BMCE Bank dans le monde

AFRIQUE

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

EUROPE

Allemagne
Belgique
Espagne
France
Italie
Portugal
Royaume Uni

ASIE

Emirats Arabes Unis
Chine

Structure du Groupe

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 630 agences dont 21 centres d'affaires et une agence Corporate et plus de 11 000 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.

ACTIVITÉS À L'INTERNATIONAL

BANK OF AFRICA

Deuxième réseau de l'UEMOA, le Groupe, fondé en 1982 au Mali, est aujourd'hui présent dans 16 pays, à travers un réseau de banques commerciales et de sociétés financières, dédiées au continent africain.

PNB 3 229,6 MDH / Total Bilan 48 849 MDH
Effectif 5 000

68,55%

LA CONGOLAISE DE BANQUE

La Congolaise de Banque (LCB), créée en 2004 suite à la privatisation du Crédit pour l'Agriculture, l'Industrie et le Commerce (CAIC), emploie plus de 200 collaborateurs répartis sur un réseau de 13 agences.

PNB 333,3 MDH / Total Bilan 4 964 MDH
Effectif 273

25%

BANQUE DE DEVELOPPEMENT DU MALI

BDM-SA figure parmi les banques leaders du Mali, avec un réseau de 33 agences. BMCE Bank détient aujourd'hui 27,38% du capital de BDM-SA.

PNB 414,5 MDH / Total Bilan 7 697 MDH
Effectif 410

27,38%

BMCE BANK INTERNATIONAL PLC

Basée à Londres, BBK International Plc est spécialisée dans les activités de marché, les financements structurés et le *Commodities Trade Finance*.

PNB 201,3 MDH / Total Bilan 3 310 MDH
Effectif 32

100%

BMCE BANK INTERNATIONAL MADRID

Basée à Madrid, BMCE Bank International est une Banque de droit espagnol créée en 1993 par BMCE Bank et des partenaires nationaux. Détendue aujourd'hui à 100% par le Groupe BMCE Bank, BMCE Bank International Madrid est spécialisée dans le commerce extérieur avec un portefeuille clientèle de près de 4 000 entreprises.

PNB 115,8 MDH / Total Bilan 2 445 MDH
Effectif 52

100%

ACTIVITES DE BANQUE D'AFFAIRES

BMCE CAPITAL

Entité d'affaires du Groupe BMCE Bank, *BMCE Capital* coordonne, développe les synergies, mutualise les coûts de ses différentes lignes métier, à savoir, Marchés des capitaux, Conseil, Gestion d'actifs, Intermediation Bourse, Titres et Opérations et Gestion Privée.

Chiffre d'affaires 205 MDH
Total Bilan 378 MDH Effectif 212

100%

BMCE CAPITAL BOURSE

Société d'intermédiation en Bourse du Groupe BMCE Bank, *BMCE Capital Bourse* a été créée en 1995. Acteur dynamique du marché marocain de l'Equity, elle détient une part de marché de 25%, se positionnant au deuxième rang des sociétés de bourse de la place.

Chiffre d'affaires 22,1 MDH
Total Bilan 230 MDH Effectif 19

100%

BMCE CAPITAL GESTION

Créée en 1995, *BMCE Capital Gestion* est une filiale à 100% de BMCE Bank. Elle gère plus de 30 milliards de dirhams d'actifs, correspondant à une part de marché de 135%. La filiale Asset Management a obtenu en 2007 la notation M2 Excellent accordée par l'agence Fitch Ratings.

Chiffre d'affaires 88,4 MDH
Total Bilan 92 MDH Effectif 29

100%

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.

FILIALES FINANCIERES SPECIALISEES

SALAFIN

Filiale du Groupe BMCE BANK, Salafin est une société de financement qui offre un jeu complet de services de crédit à la consommation à travers trois principales catégories de produits : le crédit personnel, le crédit automobile et le crédit revolving.

PNB 219,9 MDH / Total Bilan 3 481 MDH
Effectif 232

74,5%

MAGHREBAIL

Créée en 1972, Maghrebail compte parmi les leaders du secteur de crédit bail au Maroc, avec une part de marché de 18,4%.

PNB 199,6 MDH / Total Bilan 8 757 MDH
Effectif 89

51%

MAROC FACTORING

Créée en 1988 à l'initiative de BMCE Bank qui détient aujourd'hui 100% de son capital, la société Maroc Factoring est pionnière de l'activité d'affacturage au Maroc.

PNB 36,5 MDH / Total Bilan 2 047 MDH
Effectif 34

100%

EULER HERMES ACMAR

Leader des sociétés d'assurance crédit, Euler Hermès Acmar est une filiale d'Euler Hermès Group qui détient 55% de son capital.

Chiffre d'affaires 56 MDH
Total Bilan 333 MDH Effectif 129

20%

AUTRES ACTIVITES

EURAFRIC INFORMATION

Plate-forme technologique créée en joint venture avec RMA Watanya et le Groupe Crédit Mutuel-CIC avec pour objectif majeur de bâtir un nouveau Système d'Information Banque et Assurance à la pointe de l'innovation technologique.

Chiffre d'affaires 251 MDH
Total Bilan 204 MDH Effectif 143

41%

LOCASOM

Créée en 1980, la société Locasom est aujourd'hui le leader incontesté de la location longue durée au Maroc.

PNB 265,5 MDH Total Bilan 414 MDH
Effectif 69

100%

CONSEIL INGENIERIE ET DEVELOPPEMENT

Le CID est une société d'ingénierie pluridisciplinaire intervenant dans les projets de génie civil, de bâtiment, de transport et d'hydraulique.

Chiffre d'affaires 299 MDH
Total Bilan 479 MDH

38,9%

Conseil d'Administration



Othman BENJELLOUN



Michel LUCAS



Azeddine GUESSOUS



Anass ALAMI



Pedro MOSQUEIRA
DO AMARAL

Othman BENJELLOUN
Président Directeur Général

Groupe Crédit Mutuel - CIC
représenté par Michel LUCAS

RMA WATANYA
représentée par Azeddine GUESSOUS

CAISSE DE DEPOT ET DE GESTION
représentée par Anass ALAMI

BANCO ESPIRITO SANTO
représentée par Pedro MOSQUEIRA DO AMARAL



Zouheir BENSÂÏD



Adil DOUIRI



Amine BOUABID



Mamoun BELGHITI



Brahim
BENJELLOUN-TOUIMI



Mohamed BENNANI

FINANCECOM
Représentée par Zouheir BENSÂÏD

Adil DOUIRI

Amine BOUABID

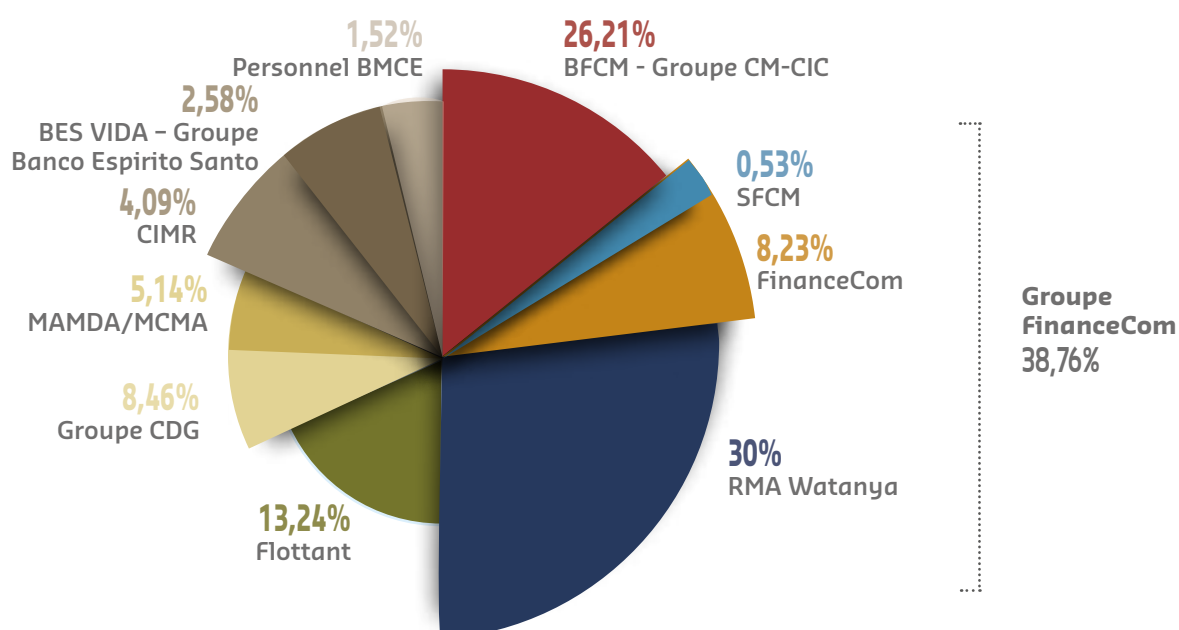
Mamoun BELGHITI
Administrateur Directeur Général Délégué

Brahim BENJELLOUN - TOUIMI
Administrateur Directeur Général Délégué

Mohamed BENNANI

Actionnariat de BMCE Bank

JUIN 2013



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

Groupe FinanceCom : Groupe marocain multidimensionnel

BFCM-Holding du Groupe CIC : L'un des groupes bancaires leaders en France

Groupe CDG : Premier investisseur institutionnel du Royaume et un acteur majeur de l'économie marocaine

BES-VIDA du Groupe Banco-Espirito Santo : 3^{ème} plus grande compagnie d'assurance au Portugal, filiale de Banco Espirito Santo SA détenue à hauteur de 100%

CIMR : Première caisse de retraite au Maroc pour le secteur privé

MAMDA/MCMA : Acteur de référence dans le secteur des assurances

Groupe BMCE Bank en Chiffres

DEPÔTS **DH 145** MILLIARDS

PNB **DH 9** MILLIARDS

CREDITS **DH 139** MILLIARDS

TOTAL BILAN **DH 231** MILLIARDS

CAPITAUX PROPRES **DH 18,4** MILLIARDS

EFFECTIF **11 000** COLLABORATEURS

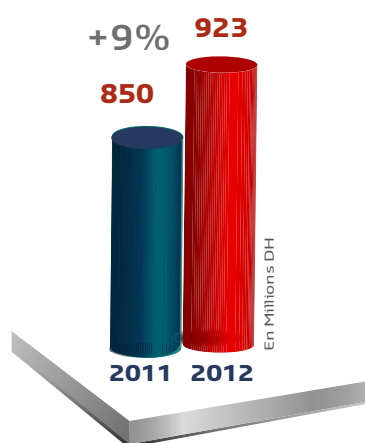
IMPLANTATION **28** PAYS

RESEAU PLUS DE **1000** AGENCES

Performances du Groupe en 2012

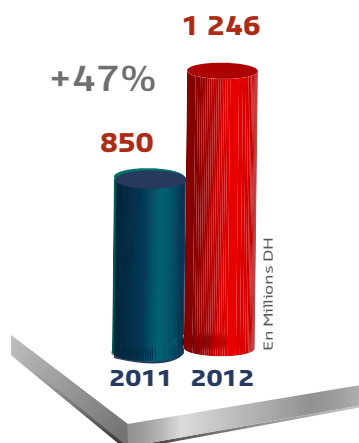
Activité Consolidée

Réalisations en Forte Croissance



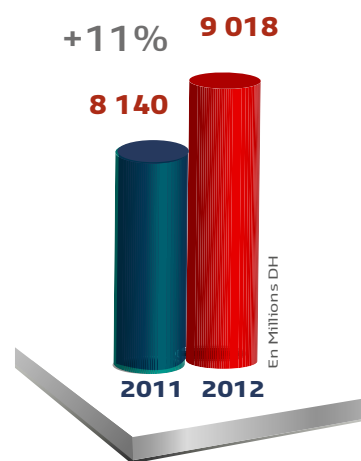
**RÉSULTAT NET
PART DU GROUPE**

Hausse du RNPG de +9%, à DH 923 millions, dans un contexte où l'effort de provisionnement a dépassé le milliard de DH (DH 1,1 milliard).



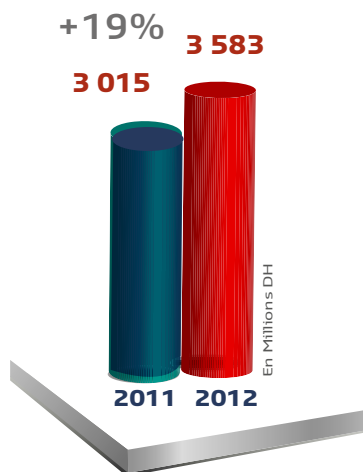
**RÉSULTAT NET PART DU
GROUPE HORS ELEMENTS
EXCEPTIONNELS**

Progression de +47% à plus de DH 1,2 milliard du RNPG hors éléments exceptionnels-charge nette exceptionnelle de DH 323 millions liée à l'impact fiscal et à la Contribution à la Cohésion Sociale.



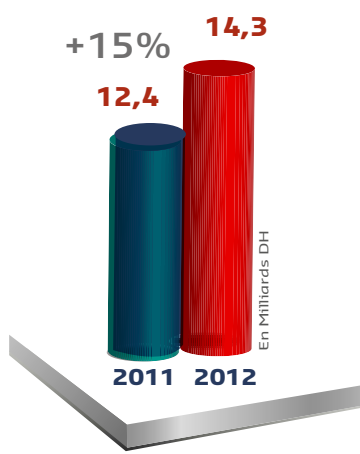
**PRODUIT NET
BANCAIRE**

Hausse de +11% du PNB consolidé, dépassant pour la 1ère fois la barre de DH 9 milliards, conjuguée à une augmentation des charges générales d'exploitation de +6%, induisant ainsi l'amélioration du Coefficient d'exploitation de 2,6% à 60,3%.



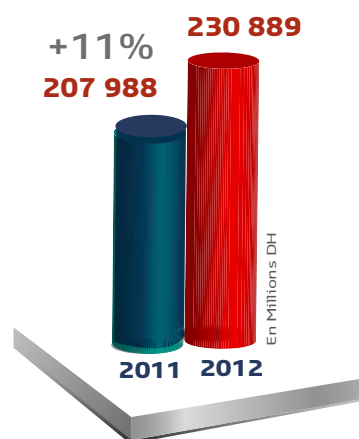
**RÉSULTAT BRUT
D'EXPLOITATION**

Augmentation de +19% du RBE, s'établissant à près de DH 3,6 milliards en 2012 contre DH 3 milliards une année auparavant.



**CAPITAUX PROPRES
PART DU GROUPE**

Renforcement de l'assise financière, portant les capitaux propres part du Groupe, de DH 12,4 milliards en 2011 à DH 14,3 milliards en 2012, soit une évolution de +15%, notamment grâce à l'augmentation de capital réservée aux actionnaires de référence réalisée en 2012 d'un montant de DH 1,5 milliard - prime d'émission comprise - pour accompagner la stratégie de développement du Groupe au Maroc et à l'international et s'aligner sur les nouvelles exigences réglementaires.



TOTAL BILAN

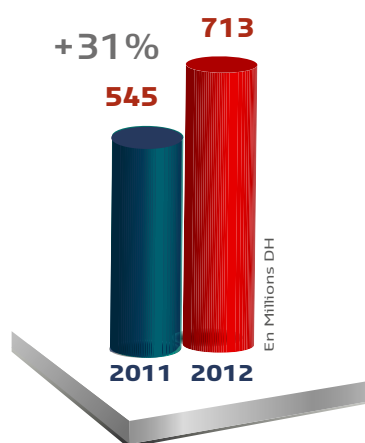
Maintien du rythme de croissance des actifs du Groupe à +11% sur les 4 dernières années, avec un Total Bilan consolidé de DH 231 milliards en 2012.

En millions

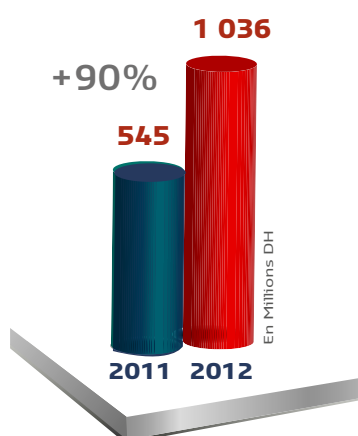
	EURO	2012 USD	DH	Var 12-11	2011 DH
ACTIF					
Valeurs en caisse, Banque centrale, Trésor public,					
Services des chèques postaux	890	1 176	9 922	55%	6 392
Actifs financiers évalués à la juste valeur	3 072	4 058	34 245	8%	31 732
Actifs financiers disponibles à la vente	251	331	2 796	20%	2 330
Prêts et créances sur les EDC et assimilés	1 920	2 535	21 397	-10%	23 823
Prêts et créances sur la clientèle	12 453	16 449	138 809	14%	121 343
Placements détenus jusqu'à leur échéance	944	1 246	10 519	10%	9 591
Immeubles de placement	55	73	614	12%	547
Immobilisations corporelles	460	608	5 131	1%	5 064
Immobilisations incorporelles	67	89	751	16%	645
Ecarts d'acquisition	75	99	832	0%	832
Autres actifs	527	696	5 873	3%	5 689
TOTAL ACTIF	20 714	27 360	230 889	11%	207 988
PASSIF					
Dettes envers les EDC et assimilés	3 071	4 056	34 228	38%	24 849
Dettes envers la clientèle	12 977	17 141	144 651	4%	139 152
Titres de créances émis	1 257	1 661	14 015	17%	12 009
Provisions	47	62	523	14%	457
Dettes subordonnées et fonds spéciaux de garantie	427	564	4 760	-3%	4 904
Capitaux Propres	1 652	2 182	18 413	12%	16 385
Capitaux Propres part du Groupe	1 279	1 690	14 260	15%	12 428
Capitaux propres intérêts minoritaires	373	492	4 153	5%	3 957
Autres passifs	1 283	1 694	14 299	40%	10 232
TOTAL PASSIF	20 714	27 360	230 889	11%	207 988
COMPTE DE RESULTAT					
Marge d'intérêt	560	740	6 243	12%	5 572
Marge sur commissions	137	181	1 526	7%	1 423
Résultat des activités de Marché	72	95	801	10%	730
Net Divers	40	53	448	8%	415
Produit Net Bancaire	809	1 069	9 018	11%	8 140
Charges Générales d'Exploitation	436	576	4 861	6%	4 589
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	51	68	574	7%	535
Résultat Brut d'Exploitation	321	425	3 583	19%	3 016
Coût du risque	99	131	1 108	27%	872
Résultat d'Exploitation	222	293	2 476	15%	2 144
Résultat avant Impôt	193	255	2 151	-1%	2 181
Impôt sur les résultats	51	68	571	-15%	674
Résultat Net	142	187	1 579	5%	1 508
Résultat Net - Intérêts minoritaires	59	78	656	0%	657
Résultat Net - Part du Groupe	83	109	923	9%	850

EUR/DH: 11,1465 - USD/DH: 8,4390

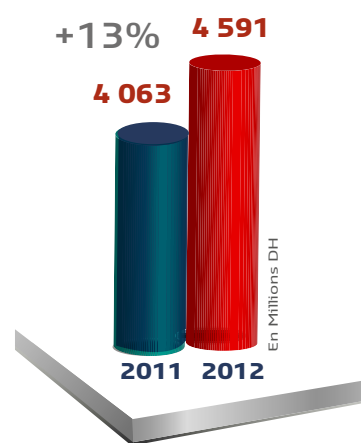
Activité Agrégée*



RÉSULTAT NET



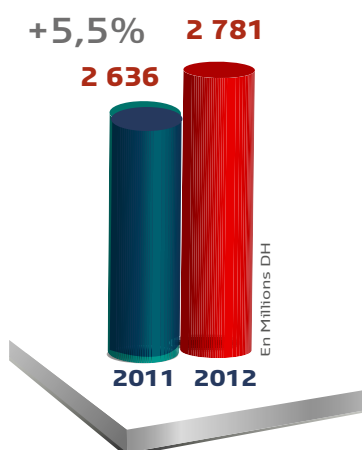
**RÉSULTAT NET
HORS ÉLÉMENTS
EXCEPTIONNELS**



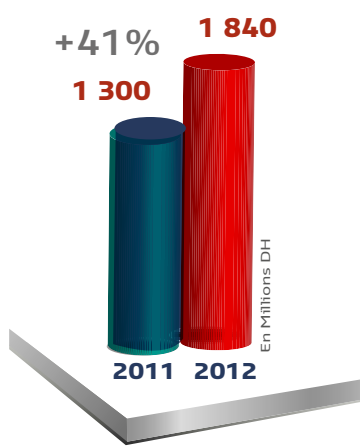
**PRODUIT NET
BANCAIRE**

Capacité bénéficiaire confirmée avec un résultat Net Agrégé hors exceptionnel de plus de DH 1 milliard, en hausse de +90% par rapport à l'exercice précédent, et de +31% après impact des éléments fiscaux exceptionnels, passant ainsi de DH 545 millions en 2011 à DH 713 millions en 2012.

Hausse de +13% du PNB agrégé à DH 4,6 milliards, grâce à la bonne tenue du «core business» de la Banque, en témoigne l'évolution favorable de la marge d'intérêts de + 11% et de la marge sur commissions de +9%.



**CHARGES GÉNÉRALES
D'EXPLOITATION**



**RÉSULTAT BRUT
D'EXPLOITATION**

Evolution contenue des charges générales d'exploitation de +5,5%, induisant une amélioration sensible du Coefficient d'exploitation de 4,3 points à 60,6%

Croissance de +41% du RBE à DH 1,8 milliard avec un effort substantiel de provisionnement de près de DH 712 millions y compris une PRG sectorielle brute de DH 217 millions portant ainsi son niveau cumulé à DH 472 millions en brut.

*Activité Agrégée inclut BMCE Bank SA et Tanger Off Shore

En millions

	EURO	2012 USD	DH	Var 12-11	2011 DH
ACTIF					
Valeurs en caisse, Banque centrale, Trésor public, Services des chèques postaux	336	443	3 742	119%	1 712
Créances sur les établissements de crédit et assimilés	1 444	1 907	16 092	-5%	16 881
Créances sur la clientèle	8 718	11 514	97 170	12%	86 548
Titres de transaction et de placement	3040	4 016	33 888	8%	31 443
Titres d'investissement	419	553	4 665	209%	1 509
Titres de participation et emploi assimilés	504	666	5 620	14%	4 928
Immobilisations incorporelles	40	53	446	-7%	479
Immobilisations corporelles	189	250	2 108	1%	2 090
Autres actifs	275	364	3 068	3%	2 983
TOTAL ACTIF	14 964	19 765	166 799	12%	148 573
PASSIF					
Dettes envers les EDC et assimilés	2 364	3 123	26 351	42%	18 618
Dépôts de la clientèle	9 181	12 126	102 333	2%	100 781
Titres de créances émis	903	1 192	10 062	37%	7 367
Provisions pour risques et charges	32	42	353	63%	216
Dettes subordonnées	396	523	4 417	0%	4 416
Capitaux Propres	161	213	1 795	4%	1 720
Autres passifs	1 928	2 546	21 488	39%	15 456
TOTAL PASSIF	14 964	19 765	166 799	12%	148 573
COMPTE DE RESULTAT					
Marge d'intérêt	245	323	2 729	11%	2 463
Marge sur commissions	60	79	668	9%	615
Résultat des activités de Marché	75	100	840	-2%	860
Net Divers	32	42	354	183%	125
Produit Net Bancaire	412	544	4 591	13%	4 064
Résultat des opérations sur immobilisations financières	1	1	11	-108%	-135
Produits nets d'exploitation non bancaire	2	2	19	111%	9
Charges Générales d'Exploitation	249	330	2 781	6%	2 636
Résultat Brut d'Exploitation	165	218	1 840	41%	1 301
Dotations nettes des reprises aux provisions	-46	-61	-513	11%	-463
Résultat non courant	-35	-46	-387	-	-
Impôt sur les résultats	20	27	227	-23%	294
Résultat Net	64	84	713	31%	545

EUR/DH: 11,1465 - USD/DH: 8,4390

Faits Marquants 2012 - 2013

Obtention de BMCE Bank du prix « *Best Banking Group in Africa* » décerné par le magazine Britannique « *The European* » en mai 2013

Emission d'un emprunt subordonné d'un montant de 1 milliard de DH en janvier 2013

Augmentation de capital de BMCE Bank de l'ordre de 1,5 milliard de DH au profit des actionnaires de référence en novembre 2012

Montée dans le capital du Groupe Bank of Africa pour atteindre 65% en septembre 2012 et plus récemment à 68,5%

Obtention de BMCE Bank, pour la deuxième année consécutive, du label « BMCE Bank – Entreprise Sans Tabac » niveau Or, décerné par l'association Lalla Salma de lutte contre le cancer

BMCE Bank élue « *Socially Responsible Bank of the Year* » par *The African Awards* « *Best Trade Finance Bank in Morocco* » par le magazine *Global Trade Review*

Nomination de M. Mohammed AGOUMI en tant que nouveau Directeur Général Délégué en charge de l'International en mars 2012

BMCE Bank primée « *Top Performers RSE Maroc* » décerné par Vigeo pour sa stratégie environnementale et son engagement sociétal en janvier 2012

Stratégie du Groupe BMCE Bank

UN DEVELOPPEMENT EFFICIENT AU NIVEAU LOCAL

BMCE Bank, en tant que 3^{ème} Groupe bancaire marocain, poursuit le développement de son activité bancaire, s'appuyant sur un Réseau dense en croissance soutenue - 3 fois plus important qu'il y a 10 ans. Plus proche de ses clients, elle capitalise également sur un modèle régionalisé couvrant l'ensemble du Royaume, la recherche de l'amélioration constante de la qualité de service notamment, grâce à l'innovation en termes de Produits & Services ainsi que sur les synergies avec les filiales spécialisées en tant qu'extension des métiers bancaires.

Offrant une réponse adaptée à la clientèle et l'accompagnant tout au long de son cycle de vie, la Banque nourrit des ambitions fortes sur des segments porteurs, à savoir la PME (Petites et Moyennes Entreprises), les Professionnels ainsi que le marché des Particuliers dans toutes ses composantes (Clientèle Privée, MRE), favorisant aussi la diversification des sources de revenus issus du Core Business au profit du Retail Banking et l'élargissement de son assise commerciale.

A travers le Programme de Transformation, entamé dès 2011, la Banque veille également à améliorer son efficacité, tant opérationnelle que commerciale, dans un contexte où de nombreux investissements humains, corporels et incorporels ont été réalisés en accompagnement du développement du Réseau durant la précédente décennie, avec comme objectif ultime de réduire durablement le Coefficient d'exploitation.

Parmi les mesures phares entreprises, figurent l'industrialisation des process et la centralisation des *Back-Offices* au sein de Centres de Services Métiers en vue de bénéficier des économies d'échelle, le fonctionnement à Iso-effectif et le renforcement des fonctions commerciales au sein du Réseau ainsi que la promotion de la culture de contrôle des charges et des risques.

Le développement des activités du Groupe repose sur la pérennisation d'une croissance rentable, une gestion proactive saine des risques, et le renforcement du dispositif de contrôle interne et la maîtrise de la gestion des risques à l'échelle du Groupe.

CONTINENTALISATION DE L'ACTIVITE DU GROUPE

UNE BANQUE AFRICAINE POUR L'AFRIQUE

De l'intérêt que suscite le Continent africain, en tant que zone de croissance par excellence, surperformant la croissance mondiale, le Groupe BMCE Bank ambitionne de s'affirmer comme un acteur incontournable du paysage bancaire africain en s'appuyant sur la marque et le réseau Bank Of Africa (BOA) dont la prise de contrôle fut effective en 2011. Le Groupe BMCE Bank est ainsi présent dans près d'une vingtaine de pays africains.

Hormis la croissance interne ou l'acquisition ciblée dans des pays à fort potentiel, figurent parmi les axes stratégiques du Groupe en Afrique, la prise de contrôle de l'ensemble des filiales africaines de Bank Of Africa et le renforcement du dispositif de gestion de risques et de contrôle interne. Pareillement, le développement des synergies opérationnelles et commerciales intra-groupe est au cœur du plan stratégique avec la syndication des crédits, la gestion de la trésorerie ainsi que le transfert des compétences et know-how à l'échelle du Groupe notamment, avec des injections vertueuses le détachement des personnes clés dans des postes de responsabilité.

Ce faisant, la contribution de l'Afrique devrait-elle continuer à se renforcer dans les Résultats du Groupe en consolidé, grâce notamment au développement et l'intensification de l'activité d'intermédiation bancaire au niveau de Bank Of Africa.

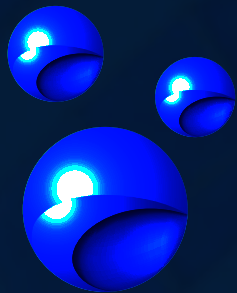
UNE ACTIVITE EUROPEENNE AU SERVICE DE L'AFRIQUE

Le contexte économique et financier en Europe a commandé une restructuration de l'activité en Europe, entamée dès 2010, et aboutissant à des premiers Résultats encourageants. Ainsi la plateforme européenne a marqué un retour au vert en 2012, grâce à la réduction d'effectifs, l'optimisation des Fonds propres en faveur des activités moins consommatrices et la spécialisation des sites européens (Paris, Madrid et Londres) par marché géographique et activité.

En quête d'efficacité, et dans la même veine, la consolidation -processus déjà entamé- des présences du Groupe BMCE Bank en Europe (BMCE Bank International Plc et BMCE International Madrid) sera réalisé sous la même ombrelle, BMCE International Holdings et ce, pour doter le nouvel ensemble de moyens mutualisés, tant humains que financiers, lui permettant de développer l'activité dans les zones d'influence.

Maximisant les synergies entre les sites, la nouvelle plateforme européenne devra appuyer le développement en Afrique assurant une complémentarité avec le réseau BOA et ce, en tant que spécialiste du Corporate & Investment Banking.

BMCE BANK
AU MAROC





BMCE Bank au Maroc

BANQUE DES PARTICULIERS & PROFESSIONNELS



En soutien à la dynamisation davantage des réalisations commerciales du Réseau, plusieurs actions ont été entreprises portant sur l'amélioration de l'offre produit, la conclusion de nouveaux partenariats ainsi que la conduite d'actions commerciales et marketing ciblées.

MARCHE DES PARTICULIERS & PROFESSIONNELS



Dynamisation du Marché des Salariés et Fonctionnaires

Dans le cadre du renforcement de l'activité sur le marché des salariés et fonctionnaires, BMCE Bank a lancé, le crédit auto en partenariat avec Salafin sur différentes régions de la Banque.

Ainsi, BMCE Bank a procédé à la refonte du crédit immédiat conventionné ayant permis d'alléger la *check-list* des pièces justificatives demandées au client, de simplifier la procédure de crédit et d'améliorer les délais de réponses au client quant au sort réservé à sa demande de crédit.

En outre, plusieurs événements ont été organisés afin de promouvoir l'offre conventionnée auprès de la clientèle cible notamment : (i) la tenue des Journées Portes Ouvertes sur les sites des entreprises conventionnées, (ii) l'installation des desks et (iii) l'organisation de l'événement caravane "logement à faible coût".

Par ailleurs, une nouvelle offre d'assistance au Maroc et à l'international a été lancée en partenariat avec RMA Watanya portant sur la mise en place de trois produits ciblés à savoir : *BMCE Salama*, *BMCE Assistance* et *BMCE Assistance Monde*.

Enrichissement de l'Offre du Segment des Professionnels

L'activité du marché des Professionnels a également été caractérisée par l'enrichissement de l'offre Produits et l'intensification des actions commerciales visant la fidélisation et la prospection de la clientèle.

BMCE Bank a ainsi procédé au lancement du package *Forfait TPE* exclusivement dédié aux tiers personnes morales dont le chiffre d'affaires est inférieur à 3 MDH.

Dans la même veine, BMCE Bank a mis en place une nouvelle offre de garantie *Damane Express* ayant pour objet de garantir les engagements bancaires, les crédits de fonctionnement et les crédits d'investissement inférieurs ou égaux à 1 MDH.

Par ailleurs, BMCE Bank a participé activement au Programme *Taahil Al Moukawala* visant notamment à faciliter l'accès des TPE au crédit.

Parallèlement au programme d'appui aux TPE et afin de sensibiliser et fidéliser sa clientèle, BMCE Bank a organisé une série de rencontres autour du thème : «Educatio Financière des TPE Clientes ».

En 2012, et dans le cadre de l'intensification des actions commerciales et marketing BMCE Bank a participé à plusieurs événements de grande envergure afin de conforter son image en tant que banque proche des Professionnels, dont (i) la 9^{ème} édition d'Officine Expo 2012, (ii) le salon Auto Expo, (iii) le 10^{ème} congrès des chirurgiens dentistes du Nord et (iv) le premier salon international de l'optique.

MARCHE DE LA CLIENTELE PRIVEE

Une Démarche Ciblée et Structurée

Pour mieux répondre aux attentes de la clientèle privée, BMCE Bank a structuré la gestion de cette gamme de clientèle à travers la mise en place des services bancaires et financiers sophistiqués ainsi que des procédures et structures adaptées.

En termes d'enrichissement de l'offre, une nouvelle carte *Premium Visa Infinite* a été créée permettant notamment d'effectuer des paiements et retraits élevés au Maroc et à l'international et intégrant des services de Conciergerie Privée.

De même, a été menée une refonte de l'offre assurance multirisque habitation *Sécuriloge* en une formule dédiée à la clientèle privée. Elle porte sur la protection globale contre les risques liés à l'usage d'habitation, les responsabilités du chef de famille, les accidents de travail du personnel de maison ainsi que des garanties plus élargies et plus complètes particulièrement adaptées pour des biens de qualité.

Une refonte du produit d'assistance est également en cours pour l'adapter précisément aux besoins de la clientèle privée.

Par ailleurs, afin de soutenir le réseau dans l'atteinte de ses objectifs, un temps fort épargne a été organisé portant sur la mobilisation du Réseau pour la commercialisation des produits d'épargne tel que *BMCE Crescendo Plus*, *BMCE Retraite Active* et *BMCE Epargne Education* ainsi que, la pérennisation des encours.

Au plan de l'activité monétique, une campagne promotionnelle a été lancée en partenariat avec VISA International exclusivement dédiée aux cartes *Premium* : *Visa Or*, *Visa Platinum* et *Visa Platinum Internationale*.

Cette action a été également une opportunité pour promouvoir et sensibiliser la clientèle au paiement par carte et lancer une action d'équipement des clients non titulaires de l'une des cartes *Premium*.

MARCHE DES MIGRANTS

Performances Soutenues dans un Contexte Mitigé Hausse des Transferts MRE

Dans un contexte marqué par le recul des recettes MRE de -4% mais en même temps de hausse des dépôts MRE de +5,4% au niveau du système bancaire, BMCE Bank affiche une progression de ses transferts de +1,7% à fin décembre 2012.

A fin 2012, les dépôts MRE se sont ainsi établis à DH 13,38 milliards, cette hausse est due essentiellement à la performance des dépôts à vue.

Les meilleures performances ont été réalisées par la Belgique, le Royaume-Uni, les Etats-Unis et les Emirats Arabes Unis, avec des taux de progression respectifs de 99%, 74%, 60% et 27%.

Création de BMCE Euroservices

2012 a également été marquée par la création d'un établissement de paiement agréé doté d'un passeport européen lui permettant de couvrir d'autres pays à savoir l'Allemagne, l'Italie, le Royaume Uni, la Belgique, la France ainsi que la Hollande.

Cette entité, assurera une accélération de l'extension du réseau en Europe et le développement de l'activité de transfert d'argent qui représente le cœur de métier de l'activité MRE.

A ce jour, le dispositif de gouvernance a été mis en place, le système d'information est en phase test et l'ensemble des moyens humains et logistiques sont en cours de mise en place.

Une Politique Commerciale Fructueuse

L'exercice 2012 a été marqué par la conduite de différentes actions commerciales et marketing portant essentiellement sur la tenue de 4 temps forts visant l'équipement et l'activation des comptes, les transferts MRE et, Crescendo Plus ainsi que l'organisation de 25 Journées Portes Ouvertes et 3 sorties consulaires en France et en Italie.

De même, dans la perspective de renforcer l'image de BMCE Bank en tant que banque proche des MRE et de dynamiser les performances commerciales en termes notamment de collecte de dépôts et d'ouverture de comptes, BMCE Bank a participé au SMAP IMMO Paris et Milan ainsi qu'aux festivals interculturels en France, Italie et Espagne.

Pareillement, et afin d'accompagner le retour des MRE à leur pays d'origine et de renforcer la présence de la Banque auprès de cette clientèle, une campagne d'accueil a été reconduite au cours de cet exercice.

Développement de l'Offre

S'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue de son offre de produits et services destinée aux migrants, BMCE Bank a lancé en partenariat avec Dirhams Express le produit « *E-transfert* », un service de transfert en ligne permettant aux MRE de réaliser des transferts d'argent vers le Maroc. Elle a également amélioré l'offre *Damane Assakane* portant essentiellement sur le déplaçonnement du montant maximum à financer.

Pareillement, BMCE Bank a signé un nouvel accord de partenariat avec BOA France portant sur la mise en place d'une nouvelle solution de transfert d'argent en faveur de la clientèle MRE en France et ce, dans le cadre de l'élargissement de son réseau de partenaires bancaires à l'étranger.



Consolidation des Partenariats

Dans le cadre du renforcement des relations avec les partenaires privilégiés de la Banque, BMCE Bank a sensiblement renforcé le partenariat avec le CM/CIC autour de 3 axes à savoir : (i) l'extension des *desks* en agences CM-CIC, (ii) la mise en place des ventes croisées permettant aux deux réseaux BMCE Bank et CM-CIC de commercialiser mutuellement cette offre auprès des clients et prospects, (iii) la compensation des opérations de paiement pour *BMCE Euroservices*.

Activité Monétique Distinction de l'Activité E-Commerce

BMCE Bank confirme son positionnement sur l'activité monétique, avec un taux d'activité des cartes monétiques au dessus du marché, en hausse de 24,6% contre 14,2% à fin 2011.

S'inscrivant dans une plus forte tendance, l'activité e-commerce connaît un engouement au Maroc, qu'illustre une hausse de + 46,4% soutenue notamment par une croissance de BMCE Bank de + 48,6% du chiffre d'affaires drainé par BMCE Bank, de plus de 100 MDH.

Au volet de l'activité internationale, BMCE Bank a conforté sa position au 1er rang sur le marché. Le volume de paiement à l'international représente plus de deux fois le flux de retraits, tendance amplement favorisée par la percée des cartes de paiements internet à l'international.

Au registre de l'activité commerçants, BMCE Bank présente le meilleur taux de concrétisation des précontrats de 79% contre 58% pour le marché, favorisé par une démarche pré-sélective par le Réseau.

Par ailleurs, plusieurs actions ont été entreprises pour dynamiser davantage l'activité, avec notamment (i) le lancement pour la 1ère fois au Maroc et en exclusivité du programme d'avantages *BMCE Fabuleos* qui permet à la clientèle de récupérer de l'argent pour les achats effectués sur Internet et de reverser jusqu'à 40% du montant des achats effectués avec la carte *BMCE e-PAY*, (ii) la mise en place de nouvelles règles de gestion du stock de cartes en agences et, (iii) la révision du modèle de tarification à l'international pour accompagner la nouvelle directive de Bank Al Maghrib incitant les banques à afficher le détail des commissions prélevées au clients.

BANCASSURANCE



Bonne Tenue de l'Activité

L'activité Bancassurance a enregistré une croissance de +10% du nombre de contrats souscrits, portée essentiellement par les produits «Dommages» avec 17,4% d'évolution sur une année glissante, et ce grâce aux réalisations du produit *SECURICARD*. En seconde position, les produits d'épargne ont affiché un taux de croissance de 10,8% à fin décembre 2012.

Par ailleurs, afin d'adapter l'offre produit Bancassurance et épargne aux besoins de la clientèle, BMCE Bank a procédé à plusieurs actions notamment (i) la refonte du produit *Sécuriloge* en la déclinant en 3 formules, (ii) l'amélioration des options *BMCE Protection* offrant des niveaux de garanties plus importants, (iii) le rehaussement des garanties *Prévoyance* pour la couverture de l'événement suspension des crédits amortissables et, (iv) le lancement des plans d'épargne bénéficiant d'avantages fiscaux et visant, *inter alia*, la collecte de l'épargne à long terme.

PACKAGES



Amélioration de l'Offre

L'année 2012 a été marquée par une démarche d'enrichissement de la gamme des produits destinée à la clientèle Particuliers et Professionnels, avec la mise en place d'une offre packagée de produits et services incluant (i) le *Pack Tanger Off Shore* destiné aux salariés des entreprises conventionnées de Tanger free Zone et, (ii) le forfait TPE destiné aux professionnels personnes morales appartenant au sous marché des Très Petites Entreprises ayant un chiffre d'affaire inférieur à 3 MDH.

Par ailleurs, dans le cadre de l'amélioration des services à la clientèle, BMCE Bank a procédé au lancement du service de banque à distance *BMCE Direct*, le déploiement de la bourse en ligne ainsi que le développement de l'activité commerciale Change Manuel.

Ainsi, en termes de performances, les forfaits destinés à la clientèle des Particuliers et Professionnels ont enregistré une croissance de +28%.

BMCE Bank au Maroc

BANQUE DE L'ENTREPRISE



BANQUE DE L'ENTREPRISE



Performances Honorables au Dessus du Secteur Bancaire

La Banque de l'Entreprise a affiché des performances honorables au titre de l'exercice 2012 en termes de financement de l'économie, de collecte de dépôts et de flux du commerce extérieur.

En 2012, les crédits de la Banque de l'Entreprise ont progressé de +4,3% à DH 61,3 milliards par rapport à décembre 2011, surperformant l'évolution de +3,5% du secteur bancaire, portée par une forte hausse de +21% des crédits d'exploitation.

Pareillement, les dépôts ont progressé de +11,2% atteignant DH 25 milliards, contre un recul de -2,6% du secteur bancaire. Cette hausse est soutenue essentiellement par une forte augmentation des dépôts à vue de +53%.

BMCE Bank a également consolidé son positionnement sur le commerce extérieur, comme en attestent les tendances haussières des volumes confiés à l'import et à l'export, respectivement, de +12% et +16%, plus soutenues que celles enregistrées au niveau des échanges extérieurs nationaux (+7% et +4%).

Par ailleurs, les synergies avec les filiales du Groupe BMCE Bank, notamment Maghrebail et Maroc Factoring, ainsi que les efforts de prospection et de fidélisation de la clientèle se sont intensifiés.



Premier Produit Vert au Maroc

La Banque de l'Entreprise en collaboration avec l'entité Développement Durable & RSE ont lancé un nouveau dispositif de financement « vert » visant la promotion du « *Green Business* », BMCE ENERGICO, le premier prêt moyen terme à taux bonifié destiné à financer l'acquisition d'équipements répondant à un objectif d'efficacité énergétique.

Aussi, dans le cadre de l'enrichissement de l'offre de services destinés à la clientèle Entreprise, BMCE Bank a lancé, en 2012, une nouvelle offre « *Pack Business PME* », une solution globale et modulaire avec une tarification forfaitaire et périodique offrant au client la possibilité de choisir les produits et services les mieux adaptés à ses besoins. Le lancement de ce Pack a été accompagné par l'organisation d'un challenge au terme duquel 10% du portefeuille PME en a été équipé.

La Banque a également mis en place des financements diversifiés garantis par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) au profit des PME et TPE, notamment *DAMANE EXPLOITATION* (Garantie adossée aux crédits de fonctionnement dont le montant est supérieur à 1 MDH), *DAMANE EXPRESS* (Garantie adossée aux crédits de fonctionnement et d'investissement dont le montant est inférieur à 1 MDH), *INTEGRA-TEXTILE* et *ENSEIGNE TEXTILE* (garanties adossées au secteur du textile) et FONDOS RENOVOTEL (financement des programmes de rénovation des unités hôtelières existantes).



Cash Management Réelle Dynamique Commerciale

L'année 2012 a été marquée par le déclenchement d'une réelle dynamique commerciale visant à renforcer la part des flux confiés à BMCE Bank et à améliorer le taux d'équipement de la clientèle Entreprise en produits *Cash Management*. Ainsi, différentes actions commerciales ont été menées : signature de contrats, prospection de clientèle, animation des Centres d'Affaires et de la Grande Entreprise, reconquête et redynamisation des clients inactifs et mise en œuvre d'actions commerciales périodiques ciblées pour chaque produit, notamment les virements de masse.



Commerce Extérieur Cap sur le Développement

Compte tenu de l'importance du Commerce Extérieur aussi bien en termes de captation de flux que de génération de commissions directes et indirectes, BMCE Bank a adopté une nouvelle stratégie de développement du Commerce Extérieur dans l'objectif d'atteindre, à l'horizon 2014, des parts de marchés de 15% à l'import et 22% à l'export.

Cette stratégie est orientée autour de (i) la mise en place d'une approche commerciale proactive et agressive, (ii) une offre produits ciblée, (iii) le suivi et pilotage réguliers de l'activité et (iv) l'accompagnement des clients pour leur développement sur le marché africain.



Consolidation de la Dimension Africaine

En 2012, et dans le cadre de l'accompagnement des opérateurs marocains dans leurs démarches de prospection en Afrique, BMCE Bank a participé à trois missions nationales organisées par Maroc Export et menées par le Ministre de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies à savoir (i) la 6^{ème} Caravane de l'Export qui a fait son escale dans trois pays le Gabon, le Cameroun et le Burkina Faso, (ii) le 4^{ème} Forum Maroc Afrique Elec à Ouagadougou, Burkina Faso et (iii) les Assises Maroc-Sénégalaises en marge de la 21^{ème} édition de la Foire Internationale de Dakar (FIDAK).



Participation aux Manifestations Professionnelles

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. Parmi les événements phares où la Banque fut représentée figurent (i) le SIAM, ayant permis la promotion de *BMCE AGRIVERT*, *BMCE ENERGICO*, *BMCE Trade* et *Trade Maroc*, (ii) la 10^{ème} édition du salon Planète PME et (iii) SIFEL, le Salon International des Fruits et Légumes.

De même, BMCE Bank a participé pour la première fois au (i) salon *Automotive Meeting Tanger MED*, (ii) à la 7^{ème} édition du salon Elec Expo, salon International de l'Électricité, l'Éclairage, l'Électrotechnique et l'Automation Industrielle, (iii) à la 2^{ème} édition de *ENER Event*, Salon International des Énergies Renouvelables et de l'Efficacité



Energétique et (iv) à la 1^{ère} édition du Tronica Expo, Salon International des Composants, des Systèmes et Applications Electroniques.

GRANDES ENTREPRISES



Réalisations Appréciables dans un Environnement Economique Difficile

L'année 2012 s'est inscrite dans la continuité des actions entamées en 2011, se caractérisant par l'intensification des flux et la consolidation des relations avec les Grandes Entreprises à fort potentiel.

Ainsi, cette dynamique s'est traduite en 2012 par une croissance des crédits par décaissements portée par la progression de +8,5% des crédits d'exploitation, plus particulièrement les Spots et les financements extérieurs, et de +2,6% des crédits d'investissement.

Pareillement, les crédits par signature ont marqué un bond de +51%, attribuable essentiellement aux crédits documentaires additionnels en faveur des Grandes Entreprises aussi bien du secteur public que du secteur privé.

De plus, les dépôts des Grandes Entreprises ont affiché une progression de +2,5%, dans un contexte concurrentiel avivé.

De même, les mouvements de commerce extérieur ont enregistré une croissance remarquable de +23%, portée notamment par la hausse de +21,5% des flux à l'import et de +25% des flux à l'export.

Par ailleurs, l'année 2012 a été marquée par l'intensification des actions de prospection et d'assainissement avec l'enrichissement du portefeuille, par l'entrée en relation avec de nouveaux Grands Groupes et la réactivation des comptes gelés ou en anomalie.

FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT



Leadership Maintenu sur le Project Finance

Au cours de l'exercice 2012, plusieurs opérations de financement ont été conduites avec succès, permettant ainsi à BMCE Bank de renforcer son positionnement et de maintenir sa position de leader dans le secteur du *Project Finance*. Cette présence de BMCE Bank se manifeste à travers l'accompagnement de plusieurs opérateurs importants, locaux et internationaux, pour

le financement d'opérations de grande envergure dans différents secteurs tels que les Infrastructures, les Télécoms, le Tourisme, l'Immobilier, l'Enseignement, l'Eau, l'Energie et l'Environnement.



Investissement

Accompagnement de la Politique Gouvernementale

Au cours de l'exercice 2012, le Gouvernement marocain a engagé des réformes politiques, économiques et sociales visant à promouvoir l'entrepreneuriat, l'investissement et la création d'emploi, réaffirmant ainsi sa politique volontariste en matière d'investissement. Dans ce sillage, BMCE Bank a poursuivi ses efforts de financement de l'investissement de l'ensemble des pans de l'économie marocaine, aussi bien dans l'accompagnement du financement des grands projets structurants que des différents plans sectoriels lancés au niveau national, à savoir Plan Emergence, Vision Tourisme 2020, Plan Rawaj, Plan Halieutis, Plan Maroc Vert,...

Ainsi, les financements d'investissement importants ont été réalisés et 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.

MARCHE DE LA PME



Renforcement du Positionnement

de BMCE Bank sur le Marché de la PME

BMCE Bank a renforcé son positionnement sur le marché de la PME au cours des deux dernières années et ce, grâce à davantage de proximité à travers l'ouverture de nouveaux Centres d'Affaires et aux actions marketing, matérialisées par un effort de prospection remarquable et une meilleure connaissance de la clientèle.

Pareillement, BMCE Bank a mis en place une offre variée et à forte valeur ajoutée : la banque à distance en temps réel, les forfaits et packages Entreprise, les cartes monétiques Business, les financements spécifiques, etc.

Par ailleurs, BMCE Bank a intensifié sa communication, véhiculant une forte image de banque partenaire de la PME à travers une campagne institutionnelle multimédia.



Innovation et Créativité

« Le Club PME »

Conformément aux orientations stratégiques visant à renforcer la proximité de Banque auprès des PME et les

accompagner tout au long de leur développement, BMCE Bank a mis en place un nouveau concept « Club PME » permettant aux PME de participer à des matinées stratégiques et de bénéficier d'un cycle de formation certifiant.

Ce nouveau concept innovant est, d'abord, une plateforme de partage d'expérience entre les PME et un espace de formation regroupant des experts métiers de la Banque, son *Centre d'Intelligence Economique*, des professeurs de l'Université Hassan II de Casablanca et des partenaires de la Banque.

Ainsi, au terme de l'année 2012, deux promotions du « Club PME » ont été organisées, l'une à Casablanca et l'autre à Fès et ce, pour imprégner le Club PME d'une dimension régionale.



Rencontres Régionales

en Faveur des PME

Afin de rappeler la nouvelle vision de la Banque partenaire de la PME et de sensibiliser les clients quant à l'intérêt majeur porté à leur égard par la nouvelle stratégie régionale qui les place au cœur de l'organisation, BMCE Bank a organisé, en 2012, des rencontres régionales en collaboration avec l'ANPME et les Directions Régionales au niveau de la Région Centre (Fès), la Région Centre Atlantique (Rabat), la Région Casa Nord et Casa Sud (Casablanca), la région Nord Méditerranée (Tanger) et la Région Grand Sud (Agadir).

Ainsi, la régionalisation, la spécialisation du Réseau et la multiplication des offres et services (Club PME, les programmes IMTIAZ & MOUSSANADA,...) sont parmi les relais de développement qui ont été mis en avant lors de ces rencontres régionales.



Convention de Partenariat

BMCE - China Développement Bank Corporation

Dans le cadre de l'accompagnement de la clientèle PME, BMCE Bank et *China Développement Bank Corporation* (CDBC) ont signé une convention de partenariat portant sur le financement des projets d'investissement des PME clientes de BMCE Bank à partir d'une ligne de crédit accordée par la CDBC d'un montant de \$ 50 millions. Celle-ci sera complétée par une deuxième ligne de \$ 150 millions, destinée aux PME exportatrices désirant financer leur besoin d'investissement en devise, à un taux avantageux et avec une couverture du risque de change.

BMCE Bank au Maroc

LA BANQUE D’AFFAIRES



ACTIVITES DE MARCHE DE CAPITAUX



BMCE Capital Markets **Bonne Tenue des Activités**

Dans un contexte de conjoncture économique difficile, *BMCE Capital Markets* a su maintenir son dynamisme en capitalisant sur l'intensification de ses efforts commerciaux. Preuve de ce dynamisme commercial la base client s'est élargie et les parts de marché de la filiale Markets se sont accrues.

A ce titre *BMCE Capital Markets* s'est positionnée au premier rang sur le marché de la dette privée en 2012, et les parts du marché sur les activités monétaires et obligataires se sont améliorées.

L'année 2012 a été également marquée, par l'intégration de la fonction commerciale à *BMCE Capital Markets* avec une nouvelle redistribution du portefeuille à l'image du découpage de la régionalisation du réseau de BMCE Bank et ce, dans le but du mieux adresser la demande de la clientèle de la banque.

D'autre part, une campagne de communication auprès de la clientèle relative à la nouvelle plateforme électronique de cotation *BMCE FX Direct*, a été menée.



BMCE Capital Bourse Un Marché en Perte de Vitesse

Dans un contexte économique difficile, le marché Boursier s'est inscrit en 2012 dans le mouvement baissier déjà enclenché en 2011. Ses indices phares clôturent sur des contre-performances de -15,13% pour le MASI et de -15,51% pour le MADEX.

Doublément affectée par la baisse des indices boursiers et par l'effondrement de la volumétrie des échanges, *BMCE Capital Bourse* a déployé des efforts importants en 2012 pour freiner la dégradation de ses indicateurs d'activité, sa part de marché s'établissant à 16,6% contre 19,1% une année auparavant.

Face au mauvais comportement du marché, la filiale *brokerage* s'est significativement investie sur le volet qualitatif. C'est ainsi qu'elle a procédé au lancement effectif de la convergence des formats de recherche avec *CM-CIC Securities*, dans le cadre du *Projet African Securities Network* ainsi qu'à la signature d'un accord de distribution réciproque de produits de recherche entre les deux partenaires.

ACTIVITES DE GESTION D'ACTIFS



BMCE Capital Gestion Résilience Confirmée

Au titre de l'exercice 2012, *BMCE Capital Gestion* a réussi à conforter sa position sur le marché marocain de la gestion d'actifs. En effet, l'encours global sous gestion de la filiale *Asset Management* du Groupe BMCE a évolué de près de +5%, en ligne avec le secteur, soit une part de marché qui oscille autour des 14%.

En termes de performance, *BMCE Capital Gestion* s'est encore une fois démarquée puisque l'ensemble des OPCVM Monétaires ont réalisé des performances supérieures au niveau du taux Repo, la majorité des OPCVM Obligataires ont largement dépassé l'indice *Moroccan Bond Index* dans un contexte de translation haussière des taux tandis que les OPCVM Actions et Diversifiés ont surperformé dans l'ensemble leurs *benchmarks* respectifs.

Par ailleurs, les efforts fournis en 2012 par *BMCE Capital Gestion* ont été couronnés par le relèvement de sa notation par l'agence Fitch Rating de M2(mar) à M2+(mar), soit la notation la plus élevée attribuée par l'agence sur le marché marocain. Cette amélioration vient récompenser également les efforts entrepris en matière de renouvellement du système d'information et d'amélioration notable au niveau de la gestion du risque de crédit.



BMCE Capital Gestion Privée Cap Croissance Affirmée

Poursuivant sa montée en puissance en dépit des contraintes conjoncturelles du marché, *BMCE Capital Gestion Privée* se distingue par des réalisations aussi bien qualitatives que financières de premier ordre reflétant la pertinence de ses choix stratégiques en matière commerciale et de gestion des placements.

Cette performance est également le fruit de la rigueur organisationnelle, étoffée par le renforcement de l'équipe commerciale, le développement en cours d'un outil de gestion et la prise de risque mesurée.

ACTIVITES DE GESTION ET DE CONSERVATION DE TITRES



BMCE Capital Titres Baisse d'Activité Conjoncturelle

En raison de la baisse de la volumétrie globale traitée sur le marché boursier, les actifs en conservation ont connu un recul de 4%. Toutefois, avec l'entrée de nouveaux émetteurs et la dynamique du marché de la dette privée, le volume des dénouements des émissions obligataires et TCN - hors BMCE Bank - opéré par *BMCE Capital Titres* ont enregistré une hausse importante de 155% par rapport à 2011.

Avec une part de marché stabilisée aux alentours de 28%, les actifs en dépôt se sont maintenus au même niveau que l'année précédente. Les fonds *BMCE Capital Gestion* représentent plus de la moitié des actifs OPCVM en dépôt, suivi par les fonds RMA Capital qui se sont adjugés une part de 26% des actifs en conservation.



ACTIVITÉS DE CONSEIL



BMCE Capital Conseil
Poursuite d'Elan

En 2012, *BMCE Capital Conseil* confirme son leadership et consolide un niveau d'activité probant et ce, dans un contexte de marché nettement perturbé.

Cette relative résilience affichée s'explique notamment par une présence et une visibilité accrues et renforcées de la Banque d'Affaires notamment à travers la conduite d'opérations majeures sur le marché des capitaux ainsi que du conseil à forte valeur ajoutée sur des opérations stratégiques dans le cadre de mandats en fusions & acquisitions.

DES PERFORMANCES SOUTENUES PAR DES ACTIVITÉS TRANSVERSES

L'activité de Recherche de *BMCE Capital* s'est distinguée en 2012 par sa capacité d'innovation et le succès de la diversification de ses publications ainsi que par la réussite du basculement sur la base de données du partenaire *CM-CIC Securities*.

Les autres Lignes Métiers, particulièrement l'Asset Management et le Conseil, ont également bénéficié de l'amélioration des prestations d'Analyse & Recherche, renforçant ainsi les relations synergétiques intra-Banque.

D'autres part, dans une perspective d'amélioration de l'appréciation des risques tant sur le plan marché que crédit, plusieurs actions ont été entreprises visant la systématisation des traitements, la mise en place d'indicateurs pertinents et la mise à disposition de l'analyse dans les meilleurs délais, outre l'économie en fonds propres et l'amélioration des ratios de la Banque.

Des Ressources et Moyens À LA HAUTEUR DES AMBITIONS



CAPITAL HUMAIN



Développement RH au Service des Dispositifs Stratégiques

En 2012, le Développement RH a contribué aux projets structurants en termes de reconversion, de gestion de la mobilité, de recrutement et d'accompagnement terrain des Régionaux.

Ainsi, le taux de réalisation des redéploiements dans le cadre des Projets CAP Process et Contrôle Permanent a été respectivement de 76% et 80%. Par ailleurs, et en matière de gestion de la mobilité, de nouveaux postes ont été proposés aux collaborateurs de la Banque en fonction de leurs compétences et aptitudes. Courant 2012, 1 181 mouvements ont été enregistrés, traduisant un changement de métier et /ou de poste, et ce, dans le cadre d'une mobilité interne ou d'une évolution de carrière.

Sur le volet formation, 2 441 collaborateurs ont bénéficié d'au moins une action de formation, soit un taux de couverture de 50 % de l'effectif. Près de 400 formations menées en interne et plus d'une trentaine animées par des cabinets externes. De même, et au niveau de BMCE Bank Of Africa Academy, plus de 200 participants ont suivi des séminaires.

Enfin, le développement RH a accompagné de nombreux projets, (i) mise en place du Centre de Services Partagés (CSM), (ii), accompagnement de la réorganisation de l'entité Produits et Services Multicanal, (iii) participation à la création du Centre de Relation Client, (iv) accompagnement de la réorganisation de l'entité Achats Groupe et (v) création de l'entité Finance Alternative.



Une Communication Interne Etoffée et Diversifiée

En 2012, la communication interne a enrichi davantage ses publications, avec la diffusion de : *Internews* 54, *Intereso* n°6 et les lancements de *Magnews* et du *Portrait du Manager*, nouvelles publications électroniques destinées à l'ensemble des collaborateurs. En outre, le kit d'accueil interactif contenant toutes les informations nécessaires pour une meilleure intégration des nouvelles recrues a été renouvelé et une plaquette explicative Contrôle Permanent dans le cadre du déploiement du Contrôle Permanent au sein du Réseau a été établie.

Par ailleurs, et afin d'accompagner les projets structurants de la Banque, l'année 2012 a été marquée par la réalisation de films institutionnels dédiés à la Régionalisation et à la création de *BMCE Euroservices*.

INTELLIGENCE ECONOMIQUE



Environnement Domestique Renforcement de l'Existant

Au travers de ses différents outils, *l'Intelligence Economique* a pu élargir, à l'ensemble des collaborateurs, un grand nombre de ses livrables de veille - Groupe BMCE Bank, Secteur bancaire et Environnement économique et financier -, permettant de se tenir informé des différentes évolutions du périmètre d'action de la Banque.

De même, l'appui aux métiers du risque et de la *Banque de l'Entreprise* s'est enrichi de nouvelles études et notes sectorielles, en plus de la réalisation des perspectives économiques et sectorielles pour l'année 2013.

Au niveau de la clientèle, l'année 2012 a vu l'élaboration de nombreuses analyses inédites - Marché des migrants, Clientèle privée, Clients détenteurs de crédits immobiliers, Clientèle stratifiée, Activité... -, pour une meilleure compréhension des évolutions et spécificités.



Environnement Régional Connaissance Territoriale Raffermie

L'Intelligence Economique a pu accompagner de manière analytique le processus de Régionalisation de BMCE Bank. Ainsi, des monographies ont été réalisées pour chacune des régions. Une contribution a également été notée pour l'élaboration des tableaux de bord avec la prise en charge des indicateurs économiques, sociaux et clientèle.

Cette meilleure connaissance territoriale s'est aussi traduite par (i) l'analyse de près d'une dizaine de localités potentielles d'implantation, en accompagnement du Comité de Développement du Réseau, (ii) la réalisation de 2 Atlas régionaux bancaires cartographiant les différentes performances du Groupe BMCE Bank et l'élaboration d'un bilan des ouvertures d'agences menées en 2011, ainsi que (iii) la mise à disposition du Réseau de *Market Branch* pour une description fidèle de l'environnement des agences.



Environnement Continental Premières Duplications des Modèles

L'expansion du Groupe BMCE Bank en Afrique s'est accompagnée de livrables dédiés. Ainsi, les aspects économiques, financiers, sociaux et politiques sont désormais couverts par une veille spécifique à l'Afrique, tandis que l'extension du Groupe BOA a été accompagnée par la réalisation de notes de recherche pays.

COMMUNICATION GROUPE



Nouvelle Identité Institutionnelle

A la fois plus vivante, évolutive, déclinable et proche des clients dans leur diversité, en 2012, une identité est née afin d'accompagner la dynamique de développement du Groupe, de fédérer le portefeuille de marques filiales et de dynamiser la démarche commerciale.

A partir de cette stratégie adoptée par la Banque, est née une plateforme de marque BMCE Bank qui prône les valeurs du Groupe constituant le fondement même de sa culture.

Ainsi, dans le cadre de la mise en oeuvre de cette plateforme, plusieurs actions de support et de conseil ont été apportées aux entités de la Banque et aux filiales métiers pour mettre en cohérence l'ensemble des actions de communication (Maghrébail, Maroc Factoring, BMCE Euroservices...).

Par ailleurs, la communication événementielle a été fortement présente, à l'instar des années précédentes, à travers des actions régulières, contribuant à renforcer l'image de la Banque auprès de la société civile et du grand public. Afin de mieux illustrer ce positionnement citoyen de promotion de la culture, du social et du sport, BMCE Bank a conçu le «Book du mécénat», rétrospective de l'ensemble des actions entreprises par la Banque en tant que mécène.



Revalorisation de la Communication Commerciale

L'exercice 2012, a vu la mise en place d'une stratégie de *Brand Equity* afin de décliner la nouvelle plateforme de marque BMCE Bank de manière cohérente et ce dans la continuité de la stratégie visant la revalorisation de la communication commerciale initiée en 2011.

Cette stratégie de *Brand Equity* a pour objet de (i) donner du contenu et de la cohérence à la marque dans une dynamique commerciale renforcée, (ii) rendre lisible la promesse d'une banque généraliste et innovante, accessible à tous les Marocains, et, (iii) s'adresser à chaque segment de marché de façon adaptée.

Ainsi, la communication commerciale s'est articulée autour de 3 types d'actions selon l'importance, l'enjeu, l'objectif et la cible à savoir (i) les campagnes *Brand Equity* plurimédias, d'envergure ayant un fort impact sur la marque, (ii) les actions tactiques de réaction/anticipation à la concurrence, nouvelle réglementation ou répondant à un besoin de communication/information ciblée et optimisée, (iii) les actions d'appui aux campagnes et outils d'accompagnement du réseau et des marchés.

Dans ce cadre, plusieurs actions de communication ont été menées au cours de cet exercice, sur les différents supports média - radio, TV, affichage, presse, print et street marketing avec notamment (i) la production de 3 films publicitaires entièrement dédiés à la Brand Equity, (ii) la production d'une douzaine de messages radio diffusés sur 19 stations nationales et régionales et (iii) la conduite d'une action dédiée à la campagne MCM.

Pareillement, la communication sur tous médias confondus est principalement arabophone, renforcée au second semestre par la communication amazighe via le canal radio.

Dynamisation de la Communication Interactive

Plusieurs campagnes ont été diffusées sur le web en relation avec le marché des Parts/Pro et Migrants (*BMCE EPay, Fabuleos, Brand Equity BMCE Direct...*), et le marché des entreprises (nomination de la Banque en tant que « *Best Trade Finance Bank in Morocco 2011* », *Brand Equity PME, Pack Business, Club PME*).

BMCE Bank s'est aussi intéressée à la diffusion d'action de communication sur les différents réseaux sociaux. A cet effet, deux jeux ont été mis en place - *Epay* et *Mawazine* - sur la *Fan Page* BMCE Bank permettant d'animer et élargir la communauté. De même, des opérations thématiques ont été conduites dont, notamment, l'événement *BeMyApp* marquant l'accompagnement par BMCE Bank de l'évènement axé autour de la création de la meilleure application mobile. Cette action a ainsi permis de rappeler le positionnement de précurseur dans le domaine des nouvelles technologies de la Banque auprès de la communauté d'initiés.



Enfin, diverses campagnes ont été diffusées, en avant première, sur les réseaux sociaux, afin de permettre la diffusion et le commentaire du contenu par la communauté. De même, a été transmise en direct une conférence sur *Twitter* avec gestion et diffusion en temps réel des commentaires lors de la conférence de presse de *BMCE Direct* et interaction avec le public.

PROJETS STRUCTURANTS



Régionalisation Déploiement Finalisé

Initiée en 2011, la Régionalisation du réseau s'est inscrite dans une logique de rapprochement du centre de décision du client et de réduction des délais de traitement des dossiers.

L'année 2012 a été marquée par la forte mobilisation des entités de la Banque pour le déploiement généralisé des Directions Régionales. Les efforts déployés ont porté essentiellement sur la rénovation de la culture managériale de la Banque grâce notamment au déploiement de délégations de pouvoirs adaptées, la mise en place de nouvelles pratiques commerciales visant une plus grande proximité de la clientèle ainsi que la mise en œuvre de synergies entre les Réseaux Part/Pro et Entreprises.

Ainsi, 8 Directions Régionales sont opérationnelles, et les premiers résultats font état de signes positifs dans les domaines du développement commercial et de la maîtrise des risques.

Fondée sur une Régionalisation à la fois déconcentrée pour les activités de gestion des engagements, du juridique et du contrôle permanent et décentralisée en termes de pilotage, animation, coordination et support, la Direction Régionale est désormais unique et commune 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 en termes de réalisations commerciales, maîtrise des risques, rentabilité...

Les Directions Régionales sont également appuyées par les structures du Siège qui se recentrent davantage sur leurs missions fondamentales de définition des pratiques et des normes, apports d'expertises, mise en place de dispositifs d'évaluation, suivi et contrôle.



BMCE Euroservices Développement du Marché MRE

La restructuration de la présence européenne de BMCE Bank s'est également traduite par la création de BMCE Euroservices, filiale du Groupe dont le siège social est situé sur le territoire espagnol et dont la forme juridique correspond à un établissement de paiement Espagnol assorti d'un agrément à périmètre européen lui permettant de couvrir d'autres pays à savoir l'Allemagne, l'Italie, le Royaume Uni, la Belgique, la France ainsi que la Hollande.

Ces succursales devraient exercer une activité de transferts de fonds en faveur d'une population marocaine résidant légalement à l'étranger et de promotion des services dédiés au même effet de la maison mère. Ainsi sera intégrée au sein de BMCE Euroservices toute l'activité MRE en Europe au moyen du passeport européen.



Centre Relation Client

Le Centre de Relation Client du Réseau Particuliers, Professionnels et MRE a pour vocation de recevoir des appels pour les demandes d'informations sur les produits et services bancaires et pour les réclamations des clients. De plus, le Centre de Relation Client réalise des campagnes d'appels sortants périodiques et ponctuels à l'initiative des entités marchés.



BMCE Direct **Nouvelles Fonctionnalités**

En 2011, site Internet multi-segments et multi-produits, a été mis en place 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, de consultation portefeuilles titre et des remontées des alertes.

En 2012, ce service a été enrichi avec la mise en place d'une solution offrant à la clientèle de la Banque la possibilité d'initier une multitude de services et d'opérations bancaires à partir d'un téléphone mobile, avec notamment de nouvelles fonctionnalités adaptées aux Smartphones.



Club PME **Nouveau Concept**

Conformément aux orientations stratégiques visant à renforcer la proximité de la Banque auprès des petites et moyennes entreprises, BMCE Bank a mis en place le « Club PME ».

Ce nouveau concept innovant est d'abord, une plateforme de partage d'expérience entre PME et un espace de formation regroupant des experts métiers de la banque, des professeurs de l'université HASSAN II de Casablanca et nos partenaires. S'étalant sur trois mois, le cycle de formation est composé de six modules complémentaires conçus en collaboration avec l'Université HASSAN II, l'Observatoire de l'Entrepreneuriat et l'École des Ventes & Métiers bancaires de BMCE Bank.

L'objet de cette démarche est, de renforcer la dimension conseil/accompagnement et de simplifier la relation Banque/PME. Le club PME aura un caractère régional puisque de multiples promotions seront organisées au niveau de chaque région en prenant en considération ses spécificités économiques.



BMCE Energico **Investissons Vert**

BMCE Bank s'est engagée dans une politique de management environnemental, couronnée par l'obtention de la certification ISO 14001 et visant la promotion du «Green Business».

Dans cette optique, la Banque de l'Entreprise en collaboration avec le Développement Durable & RSE ont lancé un nouveau dispositif de financement «vert» : BMCE ENERGICO, le premier prêt pour l'efficacité énergétique au Maroc.

Il s'agit d'un crédit d'investissement à taux bonifié, destiné à financer l'acquisition d'équipements permettant une meilleure maîtrise de l'énergie.

Filiales Financières Spécialisées de BMCE Bank



SALAFIN

Dans un contexte marqué par un recul de la production sectorielle de 2,5% (source APSF), Salafin affiche une croissance de +6% de sa production brute. Cette progression a concerné tant les financements automobiles (+4%) que les crédits personnels (+21%). La reprise soutenue des crédits personnels s'est faite après deux années d'assainissement du portefeuille et de révision des critères d'octroi de crédit.

Par ailleurs, et dans le cadre de la stratégie de diversification des sources de revenus, l'activité de *Fee Business* a connu un développement significatif à DH 53 millions en 2012 contre DH 8 millions en 2011, représentant ainsi près de 20% des revenus de la société contre seulement 3% il y a un an.

En 2012, les Charges Générales d'Exploitation demeurent à un niveau bien maîtrisé de DH 85 millions, soit un coef-

ficient d'exploitation de 31% (charges générales rapportées aux revenus globaux). Le Résultat Brut d'Exploitation ressort ainsi en baisse de 5% à DH 188 millions.

L'année 2012 s'est également caractérisée par le lancement de nouveaux projets de services financiers pour le compte de tiers, au Maroc et en Afrique subsaharienne.

L'exercice 2012 s'est soldé par un bénéfice net de DH 92 millions (tenant compte de la taxe de solidarité de DH 1,4 million) à un niveau quasi-stable (-1%) à celui de 2011.

La politique de resserrement des conditions d'octroi menée depuis 2010, conjuguée aux importants efforts menés sur le recouvrement ont permis de baisser d'un quart les dotations aux provisions pour créances en souffrance (nettes de reprises) qui s'établissent à DH 38 millions contre DH 51 millions en 2011. Ainsi, le niveau de couverture des créances en souffrance s'établit à 92%.

MAGHREBAIL

Le secteur du *leasing* a affiché en 2012 une production globale de DH 13,6 milliards, marquant une baisse de 8% par rapport à l'année précédente, en raison de la régression des segments du crédit-bail mobilier et immobilier de respectivement 7% et 14%.

A fin décembre 2012, l'encours net comptable de l'ensemble des sociétés de *leasing* du secteur s'est élevé à DH 40,8 milliards.

Dans ce contexte, Maghrebail améliore sa part de marché de 19,8% à 20,5%, maintenant ainsi son 3^{ème} rang.

Les acquisitions d'équipements ont progressé de 7% et se sont situées à DH 2,118 milliards. Pareillement, le crédit-bail immobilier a impacté négativement la production globale avec un recul de 24% relativement à fin décembre 2011 pour s'établir à DH 600,9 millions.

L'encours net comptable à fin décembre 2012 marque une hausse de 6,3% par rapport à fin décembre 2011 contre +3% pour le secteur, et ressort à DH 8,4 milliards.

Maghrébail a vu son PNB social reculer de -13,1%. Retraité d'une opération de cession immobilière non récurrente réalisée en 2011, le produit net progresse de 4,2%.

A fin décembre 2012, le coefficient d'exploitation s'est établi à 30,9%.

Maghrebail affiche un résultat net de DH 53,7 millions, en baisse de 33,2% par rapport à 2011. Toutefois, retraits de la plus-value liée à la cession immobilière exceptionnelle réalisée en 2011, il enregistre une baisse de 4,6%.

MAROC FACTORING

L'année 2012 a été pour Maroc Factoring une année de restructuration organisationnelle avec le lancement d'un vaste chantier notamment en termes d'organisation, RH, gestion du risque, refinancement et approche commerciale mené par le nouveau Directoire désigné en 2012.

Maroc Factoring a ainsi défendu son positionnement sur le marché, en renégociant avec ses partenariats bancaires et d'assurance crédit, et en optimisant les postes de charges.

En 2012, Maroc Factoring s'est réorientée vers son cœur de métier le « *full factoring* » consistant en une externalisation du portefeuille clients des entreprises. En termes d'orientation de marché, les PME et les grandes entreprises ont représenté le cœur de cible de l'activité factoring.

Les factures ayant transité par la filiale d'affacturage ont totalisé un mouvement de DH 5,6 milliards, en augmentation de 29% par rapport à l'année 2011.

Cette politique a résulté en une hausse du PNB de +5%.

En 2012, Maroc Factoring a poursuivi sa politique de provisionnement résultant ainsi en un bénéfice de DH 5,5 millions.

RM EXPERTS

L'exercice 2012 s'est inscrit dans un contexte de changements organisationnels et stratégiques notables accompagnant une volonté d'innovation.

Ces aménagements ont concerné essentiellement la création d'une nouvelle structure au cours du second semestre 2012 visant la conformité aux normes de qualité auxquelles adhère la société depuis sa création.

Cette structure s'est érigée en quatre pôles portant sur les Systèmes d'Information, le Pilotage & Coordination, les Particuliers et Professionnels et les Entreprises, ces deux derniers étant en cours de mise en place.

Afin d'optimiser et d'adapter la démarche de recouvrement des créances de RM Experts, les équipes, en adhésion avec la politique de l'Entreprise, se sont ainsi mobilisées en début d'année pour établir des prévisions de récupérations, à la fois fiables et ambitieuses.

En termes de démarche, la stratégie de recouvrement, aussi ferme soit-elle, a continué de privilégier le recouvrement amiable. La récupération « forcée » des créances, au travers des procédures judiciaires, demeure ainsi une solution ultime.

C'est donc dans ce contexte marqué par des avancées importantes tant du point de vue méthodologique qu'opérationnel que l'activité de RM EXPERTS a enregistré au cours de l'année 2012 des performances satisfaisantes.

En effet, les récupérations au 31 décembre 2012 ont atteint DH 305 millions entraînant ainsi une reprise de provision de l'ordre de DH 130 millions dont DH 25 millions d'annulation.

Ces récupérations concernent à hauteur de 73% l'activité commerciale, de 14% la renormalisation et arrangements des dossiers et de 13% les mises en jeu des garanties.

BMCE BANK EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE





Groupe BANK OF AFRICA



Le Groupe BANK OF AFRICA :
(chiffres à fin mars 2013)

- 16 banques commerciales
- 15 pays
- Plus de 5 000 collaborateurs
- Plus de 380 agences
- Plus de 1,6 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 +14,5% à million € 301, (ii) un RBE en progression de +13,6% à million € 119, et (iii) des dépôts et crédits à l'économie de +11% et +20% à € 3,2 milliards et € 2,2 milliards respectivement.

Pareillement, le fonds de commerce du Groupe a affiché une augmentation du nombre de comptes de 23% à près de 1,4 million de comptes. Le Groupe a également poursuivi sa croissance organique en ouvrant une trentaine d'agence, portant la taille du réseau à 370 agences et accroissant son effectif bancaire de 7,5% à plus de 5 000 collaborateurs.

L'année 2012 a été également marquée par le renforcement des fonds propres du Groupe de € 38 millions, suite à une augmentation de son capital social, passant de € 60,5 millions à € 70,6 millions avec une

prime d'émission de € 27,7 millions et ce, pour accompagner sa stratégie de développement sur le continent.

UN BILAN FINANCIER SATISFAISANT

Le Groupe BANK OF AFRICA a affiché des performances financières solides, avec une hausse de +14,5% du PNB consolidé à € 301 millions et de +13,6% du RBE consolidé à € 119 millions.

Le Groupe a également renforcé son assise financière, comme en témoigne la hausse des capitaux propres part du Groupe de +22%, atteignant plus de € 273 millions, grâce à une augmentation de capital opérée en 2012, portant le capital social à € 70,6 millions et qui sera renforcé davantage à € 80,7 millions en 2013, suite à une augmentation de capital en cours.

En 2012, le Groupe BANK OF AFRICA a continué à développer son portefeuille de la clientèle, comme en atteste la croissance du nombre de comptes de +23% à 1,4 million de comptes. Le Groupe a également fait preuve d'une forte capacité de mobilisation d'épargne avec des dépôts de la clientèle en hausse de +11% à € 3,2 milliards. Les crédits se sont chiffrés à € 2,2 milliards en progression de 20%.

CROISSANCE INTERNE ET EXTERNE

Dans le cadre de sa stratégie de croissance interne, le Groupe a élargi son maillage réseau à travers l'ouverture d'une trentaine d'agences bancaires visant le renforcement de ses parts de marché dans des pays à fort potentiel de croissance tels que la Côte d'Ivoire et le Sénégal en Afrique de l'Ouest et le Kenya, l'Ouganda, et la Tanzanie en Afrique de l'Est.

Aussi, le Groupe vise-t-il une expansion ciblée. BOA Group a obtenu un agrément bancaire au Togo en début de l'année 2013, lui permettant de renforcer sa présence dans la zone de l'UEMOA.

Par ailleurs, le Groupe entend créer de nouvelles banques et étudier d'autres opportunités d'acquisition dans de nouveaux pays en Afrique subsaharienne.

CAP SUR LES SYNERGIES AVEC LA MAISON MÈRE

Des liens étroits ont été tissés entre le Groupe BOA et BMCE Bank notamment pour la conquête de la Diaspora, le placement de la trésorerie, les opérations de l'étranger et le *Trade Finance*, le renforcement de la sécurité informatique et la formation du Personnel.

Par rapport aux autres entités du Groupe BMCE Bank, plusieurs accords ont été signés au terme desquels, un outil de gestion du recouvrement amiable et contentieux pour les particuliers et les entreprises, en synergie avec Salafin, sera déployé au niveau de l'ensemble des filiales du Groupe BANK OF AFRICA. Pareillement, une plateforme complète de financement automobile sera également implémentée.

Dans le domaine de la Banque d'affaires et la Gestion des actifs, le Groupe BOA a entamé des discussions avec *BMCE Capital* pour la création d'une joint venture, BOA-Capital, basée à *Casa Finance City* et qui couvrirait 3 activités principales, à savoir l'intermédiation boursière, la gestion d'actifs et le conseil.

BANK OF AFRICA



Acteur Financier Africain de Référence Une force de frappe commerciale

- 16 banques commerciales dans 15 pays africains
- Un réseau solide de plus de 380 agences et un parc de GAB en expansion continue
- Plus de 1,4 million de comptes
- Plus de 5 000 collaborateurs
- Une offre étendue et diversifiée de produits bancaires et financiers : bancassurance, solutions de financement adaptées, ingénierie financière performante...

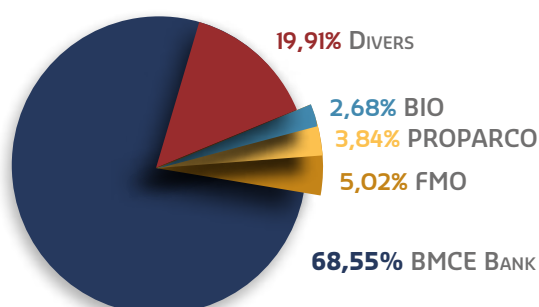


Faits Marquants 2012-2013

- Renforcement de la participation de BMCE Bank dans le capital de BOA à hauteur de 68,55%
- Augmentation du capital social de BOA de € 60,5 millions à € 70,6 millions en 2012 et à € 80,7 millions au cours de l'année 2013
- Obtention de l'agrément bancaire de Bank of Africa au Togo début 2013



Actionnariat BOA à fin mai 2013



Présence du Groupe en Afrique



Chiffres Clés 2012

- Total Bilan : **€ 4,4 milliards**
- Crédits à la clientèle : **€ 2,2 milliards**
- Dépôts de la clientèle : **€ 3,2 milliards**
- Produit Net Bancaire : **€ 301 millions**
- Résultat Net Consolidé : **€ 56,2 millions**
- Résultat Net Part du Groupe : **€ 29,3 millions**
- Effectif : **plus de 5 000**
- Réseau : **384 agences** à fin mars 2013

Malgré un renforcement de la concurrence et un contexte économique peu favorable pour le secteur bancaire, la BANQUE DE CREDIT DE BUJUMBURA (BCB) a atteint les objectifs de croissance fixés pour son activité commerciale en 2012.

Ainsi, les crédits à la clientèle et les dépôts ont affiché respectivement une progression de 21,7% et 19,4% à € 87 millions et € 133 millions, essentiellement tirés par la politique d'expansion du réseau avec l'ouverture de 3 nouvelles agences.

Une Activité Commerciale Satisfaisante

La BCB a réalisé en 2012 des performances commerciales probantes dans un environnement peu favorable avec une croissance de +21,7% des crédits et +19,4% des dépôts.

Par ailleurs, la Banque a lancé une nouvelle carte VISA prépayée « TOUCAN », carte de retrait et de paiement internationale pour renforcer la gamme de ses produits innovants.

Enfin, et dans le cadre de la diversification et du renforcement de son portefeuille clients, la BCB a mis un accent particulier sur le segment des PME, inaugurant, courant 2012 son projet PME avec l'appui de l'IFC.

Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 135,4 millions**
- Fonds Propres* : **€ 16,3 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 114,9 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 75,4 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 13,6 millions**
- Résultat Net* : **€ 1,8 millions**
- Effectif : **385**
- Réseau : **19**

* 1 EUR=2041,0443 au 31 décembre 2012

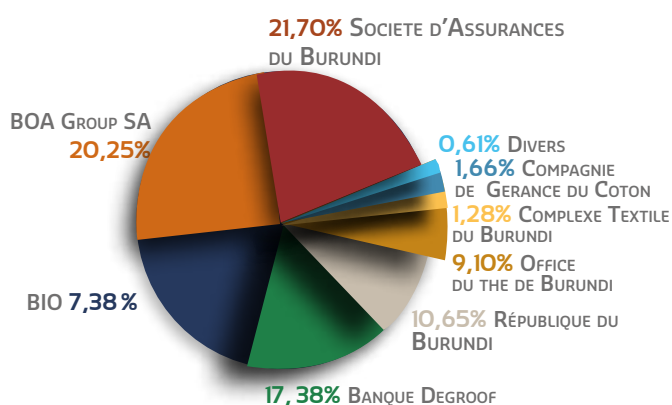
Faits Marquants

- Nomination de Madame Rose KATARIHO en qualité de Président du Conseil d'Administration.
- Lancement de la carte Visa prépayée TOUCAN dans le cadre de la célébration du 90^{ème} anniversaire de la BCB.

Données du Pays

BURUNDI	2012
Superficie (milliers de Km ²)	27,8
Population (millions)	8,5
Taux de bancarisation	0,13
PIB (USD milliards)	2,4
PIB/Hab PPA (USD)	625
Nombre de banques	9

Actionnariat au 22 Février 2013



BOA-BENIN

Dans un contexte économique peu favorable, la BANK OF AFRICA - BENIN (BOA-BENIN) a clôturé l'exercice 2012 avec un résultat bénéficiaire, tout en maintenant un rythme de croissance significatif et renforçant son positionnement sur la quasi-totalité des indicateurs.

L'année 2012 a également été marquée par le lancement du premier Centre d'Affaires dédié aux entreprises et le renforcement de l'organisation et de la structure financière de BOA-BENIN.



Performances Résilientes dans un Contexte Peu Favorable

BOA-BENIN a fait preuve, au titre de l'exercice 2012, d'une forte résilience lui permettant de maintenir ses résultats à un niveau appréciable et ce, malgré un environnement économique peu favorable. C'est dans ce contexte que la Banque a affiché un résultat net de € 11,9 millions en croissance de +2,7% et un Produit Net Bancaire de € 50 millions en hausse de 3,9%.

Dans le même temps, BOA-BENIN a ainsi affiché un total bilan de € 942 millions, en progression de 12 % par rapport à l'exercice 2011. Les dépôts et les crédits à la clientèle ont enregistré des augmentations de 4,7 % et 1,4% pour atteindre € 611 millions et € 341 millions respectivement.

Les dépôts de la clientèle se sont appréciés de près de +5% pour atteindre € 611 millions, permettant à la Banque de maintenir sa position de leader en termes de ressources, avec une part de marché avoisinant 28%. Les crédits à la clientèle, quant à eux, ont connu une légère hausse de 1,4% à € 341 millions.

Ces performances appréciables sont le fruit du renforcement de son organisation et de sa structure financière, ainsi que sa politique d'extension du réseau portant le nombre d'agences à 43, de l'intensification de l'animation commerciale et du franchissement de la barre des 250 000 comptes à fin 2012.



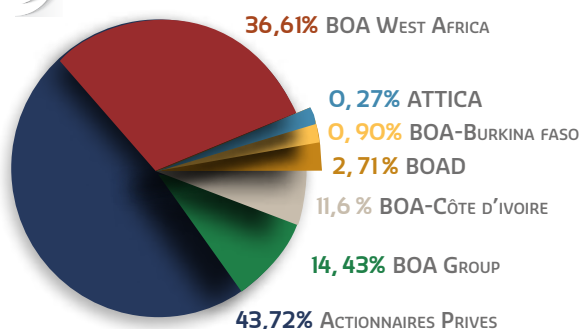
Une Banque Engagée

BOA-BENIN, à travers la FONDATION BOA, a mené des actions dans plusieurs domaines, notamment l'éducation et la santé.

- Construction de 3 Centres de Vie à Bonou dans le sud-est du Bénin, ainsi qu'à N'Dali et à Ouaké dans le nord. Le "Centre de Vie" est un concept phare de la FONDATION BOA qui prévoit la mise en place de modules de classes et sanitaires, de cantines scolaires, de forages de puits, sans oublier l'électrification de l'école par l'énergie solaire et la construction de logements de maîtres.
- Don de plus de 206 000 cahiers à plus de 25 000 écoliers dans 60 écoles, dans le cadre de l'Opération « Tous à l'école ».



Actionnariat au 18 Avril 2013



Faits Marquants 2012

- Ouverture d'un Centre d'Affaires, espace commercial entièrement dédié à la clientèle Entreprise et offrant un service bancaire rapide et efficace.
- Lancement de 2 nouveaux produits dont l'un dédié à la bancassurance et l'autre au prêt équipement électroménager.
- Le magazine « *The Banker* » décerné, pour la troisième année consécutive, le trophée de la meilleure Banque de l'année 2012 à BOA-BENIN.

Données du Pays

BÉNIN	2012
Superficie (milliers de Km ²)	112,6
Population (millions)	9
Taux de bancarisation	5,4%
PIB (USD milliards)	7,4
PIB/Hab PPA (USD)	1666
Nombre de banques	12



Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 942 millions**
- Fonds Propres* : **€ 81 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 611 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 341 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 50 millions**
- Résultat Net* : **€ 11,9 millions**
- Effectif : **489**
- Réseau : **43**

* 1 EUR = 655,957 F CFA

BOA-BURKINA FASO

L'exercice 2012 s'achève pour la BANK OF AFRICA - BURKINA FASO (BOA-BURKINA FASO) par une croissance soutenue de la plupart des indicateurs de performance.

Les ressources collectées auprès de la clientèle enregistrent un taux de croissance de 17 %, pour s'établir à € 399 millions. Cette forte progression des dépôts est obtenue principalement par la croissance des comptes à vue et des comptes d'épargne, composantes peu onéreuses des ressources.

La filiale BOA-BURKINA FASO renforce également sa position par les crédits distribués à la clientèle qui s'élèvent à € 292 millions avec un taux de croissance de 38 % par rapport à l'exercice précédent. Cet accroissement des emplois a concerné toutes les catégories de crédits : prêts à la consommation, financement de l'habitat, crédits de campagne, ainsi que crédits d'exploitation et d'investissement aux entreprises.

De plus, malgré un contexte concurrentiel acharné, la Banque a davantage dynamisé son assise commerciale, confirmant ainsi son rôle d'acteur majeur dans le financement du marché bancaire national et son positionnement en tant qu'établissement financier de référence.



Indicateurs au Vert

La rentabilité de la Banque s'est par ailleurs significativement améliorée grâce à une bonne progression du Produit Net Bancaire (PNB) en hausse de 29% et s'élevant à plus de € 31 millions. De même le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) marque une croissance de 34%, atteignant € 17 millions en fin d'exercice. Le résultat net après impôts s'établit alors à € 12 millions, en évolution de plus de 62% par rapport à l'exercice précédent. BOA-BURKINA FASO est le premier contributeur aux résultats du Groupe BANK OF AFRICA.

Cette évolution positive résulte de la performance de l'activité commerciale de BOA-BURKINA FASO, ainsi que de la bonne maîtrise des charges d'exploitation, renforçant sa solidité financière.



Faits Marquants 2012

- Ouverture d'un Centre d'Affaires à Ouagadougou, le premier au Burkina Faso.
- Signature d'une convention avec BOA-CÔTE D'IVOIRE, permettant d'offrir des services bancaires et financiers à la diaspora burkinabé vivant en Côte d'Ivoire.
- Franchissement du seuil de € 399 millions de dépôts de la clientèle.

Données du Pays

BURKINA-FASO	2012
Superficie (milliers de Km ²)	274
Population (millions)	19,6
Taux de bancarisation	6,2%
PIB (USD milliards)	10,4
PIB/Hab PPA (USD)	1399
Nombre de banques	12



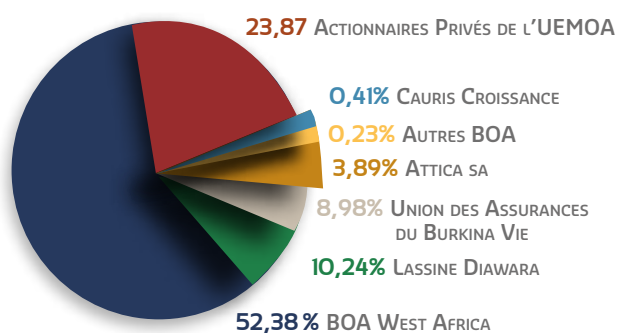
Chiffres Clés

- Total Bilan* : **€ 531 millions**
- Fonds Propres* : **€ 36 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 399 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 292 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 31 millions**
- Résultat Net* : **€ 12 millions**
- Effectif : **277**
- Réseau : **26**

* 1 EUR = 655,957 F CFA



Actionnariat au 5 Avril 2013



En 2012, l'activité de la BANK OF AFRICA - CÔTE D'IVOIRE (BOA-CÔTE D'IVOIRE) s'est inscrite dans un contexte de relance de l'économie ivoirienne, marqué par un climat apaisé, après la crise postélectorale de 2011.

Ainsi, la Banque a pu réaliser des performances honorables tant sur le plan commercial que financier, avec une évolution de +27,4% des dépôts et de +30,6% des crédits. Le PNB s'est amélioré de 30% et le résultat net s'est établi à € 4,7 millions contre une perte de € 741,8 milles en 2011.

À la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), l'action BOA-CÔTE D'IVOIRE a terminé l'année 2012 avec une cotation de 37 000 F CFA, soit une augmentation annuelle de 32,1 %.



Une Année de Reprise

Au titre de l'exercice 2012, la filiale BOA-CÔTE D'IVOIRE a réalisé des performances commerciales satisfaisantes avec une croissance de la collecte des ressources de la clientèle de 27,4 % à € 311,2 millions, contre € 244,3 millions en fin 2011. L'activité de crédits a également progressé de 30,6%, pour atteindre € 230,2 millions contre € 176,4 millions à fin 2011.



Le PNB de BOA-CÔTE D'IVOIRE s'est inscrit en hausse de 30%, pour s'afficher à € 19,8 millions, et ce grâce à la contribution de la marge bancaire nette à hauteur de 60% et les commissions de 54,3%. Ainsi, le Résultat Net 2012 s'est établi à € 4,7 millions, en nette amélioration par rapport au résultat déficitaire de l'exercice dernier.



Des Perspectives Prometteuses pour 2013

Les perspectives demeurent encourageantes pour l'année 2013. En effet, plusieurs projets sont en cours tels que la création du premier Centre d'Affaires, qui devrait développer le portefeuille de la clientèle « *Corporate* » et favoriser l'augmentation significative des produits et commissions de la Banque.

En outre, le développement des conventions bilatérales entre les salariés des structures étatiques et privées et la Banque favorisera l'accroissement des dépôts à vue par la domiciliation massive des salaires. L'activité de crédit s'inscrira dans cette dynamique, avec la mise en œuvre, en 2013, du PACA (Plan d'Action Commerciale Annuel).



Faits Marquants 2012

- Lancement de 4 nouveaux produits : « Plan Epargne Logement », « Pack Mon Business », « Prêt Ma Maison » et « Pack Fonxionaria ».
- Dépassement du seuil des 75 000 comptes.
- Ouverture d'une nouvelle Agence dans le quartier d'Angré Djibi à Abidjan.

Données du Pays

CÔTE D'IVOIRE	2012
Superficie (milliers de Km²)	322,4
Population (millions)	20,1
Taux de bancarisation	14,6%
PIB (USD milliards)	24,6
PIB/Hab PPA (USD)	1726
Nombre de banques	23



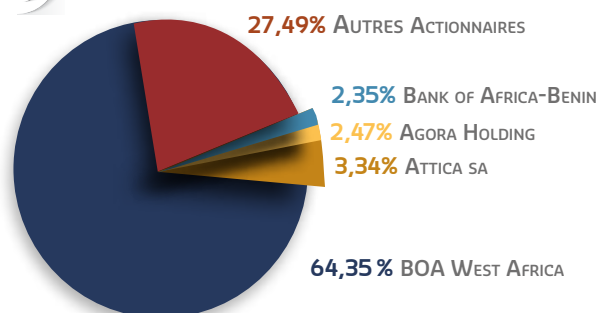
Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 413,6 millions**
- Fonds Propres* : **€ 25,5 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 311,2 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 230,2 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 19,8 millions**
- Résultat Net* : **€ 4,7 millions**
- Effectif : **231**
- Réseau : **22**

* 1 EUR = 655,957 F CFA



Actionnariat au 18 Avril 2013



En dépit d'un environnement économique difficile caractérisé par la dépréciation de la monnaie locale du pays le cedi, BANK OF AFRICA - GHANA (BOA-GHANA) a affiché un résultat net € 0,8 million contre une perte de € 5,4 millions une année auparavant..



Une Année de Reprise

BOA-GHANA a redressé ses comptes au cours de l'exercice 2012 qui s'est clôturé sur un résultat net positif de € 0,8 million contre une perte de 5,4 millions en 2011. Le PNB a enregistré une progression de +45% pour s'établir à plus de € 20 millions grâce à la bonne tenue de la marge d'intérêt (+39,5%) et de la marge sur commissions (+42,8%).

Par ailleurs, les dépôts et les crédits se sont appréciés de +23% et +55%, atteignant € 146,5 millions et € 122,8 millions, respectivement.



Renforcement de la Structure Organisationnelle

BOA-GHANA a mis en place de nouvelles procédures en termes de gouvernance et d'octroi de crédit, en ligne avec les *best practices* et les normes du Groupe BOA.

L'année 2012 a été également marquée par l'adoption d'une nouvelle approche organisationnelle pour mieux servir la clientèle et qui couvre trois domaines à savoir, le Marketing, l'Organisation & la Distribution, et les engagements & risques



Faits Marquants 2012

- Augmentation du capital social de la Banque, passant de 24 à € 31,2 millions.
- Lancement des services "Elite Banking" dédiés à la clientèle privée.
- Obtention du prix "Most customer oriented company of the Year" lors de la 3^{ème} édition de "Ghana Customer Service Awards".

Données du Pays

GHANA	2012
Superficie (milliers de Km ²)	238,5
Population (millions)	24,9
Taux de bancarisation	ND
PIB (USD milliards)	38,9
PIB/Hab PPA (USD)	3305
Nombre de banques	27



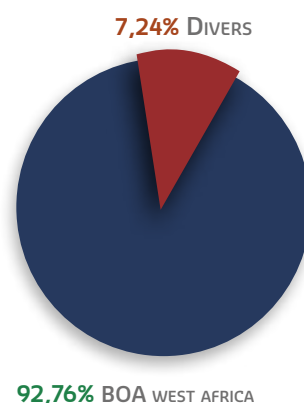
Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 228,4 millions**
- Fonds propres* : **€ 24,9 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 146,5 millions**
- Créances de la clientèle* : **€ 122,8 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 20,5 millions**
- Résultat Net* : **€ 0,8 millions**
- Effectif : **362**
- Réseau : **20 agences**

1 EUR=2,4848 GHS au 31 décembre 2012



Actionnariat au 28 mars 2013



BOA-KENYA

Au cours de l'exercice 2012, les perspectives économiques du pays sont demeurées positives et stables comme en témoignent les dernières évaluations de Standard & Poor's et Moody's.

Dans ce contexte favorable, BANK OF AFRICA - KENYA (BOA-KENYA) a poursuivi sa stratégie d'extension du réseau de distribution pour renforcer son positionnement dans le secteur.

Par ailleurs, la Banque centrale du Kenya a publié de nouvelles directives prudentielles et de gestion des risques dans l'objectif de renforcer la gouvernance et les pratiques commerciales. La Banque a d'ores et déjà mis en œuvre ces orientations et a été en conformité avec les exigences stipulées.



Un Bilan Satisfaisant

Le Total Bilan de BOA-KENYA a enregistré une croissance de 22,9% à € 431,2 millions en 2012, contre € 351 millions à fin 2011. Les crédits et les dépôts de la clientèle ont progressé de 34,3% et 42,3%, à € 263,2 millions et € 309,2 millions, respectivement.

Le PNB s'est inscrit en hausse de 19% pour se situer à € 20,6 millions, notamment grâce à l'évolution favorable de la marge d'intérêts (+16%) et de la marge sur commissions (39,3%). Le Résultat Net, quant à lui, a progressé de +9,4% pour atteindre € 4,2 millions en 2012.

Par ailleurs, BOA-KENYA a finalisé son plan de développement triennal 2010-2012, celui-ci ayant permis à la Banque d'accroître sa présence au Kenya, d'améliorer sa part de marché dans le financement des PME et d'offrir une meilleure qualité de services à ses clients.



Faits Marquants 2012

- Ouverture de 4 nouvelles agences en 2012, portant le nombre total des agences à 26 en 2012.
- Obtention de 2 prix lors de la 7^{ème} édition du *Banking Awards* tenue à Nairobi : Meilleure Banque dans la catégorie «Satisfaction des Clients» et deuxième meilleure banque dans la catégorie «Utilisation des Technologies».

Données du Pays

KENYA	2012
Superficie (milliers de Km ²)	581
Population (millions)	41
Taux de bancarisation	42%
PIB (USD milliards)	41,1
PIB/Hab PPA (USD)	1802
Nombre de banques	43



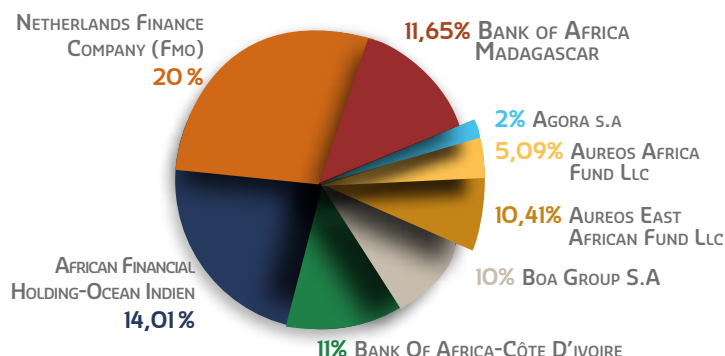
Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : € **431,2 millions**
- Fonds Propres* : € **46,6 millions**
- Dépôts de la clientèle* : € **309,2 millions**
- Crédits à la clientèle* : € **263,2 millions**
- Produit Net Bancaire* : € **20,6 millions**
- Résultat Net* : € **4,17 millions**
- Effectif : **345**
- Réseau : **25**

* 1 EUR=113,5371 F CFA



Actionnariat au 26 Février 2013





L'environnement économique toujours peu favorable à l'échelle nationale n'a pas empêché BANK OF AFRICA - MADAGASCAR (BOA-MADAGASCAR) de poursuivre son évolution à un rythme globalement satisfaisant pour l'année 2012, lui permettant ainsi de réaliser des résultats positifs, conformes dans l'ensemble aux prévisions, et d'assumer pleinement le rôle qui lui incombe dans le financement de l'économie nationale.

Les crédits accordés à la clientèle ont également affiché une évolution positive de 9,0%, avec notamment une hausse remarquable des crédits à long terme de 21,8% traduisant le lancement de certains projets ayant bénéficié des concours de la Banque. Les ressources collectées auprès de la clientèle ont également progressé de 8,2%.

Avec l'évolution de ses activités, l'exercice 2012 s'est soldé par un PNB en hausse de 9,9%. Le résultat net s'élève à € 7,4 millions, en légère baisse par rapport à 2011.

Au-delà des données financières, l'exercice 2012 a été marqué par plusieurs aspects qualitatifs traduisant une avancée appréciable des grands projets structurants et stratégiques qui ont engendré la mise à niveau du système d'information, les projets d'efficacité commerciale et opérationnelle et l'extension du réseau de distribution par l'ouverture de 10 nouvelles agences.



Performances Financières Solides

Le Produit Net Bancaire (PNB), en progression de 9,9% par rapport à celui de 2011, se situe à € 37 millions à fin 2012 grâce au surcroît de la marge bancaire et des commissions nettes. Ainsi BOA-MADAGASCAR a réalisé un résultat net positif de € 7,4 millions en légère diminution par rapport à 2011, en raison de la fusion-absorption de l'EQUIPBAIL-MADAGASCAR avec BOA-MADAGASCAR.



Ressources en Croissance

Les dépôts de la clientèle ont enregistré une hausse de 8,2%, passant de € 384 millions, à € 406 millions à la fin de l'exercice 2012. Cette augmentation résulte notamment du développement des encours des comptes à vue, des comptes d'épargne et des autres dépôts. La part de marché de la Banque, en termes de ressources, a ainsi atteint 27,0% à fin 2012.

Pareillement, BOA-MADAGASCAR a connu une hausse des crédits octroyés à la clientèle qui s'élèvent à € 187 millions, avec notamment une progression remarquable des crédits à long terme de 21,8 %.

Au niveau d'investissement, BOA-MADAGASCAR poursuit l'élargissement de son réseau avec l'ouverture de 10 nouvelles agences, portant ainsi le nombre total d'agences à 77 et consolidant son positionnement sur le marché.



Faits Marquants 2012

- Fusion d'EQUIPBAIL-MADAGASCAR avec BOA-MADAGASCAR, par voie d'absorption.
- Ouverture de 2 nouvelles agences.
- Lancement de la Carte VISA prépayée TUCANA et du produit *Mobile Banking*, en collaboration avec l'opérateur de téléphonie mobile Airtel – Madagascar.

Données du Pays

MADAGASCAR	2012
Superficie (milliers de Km ²)	587
Population (millions)	21,3
Taux de bancarisation	3,0%
PIB (USD milliards)	10,1
PIB/Hab PPA (USD)	957
Nombre de banques	22



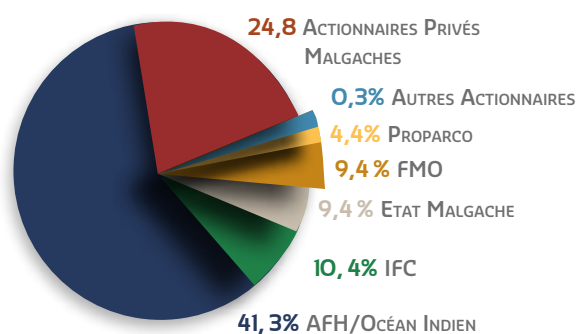
Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 495,1 millions**
- Fonds Propres* : **€ 44,5 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 406 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 187,3 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 37,4 millions**
- Résultat Net* : **€ 7,4 millions**
- Effectif : **1 069**
- Réseau : **77**

*1 EUR = 2 980,74 MGA



Actionnariat au 18 Avril 2013



Evoluant dans un environnement peu stable, durant l'exercice 2012, BOA-MALI a pu réaliser des résultats appréciables.

Pendant que le système bancaire malien a enregistré une baisse de ses ressources, BOA-MALI a su augmenter les siennes de 6,7% par rapport à 2011, soit € 245 millions. Elle a également été la banque la plus proactive, avec un accroissement de ses emplois de 18,7%.

De même, BOA-MALI a continué l'extension de son réseau, avec l'ouverture de 8 points de vente en partenariat avec Total Mali tous équipés de Guichets Automatiques Bancaires (GAB) permettant d'effectuer tout type d'opération bancaire.

Maintien des Performances Financières

Au cours de l'exercice 2012, BOA-MALI a maintenu sa profitabilité dans un environnement peu favorable, comme en témoigne l'accroissement du Produit Net Bancaire de 12 % atteignant € 26 millions et la progression du total bilan de 8,2 % à € 326 millions.

Malgré le contexte particulier du pays suite à la crise socio-politique de mars 2012, BOA-MALI a ainsi connu une belle croissance de son activité dans tous les domaines.

Bonne Assise Commerciale

Les ressources collectées auprès de la clientèle se sont inscrites à € 245 millions soit une hausse de 6,7%. Les crédits distribués, et notamment aux entreprises, se sont affichés à € 212 millions avec une évolution du volume de ses engagements de 21%.

Ces bons résultats sont la conséquence de l'amélioration de l'animation commerciale et de la politique managériale et confortent le positionnement de BOA-MALI dans un marché à forte concurrence.

Par ailleurs, il est à signaler que BOA-MALI, en partenariat avec Total Mali, a élargi son réseau avec l'ouverture de 7 points de vente, tous des Guichets Automatiques Bancaires (GAB), et ce, pour mieux répondre aux exigences d'une clientèle de plus en plus diversifiée.

BOA-MALI s'est aussi engagée dans un processus de démarche qualité avec une certification ISO 9001 de son Front Office et de son Service Etranger.

Données du Pays

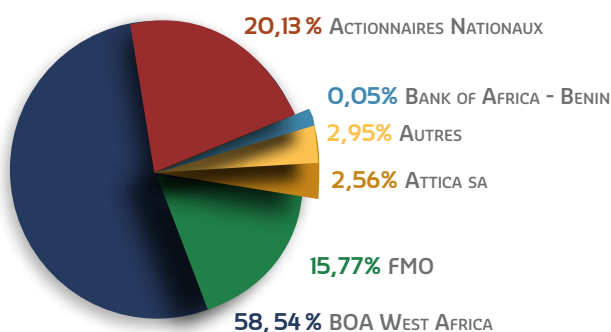
MALI	2012
Superficie (milliers de Km ²)	1242
Population (millions)	15,8
Taux de bancarisation	6,6%
PIB (USD milliards)	10,3
PIB/Hab PPA (USD)	1100
Nombre de banques	13

Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 327 millions**
- Fonds Propres* : **€ 23 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 245 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 212 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 26 millions**
- Résultat Net* : **€ 2 millions**
- Effectif : **351**
- Réseau : **29**

* 1 EUR = 655,957 F CFA

Actionnariat au 30 Mars 2013



BOA-MER ROUGE

Dans un contexte concurrentiel avivé, BOA-MER ROUGE a connu au titre de son deuxième exercice une hausse de +3,7% de sa taille de bilan, dont le total s'est élevé à € 278,5 millions à fin 2012.

Par ailleurs, les indicateurs de résultats se sont améliorés, comme en atteste l'évolution favorable de +36% et de +18% du RBE et du résultat net, respectivement.



Indicateurs de Résultats au Vert

2012 a marqué la deuxième année de présence du Groupe BANK OF AFRICA à Djibouti. La Banque a réalisé des performances financières encourageantes, avec un PNB en hausse de +12,3%, notamment grâce à l'évolution favorable de la marge d'intérêt (+14,4%) et du résultat sur opérations financières (+65%). Les charges générales d'exploitation ont connu une baisse de -2%, induisant une croissance du RBE de +36%.

Par ailleurs, les crédits à la clientèle n'ont évolué que de +2% contre une croissance de près de +6% pour les dépôts.



Une Stratégie Commerciale plus Offensive

La Banque a mis en place une stratégie plus offensive pour la reconquête des parts de marché, portée par une relance commerciale, avec deux objectifs principaux :

- se positionner davantage sur le marché des particuliers, avec des ouvertures d'agences dans différents quartiers de Djibouti-ville dans un premier temps, et dans au moins deux villes de province ensuite,
- renforcer le leadership sur le marché « Corporate », avec notamment la création d'un véritable Centre d'Affaires, inspiré du modèle de BMCE Bank.

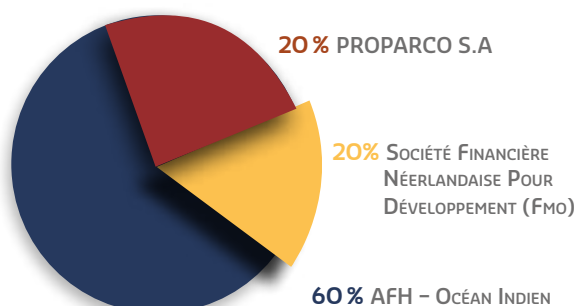


Faits Marquants

- Nomination d'un nouveau Président Directeur Général.
- Lancement de nouveaux produits à savoir « Avance Ramadan » ; « Prêt Scolaire Tous à l'Ecole » ; « Crédit Habitat Prêt Ma Maison »



Actionnariat au 15 Mars 2013



Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 278,5 millions**
- Fonds Propres* : **€ 17 millions**
- Dépôts de la Clientèle* : **€ 244 millions**
- Créances de la Clientèle* : **€ 67 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 12,9 millions**
- Résultat Net* : **€ 3,2 millions**
- Effectif : **161**
- Réseau : **4 agences**

1 EUR=235,2137 DJF au 31 décembre 2012

L'année 2012 a été marquée, sur le plan économique, par le démarrage effectif de la commercialisation pétrolière, et la réussite de la table ronde des partenaires sur le financement du Programme de Développement Economique et Social (PDES) 2012-2015.

C'est dans ce contexte que la BOA-NIGER a mené son activité en 2012 avec un Résultat Net qui a progressé de 17,2% pour se situer à € 4,8 millions ; pour sa part le Produit Net Bancaire (PNB) s'est inscrit en hausse de 20,1% pour s'établir à € 15,4 millions.

Les dépôts de la clientèle ont continué de croître, atteignant € 171 millions, soit une progression de près de +25 %. En termes de distribution de crédits à la clientèle, les engagements directs ont enregistré un taux de croissance de plus de +22% par rapport à l'exercice précédent.



Réalisations en Forte Croissance

BOA-NIGER a clôturé l'exercice 2012 avec un Résultat Net en progression de 17,2% à € 4,8 millions. Le Produit Net Bancaire s'est établi à € 15,4 millions, en hausse de 20,1%, grâce à la bonne tenue du «core business» de la banque comme en témoigne l'évolution de la marge d'intérêt et de la marge sur commissions de +21,2% et 21,8%, respectivement. Le RBE s'est amélioré de +10,9%, atteignant près de € 7 millions.

Dans le même temps, le capital social s'est renforcé de € 9,1 millions en 2011 à € 12,2 millions en 2012, suite à une augmentation par incorporation des réserves. Ainsi, les fonds propres de BOA-NIGER se sont appréciés de +9,4% à plus de € 27 millions.

Par ailleurs, le dynamisme commercial de la Banque poursuit son élan avec une augmentation de ses ressources de 24,9% dépassant ainsi la barre des 80 000 comptes, comme en témoigne l'accroissement remarquable de 42% des comptes d'épargne et la progression des crédits à la clientèle de 22,1% atteignant € 179,2 millions.



Une Banque Citoyenne

Dans le cadre de son engagement citoyen et grâce au concours de la Fondation BOA, la Banque a construit son troisième Centre de Vie à Garin Issa, village situé à 6 km de Tahoua.

La Banque a également lancé les travaux de construction d'un centre de formation, dont la livraison est prévue en mai 2013 et ce, afin de fournir au personnel un cadre adapté à la recherche et à l'acquisition de savoir.



Faits Marquants

- Nomination d'un nouveau Directeur Général.
- Franchissement du seuil de F CFA 125 milliards de dépôts de la clientèle.
- Signature de la convention d'Assurance du Risque d'Investissement dans la Zone de solidarité prioritaire (ARIZ) avec l'Agence Française de Développement (AFD).

Données du Pays

NIGER	2012
Superficie (milliers de Km ²)	1267
Population (millions)	16
Taux de bancarisation	2,4%
PIB (USD milliards)	6,5
PIB/Hab PPA (USD)	815
Nombre de banques	10



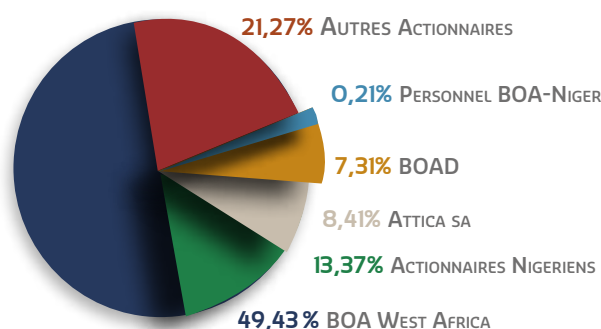
Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 286 millions**
- Fonds Propres* : **€ 27,4 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 171 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 179,2 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 15,4 millions**
- Résultat Net* : **€ 4,8 millions**
- Effectif : **186**
- Réseau : **16**

* 1 EUR=655,957 F CFA



Actionnariat au 26 Février 2013



Au titre de son troisième exercice, BOA-RDC affiche des résultats probants avec une forte augmentation de 92% du Total Bilan à € 43,4 millions et de 62% du PNB à € 2,7 millions et ce, en dépit d'un environnement économique peu favorable.

La filiale BOA-RDC poursuit le développement de sa stratégie commerciale, comme en témoigne la forte croissance des ressources de la clientèle et les encours des créances de 121% et 75% respectivement. Par ailleurs, la banque a élargi la taille de son réseau et a lancé de nouveaux produits dans la monétique internationale, le E-Banking et le crédit d'équipement.

Dynamisme Commercial

L'exercice 2012 a été marqué par l'agrandissement du Siège de BOA-RDC et l'élargissement de son réseau de distribution de deux nouvelles agences, portant sa taille totale à 8 agences.

En termes de performances commerciales, BOA-RDC a multiplié son portefeuille clientèle par 3 et a vu l'encours des dépôts et des crédits croître de 121% et 75%, respectivement à € 14,5 millions et à € 21 millions.

Renforcement des Fonds Propres

BOA-RDC a subi au titre de son troisième exercice des pertes moins importantes que celles budgétisées. Afin de poursuivre son développement, BOA-RDC a procédé à une nouvelle augmentation de capital de USD 5 millions, portant celui-ci à USD 20 millions. Cette action renforce et reflète la confiance des actionnaires dans les perspectives d'avenir de BOA-RDC.

Faits Marquants 2012

- Augmentation du capital social de la Banque, passant de USD 10 à 15 millions.
- Lancement de la carte VISA et du B-Web, service de Banque en ligne sur Internet.
- Lancement d'un crédit à l'équipement dénommé « Crédit d'Équipement Yenbu », destiné aux jeunes salariés.

Données du Pays

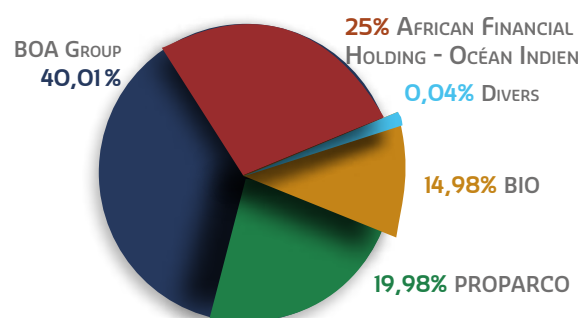
R.D. CONGO	2012
Superficie (milliers de Km ²)	2345,4
Population (millions)	67,7
Taux de bancarisation	1%
PIB (USD milliards)	17,7
PIB/Hab PPA (USD)	368
Nombre de banques	22

Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 43,4 millions**
- Fonds Propres* : **€ 17,4 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 14,5 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 21 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 2,7 millions**
- Résultat Net* : **€ (2,6) millions**
- Effectif : **89**
- Réseau : **8**

* 1 EUR=1 214,231 CDF

Actionnariat au 22 Février 2013



BOA-SÉNÉGAL



BOA-SENEGAL a consolidé, au titre de l'exercice 2012 la croissance de ses activités comme en témoigne la progression à deux chiffres des principaux indicateurs de résultats : PNB (+22%), RBE (+34%) et Résultat Net (+16%).

Par ailleurs, l'exercice 2012 s'est caractérisé par la réalisation de nombreux projets, moyennant des investissements humains et financiers importants et qui ont permis de poursuivre l'optimisation des procédures, l'amélioration de la productivité et la maîtrise des risques.



Des Performances Solides

Le PNB de BOA-SENEGAL s'est inscrit en croissance de 22,3% en 2012, à € 13,7 millions, essentiellement grâce au système de commissionnement à l'acte ayant apporté une contribution significative au développement du portefeuille-clients, en hausse de 37%. Le Résultat Brut d'Exploitation a augmenté de 33,7%, atteignant € 5,6 millions et le Résultat Net s'établit à € 3,6 millions, en progression de 16%.

Les dépôts de la clientèle ont pour leur part, augmenté de 9,4% à € 185 millions, grâce aux campagnes commerciales ayant induit une hausse sensible de +60% du nombre de comptes, passant à 58 399 comptes à fin 2012. Dans le même temps, les crédits ont progressé de 29 % à € 144 millions.

Une Année Charnière sous le Signe de l'Investissement et du Développement

La banque a réalisé au cours de l'exercice 2012 de nombreux projets, ainsi que des investissements humains et financiers importants qui ont permis de poursuivre l'optimisation des procédures, l'amélioration de la productivité et une maîtrise accrue des risques. A ce titre, figurent notamment l'installation du logiciel « Collect » pour le renforcement de l'activité et la gestion des risques, et le programme informatique « Majestic Front » dans le cadre de la mise en place du nouveau produit « Prêt Ma Voiture ».

La Banque a également élargi son offre à travers le lancement de deux autres produits, à savoir « Prêt Ma Maison », produit destiné à financer l'acquisition ou la construction d'un bien immobilier et « BOA EXPRESS », produit de transfert d'argent.

Faits Marquants

- Augmentation du capital social de la Banque passant de 7 F CFA à 8,5 milliards, l'équivalent de € 12,9 millions.
- Emission d'un emprunt obligataire de F CFA 2 000 millions en juin 2012, équivalent à € 3 millions.
- Lancement de 3 nouveaux produits : « Prêt Ma Voiture », premier financement automobile au Sénégal destiné aux particuliers, « Prêt Ma Maison », produit destiné à financer l'acquisition ou la construction d'un bien immobilier et « BOA EXPRESS », produit de transfert d'argent.

Données du Pays

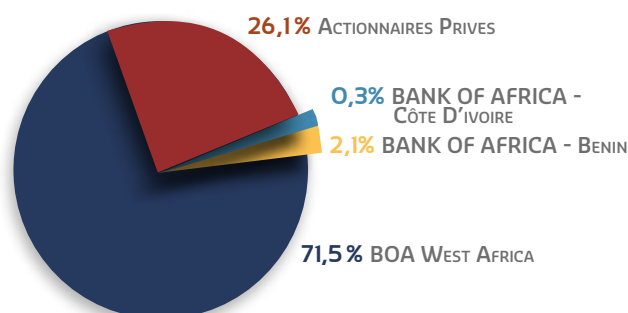
SÉNÉGAL	2012
Superficie (milliers de Km ²)	196,2
Population (millions)	12,7
Taux de bancarisation	19%
PIB (USD milliards)	13,8
PIB/Hab PPA (USD)	2026
Nombre de banques	20

Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 239 millions**
- Fonds propres* : **€ 24,5 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 144 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 185 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 13,7 millions**
- Résultat Net* : **€ 3,6 millions**
- Effectif : **151**
- Réseau : **26**

* 1 EUR = 655,957 F CFA

Actionnariat au 27 Février 2013



BOA-TANZANIA

Les indicateurs clés de performance ont montré une remarquable résistance à l'environnement économique, positionnant la BANK OF AFRICA - TANZANIA (BOA-TANZANIA) parmi les banques les plus rentables en 2012. La Banque a réalisé une croissance des dépôts de la clientèle et des crédits de 17% et 31%, respectivement, dans un contexte de resserrement de la liquidité. Le Résultat Net a progressé de +125% s'établissant à € 1,2 million.



Poursuite du Programme d'Extension du Réseau

BOA-TANZANIE a poursuivi en 2012 le programme d'extension du réseau, à travers l'ouverture de 2 nouvelles agences. La Banque dispose aujourd'hui d'un réseau de 18 agences dans 8 régions à travers le pays et compte ouvrir 5 nouvelles agences en 2013.

Les ressources de la clientèle ont augmenté de 17% à € 126,8 millions et les crédits se sont accrus de 31% à € 94,8 millions. Cette performance est due aux efforts marketing et à la stratégie de bancarisation de la Banque visant à renforcer l'image et les parts de marché de BOA-TANZANIE.



Des Performances Financières Probantes

Le Produit Net Bancaire de BOA-TANZANIE s'est apprécié à € 13,8 millions, soit une croissance de 34,7%, grâce à une évolution très favorable des activités génératrices d'intérêts et de commissions, en hausse de 27,3% et 55,1% respectivement. Ainsi le Résultat Net atteint € 1,2 million, soit +125% par rapport à l'année précédente et ce, malgré l'augmentation des charges générales d'exploitation dans un contexte du programme d'investissement mené par la Banque.



Faits Marquants 2012

- Ouverture de 2 nouvelles agences, portant la taille du réseau à 18 agences.
- Lancement d'un nouveau produit « Insurance Premium Finance » permettant aux particuliers et aux entreprises de couvrir leurs flux de trésorerie pour d'autres besoins de l'entreprise.

Données du Pays

TANZANIE	2012
Superficie (milliers de Km ²)	945,1
Population (millions)	42,2
Taux de bancarisation	15%
PIB (USD milliards)	28,2
PIB/Hab PPA (USD)	1566
Nombre de banques	31



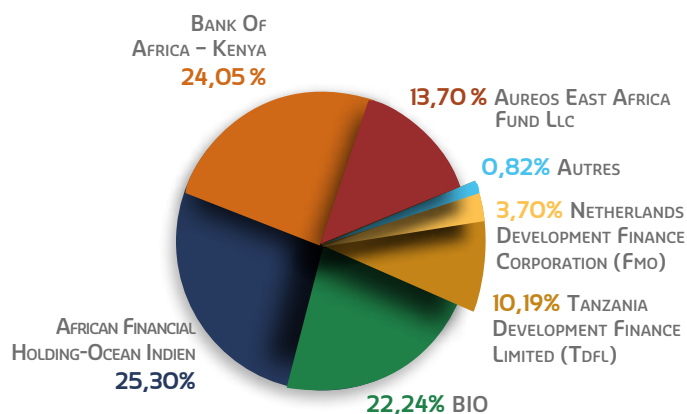
Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 164,4 millions**
- Fonds Propres* : **€ 14 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 126,8 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 94,8 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 13,8 millions**
- Résultat Net* : **€ 1,2 millions**
- Effectif : **223**
- Réseau : **18**

* 1 EUR=2 085,18 TZS au 31 décembre 2012



Actionnariat au 26 Février 2013



BOA-UGANDA

Malgré un climat économique peu favorable, BOA-UGANDA a maintenu sa stratégie de croissance organique à travers l'ouverture de nouvelles agences, portant la taille de son réseau à 32 agences. En appui à cette stratégie de développement, les actionnaires ont augmenté leur apport en capital. Ainsi, le capital social de BOA-UGANDA a progressé de € 5,8 millions en 2011 à € 7 millions en 2012.

Une Année Satisfaisante

Au titre de l'exercice 2012, BOA-UGANDA a réalisé un PNB en hausse de +36,5%, à près de € 14 millions. Le Résultat Net a également enregistré une croissance substantielle de +56%, atteignant € 2,7 millions.

Par ailleurs, la démarche commerciale menée par la Banque a contribué à la stabilité des dépôts, ceux-ci atteignant € 84,1 milliards à fin 2012 et représentant 77% des ressources de financement, contre 72% une année auparavant.

Faits Marquants 2012

- Ouverture de 4 nouvelles agences en 2012, portant la taille du réseau à 32 agences.
- Inauguration de la campagne de mobilisation des dépôts « Vimba Reloaded ».
- Mise en place d'un système électronique pour la collecte des cotisations de sécurité sociale et pour le règlement des factures d'électricité, dans le cadre de l'enrichissement de la plate-forme *E-services* lancé en 2011.

Données du Pays

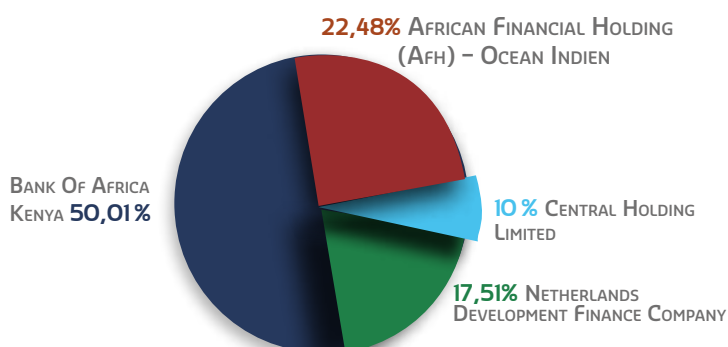
UGANDA	2012
Superficie (milliers de Km²)	241,5
Population (millions)	34,5
Taux de bancarisation	3%
PIB (USD milliards)	21
PIB/Hab PPA (USD)	1414
Nombre de banques	23

Chiffres Clés 2012

- Total Bilan* : **€ 125,2 millions**
- Fonds Propres* : **€ 15,5 millions**
- Dépôts de la clientèle* : **€ 84,1 millions**
- Crédits à la clientèle* : **€ 67,3 millions**
- Produit Net Bancaire* : **€ 13 millions**
- Résultat Net* : **€ 2,7 millions**
- Effectif : **333**
- Réseau : **32**

* 1 EUR = 3 217,8 UGX

Actionnariat au 22 Février 2013



LA CONGOLAISE DE BANQUE

Le secteur bancaire congolais compte en 2012, suite à l'arrivée d'un nouveau confrère, 9 établissements de crédit avec un taux de bancarisation estimé à 7%. Dans ce contexte de concurrence de plus en plus acharnée, La Congolaise de Banque a consolidé son leadership et son positionnement.

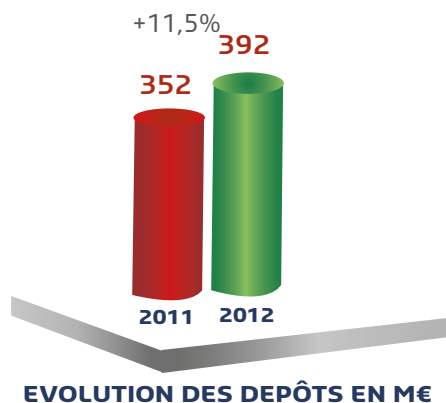
Les réalisations au 31 décembre 2012 sont caractérisées par une croissance à deux chiffres des principaux indicateurs commerciaux et financiers. Ainsi, les crédits ont connu une hausse de +22% et les dépôts se sont accrus de +11,5%. Le Résultat Net quant à lui a progressé de 16% à € 10,7 millions.



1^{er} Réseau d'Agences au Congo

A travers son réseau de 18 agences, La Congolaise de Banque est devenue le premier réseau d'agences au Congo et a drainé des ressources qui se sont renforcées de 11,5% à € 392,3 millions. L'encours global des crédits de la Banque s'est également apprécié de +22,6%, s'établissant à € 206,7 millions. LCB occupe la deuxième place du marché en termes de collecte des ressources et de distribution des crédits, avec des parts de marchés de 15,3%.

Par ailleurs, La Congolaise de Banque poursuit le développement de son portefeuille clients. Le nombre de compte s'est apprécié de +16%, atteignant près de 61 000 comptes. Le nombre de cartes bancaires émises a évolué de +19% avec un taux d'équipement de 65%, confortant ainsi le leadership de la Banque sur le marché monétique.



En dépit d'un contexte sociopolitique difficile, la Banque de Développement du Mali -1ère banque du pays- a réalisé des performances financières satisfaisantes, avec un résultat net en hausse de près de +32% à plus de € 16 millions. Ainsi, la contribution de la BDM dans le Résultat Net part du Groupe de BMCE Bank s'est appréciée de +19%.

Par ailleurs, les ressources clientèle ont progressé de +6,6% s'établissant à € 559 millions alors que les emplois ont enregistré une baisse de -2,7% à 305 millions, suite à une politique de rationnement du crédit.



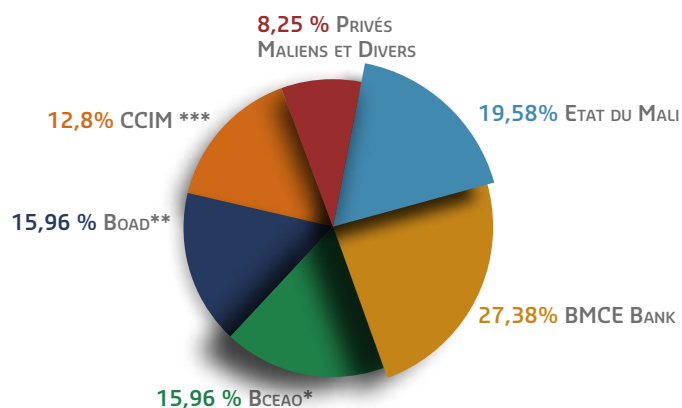
Chiffres Clés 2012

- 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

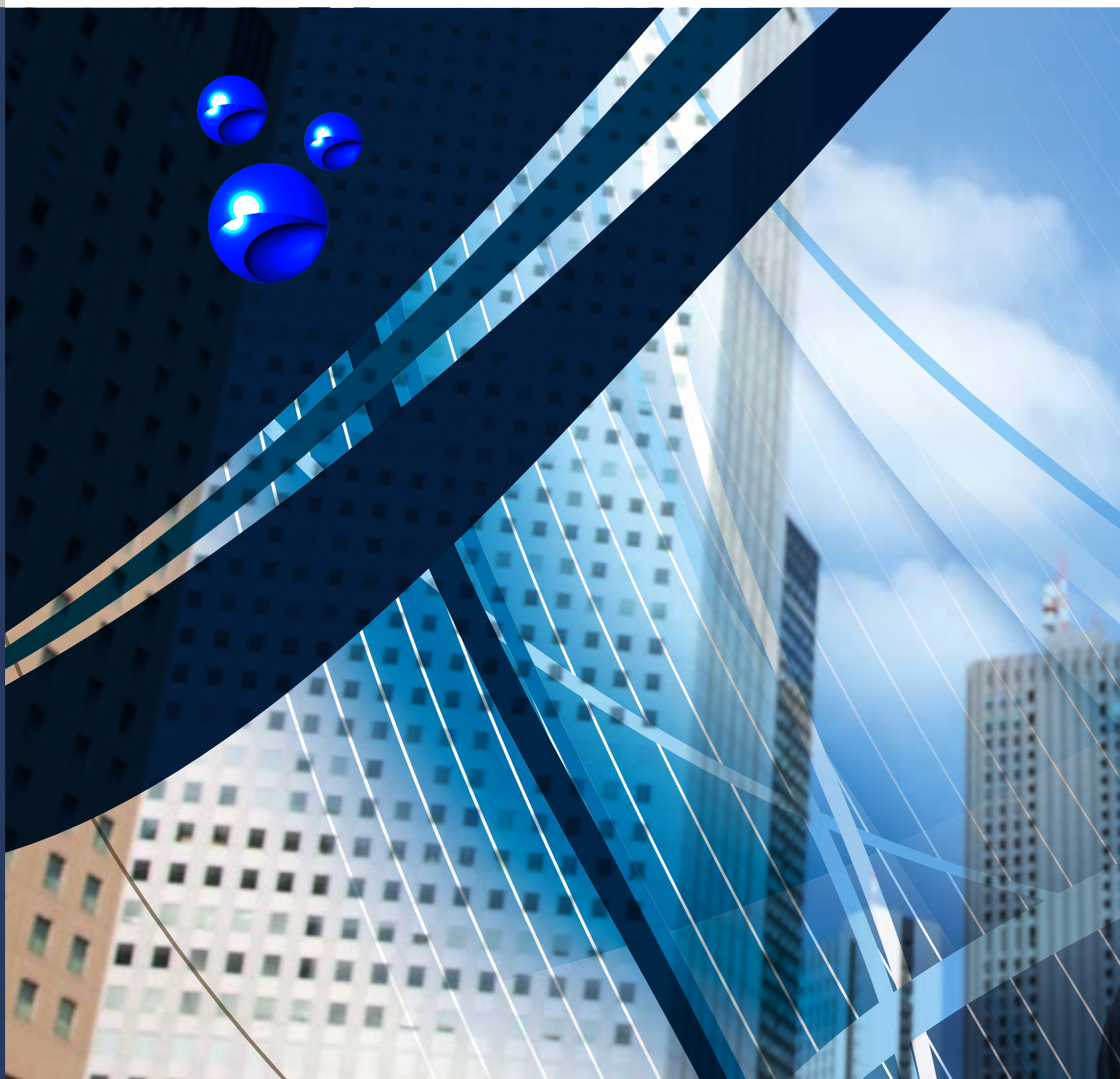


* BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

** BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

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

BMCE BANK EN EUROPE ET EN ASIE





BMCE Bank en Europe et en Asie



BMCE BANK INTERNATIONAL PLC

BMCE Bank International Plc a poursuivi, en 2012, le redressement de sa situation financière par davantage d'efforts tant en matière d'optimisation des ressources, d'allocation de Fonds Propres, qu'en termes de poursuite des actions de restructuration et ce, dans un contexte économique difficile.

Ces mesures, initiées dès 2010 et accélérées en 2012, ont permis à BMCE Bank International Plc de réaliser pour la 1^{ère} année depuis sa création, un Résultat Net Positif de £ 1,2 million et ce, dans un contexte de conditions économiques difficiles en Europe ayant impacté les économies africaines compte tenu de leur interdépendance.



Un Retour à l'Équilibre Atteint

Sous la supervision de la nouvelle Direction Générale de BMCE Bank en charge de l'International, le Management

de BMCE Bank International Plc a poursuivi les actions de redressement de la situation à Londres et Paris initiées depuis 2012. Ces actions ont consisté à :

- Optimiser la consommation des Fonds Propres par la réorientation des actifs vers des engagements '*Trade Finance*' court terme ;
- Canaliser les efforts et les ressources vers les lignes de métiers à fort potentiel ;
- Poursuivre les actions de rationalisation sur toutes les lignes de charges et plus particulièrement au niveau de la masse salariale et des locaux d'exploitation.

Ces actions se sont traduites par la réalisation d'un résultat net positif de £ 1,2 million, pour la première année depuis la création de la filiale londonienne en 2007.

» Développement de l'Activité Commerciale

Dans le cadre de son plan stratégique, BMCE Bank International Londres a recentré son activité autour de 3 principales Lignes Métiers à savoir, le *Commodities Trade Finance*, les financements structurés et les activités de marché.

En termes d'activité *Commodities Trade Finance*, l'effort de pénétration de la clientèle des négociants en matières premières s'est poursuivi par l'accroissement du nombre de clients qui sont généralement des négociants de taille moyenne sur les produits alimentaires, les fertilisants ou les dérivés de pétrole.

En matière de financement structuré, l'activité sera de plus en plus orientée vers le continent africain. A cet égard, plusieurs opérations ont été concrétisées, notamment, celle relative au financement du nouveau pont d'Abidjan à travers une syndication en compagnie de plusieurs banques multilatérales de développement. La restructuration des activités de marché s'est caractérisée essentiellement par un recentrage sur les métiers basiques de trésorerie autour des activités de Change et de gestion obligataire sur le marché africain.

Par ailleurs, et conformément aux orientations stratégiques, la démarche commerciale de la Succursale parisienne s'est intensifiée. Cette dernière constitue désormais une *Business Unit* orientée vers le *Trade Finance* conventionnel et la collecte de dépôts recouvrant ainsi sa vocation d'antan. Un noyau d'une nouvelle équipe commerciale a été constitué afin de développer de manière plus intense le *Correspondent Banking* et l'activité de *Trade Finance* notamment avec les entreprises françaises ou européennes exportatrices vers l'Afrique.

BMCE BANK INTERNATIONAL MADRID

Dans un contexte économique difficile marqué par la montée des risques, BMCE International Madrid a veillé au développement de son activité conformément aux orientations stratégiques. Parmi les axes mis en œuvre figurent la diversification de l'exposition de BMCE Madrid, le développement du *cross-selling* et des synergies avec les autres entités du Groupe tant en Afrique qu'en Europe, l'assainissement des risques et la rentabilisation des opérations avec la clientèle.

Dans un contexte où les performances des Banques espagnoles se sont profondément détériorées, BMCE International Madrid a réalisé un Résultat Net en baisse de -15%, mais demeurant à un niveau honorable de € 3 millions.

» Stabilité des Revenus et Maintien de l'Efficacité Opérationnelle

Le PNB s'est maintenu au même niveau que celui de 2011, s'établissant à € 10,4 millions. Pour sa part, la marge d'intérêt a enregistré une progression de +12,3% à € 8 millions témoignant d'une gestion fine de l'activité d'intermédiation. La stabilité des revenus est également due au développement des activités génératrices de commissions, grâce à la stratégie commerciale et l'intérêt de l'activité *Correspondent Banking*.

En dépit de la hausse des charges générales d'exploitation, le coefficient d'exploitation a été maintenu à un niveau bas, soit 32%, témoignant de l'efficacité opérationnelle intrinsèque de BMCE International Madrid. Le RBE, quant à lui, s'est apprécié de +17,2% pour s'établir à € 7,5 millions.

BMCE International Madrid a préservé sa capacité bénéficiaire en 2012, renforçant ainsi son *track-record* depuis sa création et ce, dans un contexte économique difficile en Europe et plus particulièrement en Espagne. Ainsi, le Résultat Net, malgré sa baisse de -15%, ressort à un niveau satisfaisant de € 3 millions.

Par ailleurs, et sous l'impulsion de la politique prudentielle de la gestion des risques et de diversification des risques, BMCE International Madrid s'est distinguée par rapport au secteur bancaire en Espagne à travers une gestion saine du risque crédit, en témoigne le taux de sinistralité qui s'est établi à 0,1% en 2012 contre 11% au niveau du secteur

» Des Acquis Solides pour une Activité Pérenne

L'année 2012 a été marquée par une progression forte du Bilan, +35% à € 219 millions, témoignant de la capacité de BMCE International Madrid à développer son fonds de commerce.

En effet, BMCE International Madrid a renforcé la stabilité des ressources à travers la revue de sa structure de refinancement conformément aux orientations stratégiques. Aussi, le poids des dépôts à terme s'est renforcé à 80%, permettant à la structure d'assurer la pérennité du financement de l'activité.

En termes de diversification des risques, le portefeuille bancaire a continué de voir sa composition se diversifier à travers les grandes entreprises espagnoles et européennes et ce, dans les différents secteurs notamment, la Grande Distribution et l'Agroalimentaire. De même, BMCE International Madrid a veillé à l'ouverture des marchés lointains tels que la Chine, le Pakistan ou le Bangladesh, ainsi qu'à d'autres pays en Afrique subsaharienne, outre les pays de la zone d'influence (Afrique du Nord et Moyen Orient).



Une Année 2013 sous le Signe de la Continuité

BMCE International Madrid veillera à développer son activité en 2013, visant à asseoir une croissance rentable et pérenne.

Dans la continuité de la lignée stratégique implémentée jusqu'à lors, BMCE International Madrid veillera à (i) assurer une base solide de liquidité pour asseoir le développement de l'activité notamment auprès de la maison-mère, principal pourvoyeur de fonds (ii) poursuivre le renforcement du dispositif de gestion des risques, (iii) saisir les opportunités offertes sur le marché compte tenu de la situation du secteur bancaire en Espagne et développer ainsi ses actifs (iv) intensifier le *Cross Selling*, (v) renforcer la syndication et le financement des grands groupes industriels, (vi) développer davantage sa zone d'influence avec l'extension de son activité en Afrique ainsi qu'au Moyen Orient et (vii) développer les synergies avec BMCE Bank International Londres et le Groupe BANK OF AFRICA.

BMCE BANK BEIJING

Au cours de l'exercice 2012, l'activité du Bureau de Représentation de BMCE Bank à Pékin s'est caractérisée par le déploiement d'efforts significatifs visant à renforcer la présence de BMCE Bank auprès d'importants institutionnels chinois.

A cet effet, le Bureau de Pékin a participé à d'importants événements dont essentiellement la quatrième conférence des Entrepreneurs chinois ainsi qu'à plusieurs conférences organisées pour étudier l'attrait des investissements étrangers en Chine.

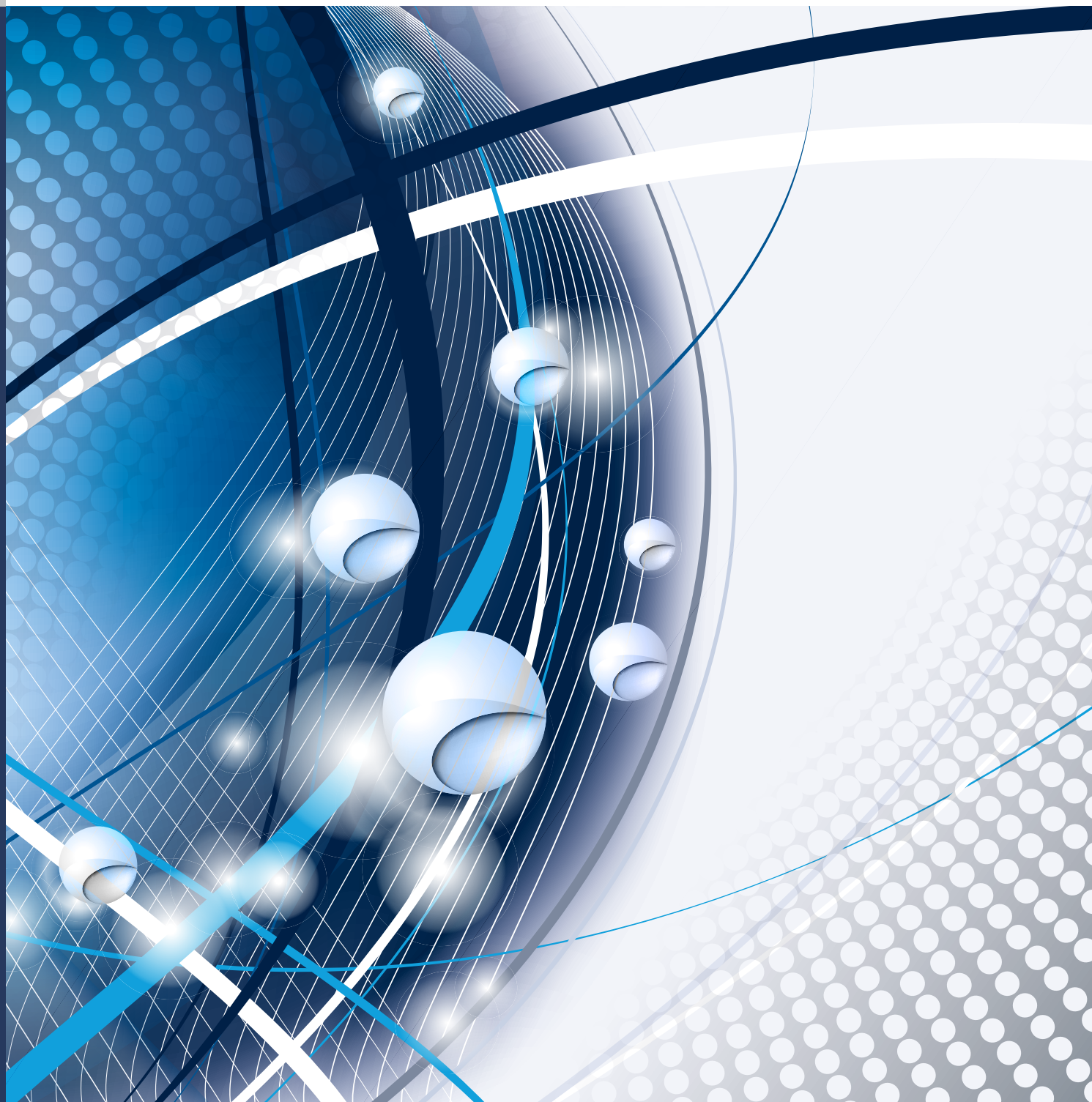
Parallèlement, afin de développer davantage les relations avec les entreprises chinoises, le Bureau de Pékin s'efforce à promouvoir les principaux atouts du Maroc et de BMCE Bank auprès de cette clientèle cible à travers la réalisation de diverses consultations.

En outre, le Bureau de Pékin a porté une attention particulière au maintien de bonnes relations avec les administrations publiques et semi-publiques et auprès de l'Ambassade du Maroc à Pékin.

Par ailleurs, dans le cadre de la signature en 2011 d'une convention avec la Banque du Développement de Chine portant sur la mise en place d'une ligne de financement aux PME marocaines, le Bureau a veillé à promouvoir le rôle que joue BMCE Bank dans le soutien de la coopération sino-marocaine.

Enfin, dans la perspective de renforcer davantage cette coopération, une étude portant sur les produits photovoltaïques ainsi qu'une documentation portant sur la réglementation du secteur bancaire chinois ont été réalisées et transmises au Siège.

BMCE BANK ET SON ENVIRONNEMENT



Economie Internationale

UNE ANNEE 2012 TIREE PAR LES PAYS EMERGENTS

La seconde moitié de l'année 2012 a été marquée par une stabilisation des marchés financiers grâce à la poursuite du refinancement massif des banques commerciales et des États par la BCE. Pourtant, selon le FMI la croissance mondiale ralentit pour la deuxième année consécutive passant de 4,0% à 3,2% en 2012 avec plus de la moitié de la contribution attribuable aux pays émergents.

Ces conditions incertaines devraient perdurer tout au long de l'année 2013, puisque la dynamique des réformes budgétaires continuerait d'impacter la consommation interne au sein de la Zone euro, tandis qu'aux Etats-Unis, les coupes budgétaires à venir et les hausses d'impôts pourraient limiter le revenu disponible des ménages.

De fait, seuls les pays émergents continueront à tirer leur épingle du jeu en 2013, renforçant ainsi la mutation de l'échiquier économique mondial vers un Pôle Asie - Afrique.

Dans ce contexte, le rythme d'expansion de l'économie mondiale ne s'accélérerait que très modérément en 2013 pour atteindre 3,3% selon le FMI. La performance pour 2014 dépendra très fortement du maintien des politiques de réforme menées actuellement en Europe et d'une relance saine de l'économie américaine, indépendante des politiques de *Quantitative Easing*.



Zone euro

Un Horizon Marqué par la Grisaille

En dépit du renforcement de la réponse à la crise de la dette souveraine, de la réduction considérable des risques extrêmes et de l'amélioration relative de conditions financières, l'activité économique en 2012 s'est inscrite en contraction de -0,6%.

Cette situation s'explique par des retards dans la transmission de l'amélioration du climat global à l'économie réelle, notamment s'agissant de la relance de l'investissement du secteur privé. Du côté de la demande interne, celle-ci est demeurée contrainte par la remontée du chômage qui s'est établi à 11,4% à fin 2012, soit 2,2 millions de chômeurs.

Ainsi, les perspectives pour les deux prochaines années demeureraient assombries en attendant l'absorption des déséquilibres internes et le redressement compétitif de la zone euro. Dans ce contexte, l'année 2013 se traduirait par une récession économique estimée par le FMI à -0,3% du PIB.



Etats-Unis

Croissance Modeste mais Stable

Dans l'ensemble, la croissance économique est demeurée sur une pente ascendante, autour de 2,2%, performance largement insufflée par une politique monétaire expansionniste. Toutefois, ces mesures d'assouplissement quantitatif (rachats d'actifs) ont de moins en moins d'impact et soulèvent un risque inflationniste à moyen terme.

Par ailleurs, le climat d'incertitude a fait chuter la confiance des ménages. Celle-ci est d'autant plus impactée par la faiblesse de la progression des revenus et un taux de chômage encore élevé, égrenant ainsi la consommation, principal moteur de croissance du pays (71% du PIB).

Dès lors, et en l'absence d'une reprise claire du secteur de l'immobilier, la croissance pour l'année 2013 s'inscrirait en légère baisse à 1,9%.



Pays Emergents **Atterrissage en Douceur**

Sur fond de ralentissement du commerce mondial, l'activité des pays émergents s'est inscrite en léger recul à 5,1% contre 6,3% un an auparavant, traduisant la baisse des carnets de commande provenant des pays européens.

La croissance a été tirée par la consommation des ménages notamment avec l'émergence d'une classe moyenne et la démocratisation du crédit, elle-même soutenue par une politique budgétaire volontariste.

Néanmoins, la demande extérieure, ne permettra pas d'atteindre les rythmes d'expansion enregistrés en 2010-2011 malgré les politiques économiques de soutien. La croissance économique est ainsi attendue à 5,3% en 2013.

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

Economie Marocaine

PERFORMANCE HONORABLE DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL MOROSE

Dans l'ensemble, l'année 2012 s'est caractérisée par un léger ralentissement de la croissance domestique, avec des estimations autour de 2,7%.

D'une part, cette tendance dénote d'une croissance externe pénalisée par la morosité des partenaires commerciaux et par conséquent une demande étrangère atone. D'autre part, une pluviométrie inégalement répartie dans le temps a donné lieu à une récolte céréalière en dessous de la moyenne et, par conséquent, un recul de la valeur ajoutée du secteur agricole de -8,4%.

Néanmoins, le Royaume a montré une capacité de résistance vigoureuse grâce à une consommation des ménages soutenue (+4,8%) et des secteurs porteurs qui se maintiennent, à l'image des télécommunications.



Croissance Sereine pour le Secteur des Télécommunications

L'activité demeure soutenue par la bonne dynamique du parc mobile et celui de l'Internet. En effet, le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile s'est renforcé de 6,7% pour atteindre 39 millions d'abonnés à fin 2012. De son côté, le parc global Internet conserve une croissance à deux chiffres (24,4%), totalisant près de 4 millions d'abonnés, attribuable à la performance du parc 3G (26,4%).

Dans le même temps, les prix moyens de communication ont enregistré une baisse de 27% au niveau de la téléphonie mobile, contre 21% et 14% pour l'Internet et la téléphonie fixe respectivement.

Pour ce qui est des activités des centres d'appel installés au Maroc, ceux-ci maintiennent leur dynamisme, engrangeant des recettes à l'exportation de MAD 5,2 milliards à fin décembre 2012, en hausse de 17,7% par rapport à l'année 2011.



Les Activités Touristiques se Renforcent Graduellement

S'agissant du secteur touristique, celui-ci reprend des couleurs après un début d'année difficile en lien avec

la conjoncture en Europe, principal marché émetteur. Le redressement de l'activité observé au deuxième semestre a permis de finir l'année dans le vert, tant en termes d'arrivées touristiques (0,4%) que de nuitées dans des établissements classés (4%).

Concernant les recettes de voyages, celles-ci ont totalisé MAD 58,2 milliards, en baisse de -1,5% en glissement annuel, après une hausse de 4,8% en 2011.



Un Taux de Chômage Stable

Au niveau de l'emploi, le taux de chômage a très peu évolué en 2012, enregistrant une légère hausse de 0,1p% pour s'établir à 9% de la population active. Cette évolution reflète la stabilisation du taux de chômage dans les villes à 13,4% et une augmentation de 0,1p% dans le milieu rural, soit 3,9% contre 4% en 2011.

Ainsi, l'année 2012 s'est soldée par la création nette de 1 000 postes d'emplois, en dépit de la création de 127 000 emplois rémunérés. Le secteur des services demeure le principal pourvoyeur avec 111 000 postes additionnels, tandis que la majorité des autres secteurs ont enregistré une destruction nette à l'image de l'agriculture, l'industrie et le BTP avec respectivement -59 000, -28 000 et -21 000 emplois.



Un Déficit Budgétaire en Détérioration

L'exécution budgétaire s'est soldée par un déficit de MAD 63,3 milliards en hausse de 17,1% par rapport à 2011. Les dépenses ordinaires ont enregistré une progression soutenue de 7,9% dont une majeure partie est imputable aux dépenses de fonctionnement de l'état (+10,7%), à la charge de compensation (+12,4%) et aux salaires du personnel (+8,2%).

Dans une moindre mesure, les recettes ordinaires se sont inscrites en hausse de 4,8%, tirée par la bonne tenue des recettes fiscales à 6,2%. Ainsi, les recettes des impôts indirects ont atteint MAD 97,5 milliards, en hausse de 4,6%, soutenues par la TVA.



Poursuite de la Modération de l'Inflation

Les tensions sur les prix à la consommation continuent d'être globalement contenues malgré un niveau encore élevé des cours mondiaux des matières premières. En variation annuelle, l'inflation a enregistré une hausse de 1,3% en évolution moyenne et 2,6% en glissement annuel, à fin 2012.

L'épiphénomène de fin d'année est principalement dû à la vague de froid, ayant limité la récolte de légumes frais, impactant à la hausse la « composante produit alimentaire ».



Une Consommation des Ménages Mais Toujours Bien Orientée

La consommation des ménages se maintient à un niveau satisfaisant, avec une progression de 4,8%. Dans un contexte marqué par un pouvoir d'achat préservé grâce à une inflation maîtrisée, la consommation a profité de l'évolution positive des revenus des ménages non agricoles. Ces derniers ont bénéficié pour leur part de la hausse des crédits à la consommation de 9,8% et de la création de 127 000 emplois rémunérés.

Par ailleurs, la consommation des ménages s'accroît de 6% en 2013 profitant des effets de la baisse sensible des prix des matières premières importées, et de l'augmentation de l'autoconsommation dans le milieu rural.



Ralentissement de la Création Monétaire

Les créances sur l'économie ont enregistré une décélération de leur rythme d'expansion à 5,7% à fin 2012 contre 10,3% une année auparavant, atteignant MAD 837 milliards. Pour leur part, les crédits bancaires ont enregistré une hausse de 4,5%, équivalent à MAD +31,1 milliards, contre 10,5% à fin décembre 2011. Ce ralentissement concerne essentiellement les crédits immobiliers, 6,1% contre 10,2%, des crédits à la consommation, 9,8% contre 11,2%, et des crédits de trésorerie, 7,8% contre 20,5%.

Au niveau des réserves de change, ces dernières ont connu une hausse sur le dernier mois de l'année 2012 pour s'établir à MAD 140 milliards, sous l'effet de l'encaissement de MAD 1,5 milliard correspondant à l'émission obligataire du trésor. Cependant, en glissement annuel, les avoirs extérieurs nets ont enregistré un repli de 16,7% à fin décembre.

Conséquemment, la masse monétaire (M3) marque un rythme de progression atténué, soit 5,2% après 6,5% à fin décembre 2011.



Des chocs Exogènes Impactent le Commerce Extérieur

La situation du commerce extérieur demeure impactée par une demande étrangère en berne qui freine les entreprises exportatrices. S'ajoute à cela, une facture énergétique prépondérante en raison du maintien des cours mondiaux à des niveaux élevés.

Ainsi, les transactions commerciales du Maroc avec le reste du monde se sont traduites par un creusement de 8,6% du déficit commercial pour s'établir à MAD 198,4 milliards contre MAD 182,8 milliards un an auparavant. Pour sa part, le taux de couverture enregistre une légère baisse de -0,8p% pour atteindre 48%, à fin 2012.

Les exportations se sont établies à MAD 183 milliards en hausse de 4,7%. Le secteur automobile s'illustre particulièrement en contribuant à hauteur de 76% dans cette performance avec une augmentation de ses expéditions de MAD 6,2 milliards. Cette tendance devrait s'accélérer en 2013 avec les ajustements post démarrage de l'usine Renault.

Pour leur part, les importations ont enregistré une croissance de 6,7%, atteignant MAD 381 milliards. Les plus fortes hausses sont à mettre au compte des produits énergétiques (15,5%), des produits d'équipement (7,7%) et des produits finis de consommation (5,2%).

Afrique Subsaharienne

REPRISE ATTENDUE DE LA CROISSANCE EN 2013

L'économie du Royaume demeure étroitement liée à la conjoncture européenne, les canaux de transmission étant l'évolution du commerce extérieur, des investissements directs étrangers, des transferts de fonds des migrants et des recettes touristiques.

Ce constat impose dès lors une diversification des sources de croissance. D'une part, la diminution de l'exposition à l'UE à travers la prospection de nouveaux marchés, et plus particulièrement les pays subsahariens, offrirait des perspectives prometteuses mettant à profit le savoir faire des entreprises marocaines (BTP, télécoms, mines...). D'autre part, il s'agirait de la poursuite et de l'accélération des réformes sectorielles pour l'émergence d'une industrie exportatrice à forte valeur ajoutée, au détriment d'une croissance agricole instable et dépendante des aléas climatiques.

Dans l'attente de ces ajustements, l'année 2013 serait en mesure de dépasser les 4% de croissance. Selon les principaux organes de prévision avec une production céréalière nettement au dessus de la moyenne (plus de 90 millions de quintaux) et un renforcement de la production pour certaines des industries exportatrices (automobile, agroalimentaire, électronique et aéronautique).



Communauté Economique de l'Afrique Centrale (CEMAC)

Poursuite d'un Cycle Vertueux

Selon la BCEAC la Zone CEMAC a maintenu un rythme de croissance dynamique en 2012, soit une hausse de 5,7% contre 5,3% un an auparavant. Le Tchad enregistrerait le plus fort taux de croissance, soit 9,0%, soutenu par la vitalité de la demande intérieure notamment publique. Celui-ci serait suivi par le Gabon, le Cameroun, le Congo et la République Centrafricaine.

Globalement, les principaux relais de croissance sont centrés sur les secteurs des services, l'industrie manufacturière et la poursuite d'investissements massifs dans les infrastructures. Dans une moindre mesure, le secteur pétrolier conserve une tendance haussière en dépit d'une baisse des investissements.



Union Économique et Monétaire Ouest - Africaine (UEMOA)

Reprise Vigoureuse de l'Activité Economique mais Résurgence d'Incertitudes Concernant la Situation Sécuritaire au Sahel

Après le ralentissement observé en 2011, l'activité régionale économique a connu une forte expansion en 2012 pour atteindre une croissance de 5,5% d'après les derniers chiffres de la BCEAO. Cette évolution a été impulsée par la reprise post crise électorale en Côte

d'Ivoire d'une part, et le redressement de la production agricole dans un certain nombre de pays, d'autre part. A cela s'ajoute, le lancement de la production de pétrole au Niger.

Toutefois, les tensions politiques et sécuritaires ont connu une exacerbation à l'image des coups d'état militaires en Guinée-Bissau, le report des élections au Togo et l'occupation du nord du Mali par les groupes terroristes.

Au niveau des finances publiques, le déficit budgétaire pour l'ensemble de la région s'est stabilisé autour de 4% du PIB en 2012. Ainsi, celui-ci aurait légèrement augmenté au Burkina Faso, au Niger et au Togo, mais compensé par une baisse dans les autres pays. La dette nominale de la région se situe à 40% et bénéficie toujours d'un allègement substantiel dans le cadre de l'initiative pour les pays pauvres très endettés (PPTe).

En termes de soutien à la consommation, le taux d'inflation de l'Union s'est établi en moyenne à 2,4% en 2012, soit une décade par rapport à l'année précédente, où le taux atteignait 3,9%. Cette évolution est la conséquence des mesures d'urgence mises en œuvre par les différents gouvernements pour l'amélioration de l'approvisionnement des marchés, rendant accessibles les produits alimentaires.



East African Community (EAC)

Une Forte Intégration Régionale Débouchant sur une Croissance Sereine

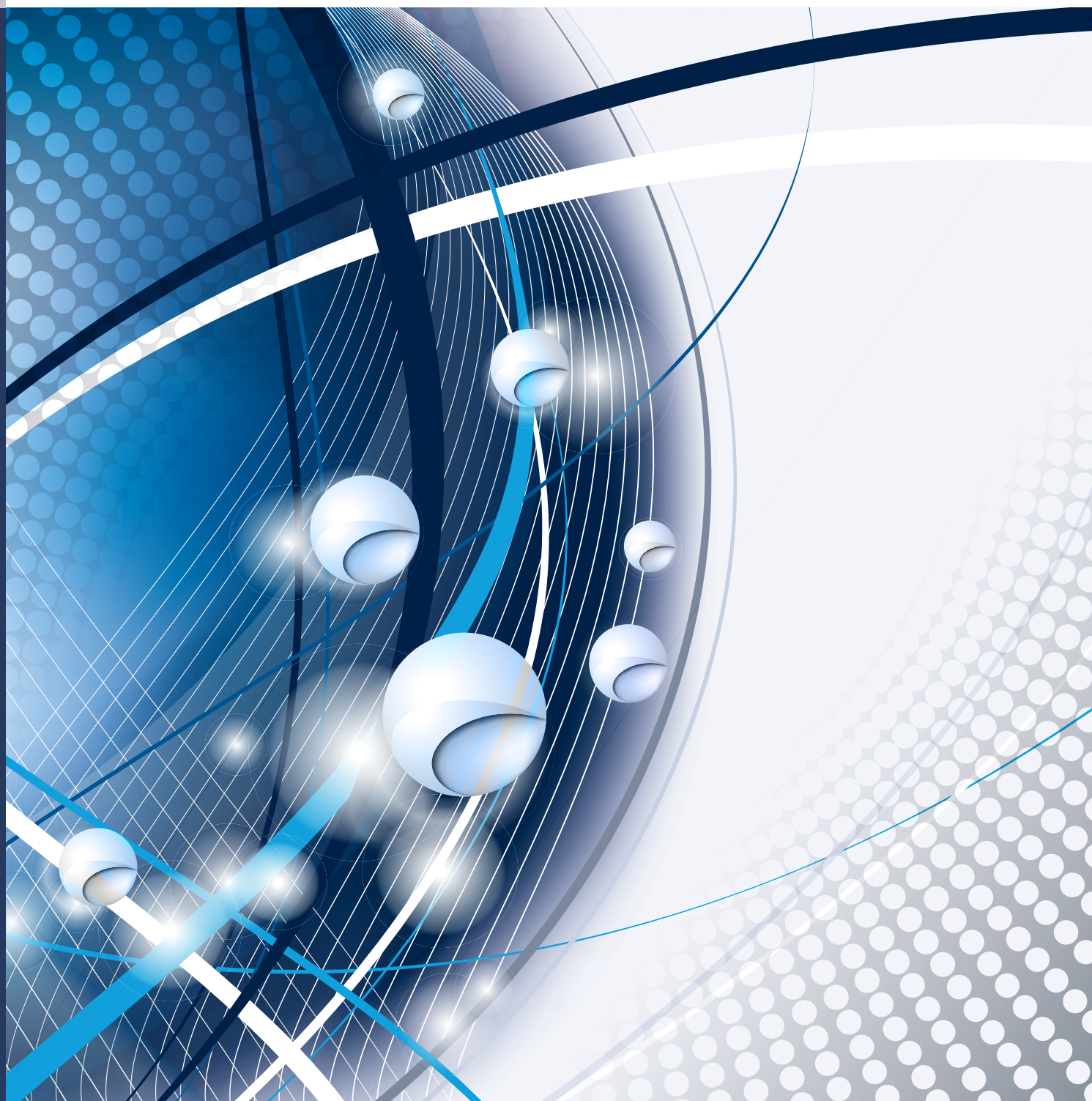
Sur la dernière décennie, les pays appartenant à la Communauté de l'Afrique de l'Est ont enregistré la plus forte progression au niveau mondial (hors ASEAN), soit une performance globale de 5,3%. Cette tendance s'est confirmée en 2012, le Rwanda, la Tanzanie et le Kenya, meilleurs performers de la région, ayant enregistré, selon le FMI, des rythmes d'expansion respectifs de 7,6%, 6,8% et 5,1%.

L'activité économique est tirée par la consommation privée (à l'image du Kenya, 75% du PIB), les services au Rwanda et l'industrie en Ouganda et en Tanzanie. Par ailleurs, la dynamique démographique de l'EAC, avec des populations conséquentes, permet l'émergence d'un marché interne proche de sa taille critique.

Pour leur part, les pressions inflationnistes ont enregistré un recul en 2012 grâce à des bonnes récoltes alimentaires et une politique monétaire efficace tandis que les échanges commerciaux intra-région continuent de prospérer, dépassant désormais ceux des autres communautés africaines.

Enfin, la zone continue à tirer profit du secteur du tourisme en lien les investissements à venir dans les hôtels et les centres de villégiatures pour répondre à l'augmentation des arrivées de touristes, et ce malgré la menace croissante du terrorisme.

BMCE BANK ET SA GOUVERNANCE



Activités du Conseil d'Administration

BMCE Bank dispose d'un modèle de gouvernance intégré et renforcé articulé autour d'un Conseil d'Administration engagé à s'inscrire dans une démarche continue de sa gouvernance. En atteste les chantiers lancés en 2012 visant notamment l'élargissement des prérogatives des instances de la Banque au périmètre Groupe.

UNE DÉMARCHE CONTINUE DE RENFORCEMENT DE GOUVERNANCE À L'ÉCHELLE DU GROUPE

Dans le cadre du renforcement de la Gouvernance de la Banque à l'échelle du Groupe, BMCE Bank a lancé, en 2012, un projet majeur et structurant visant à renforcer son dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne au niveau du 'Groupe', s'inspirant des leviers usuellement appliqués au niveau des grands groupes bancaires internationaux.

Dans ce contexte, un nouveau modèle organisationnel a été conçu, adapté au profil de risque et à la taille de chaque filiale du Groupe. Il repose notamment sur des *hubs* existants en Europe et en Afrique, notamment BOA Group, *BMCE Bank International* et *BMCE Capital*, ainsi que des équipes transversales, mutualisées et dédiées, ayant un rôle opérationnel et de coordination, issues d'un vivier de compétences au sein du Groupe.

En outre, ce projet porte les valeurs qui animent le Groupe BMCE Bank, visant à les traduire en leviers de création de valeur à travers notamment le développement des synergies intra-groupe notamment par la mutualisation des ressources et des moyens du Groupe et la normalisation des processus et méthodologies, le renforcement de la performance grâce un plus grand pilotage et maîtrise des risques et sécurisation des opérations financières, la promotion de l'excellence avec la mise en place de référentiels des meilleures pratiques Groupe, ainsi que le partage des expertises Risques et Contrôle Interne.

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION VEILLANT À L'EFFICIENCE DE SES TRAVAUX

Le Conseil d'Administration est l'instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires de la Banque. Son fonctionnement est régi par un règlement intérieur et une charte d'Administrateur, qui permettant d'assurer l'efficacité du processus de prise de décision. Le Conseil se réunit au moins deux fois par an.

Dans ce sillage, le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de la Banque et veille à leur mise en œuvre. Il s'assure également de la maîtrise des principaux risques encourus par la banque ainsi que de la qualité et de la fiabilité du système de contrôle interne conformément à la réglementation en vigueur. Il arrête les comptes annuels qui seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale, et veille à la qualité de l'information financière fournie aux actionnaires et au public.

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DE QUALITÉ

Le Conseil d'Administration de BMCE Bank compte onze membres dont neuf administrateurs non exécutifs. Au cours de l'exercice 2012, le Conseil a pris acte de la démission de M. Mario Do Amaral en tant qu'Administrateur représentant *Banco Espírito Santo* et la nomination à sa place de M. Pedro Mosqueira Do Amaral.

Les Administrateurs de la Banque ont à leur actif une expérience solide et variée permettant d'appréhender de manière efficace les problématiques liées aux activités du Groupe BMCE Bank. C'est ainsi que la complémentarité de leurs expériences et leur diversité enrichissent les débats des Conseils d'Administration dans l'intérêt de l'ensemble des clients de la Banque et de ses actionnaires. Par ailleurs, le rôle des Administrateurs ne se limite pas à leur participation au Conseil d'Administration. Ils sont également sollicités par le Conseil d'Administration pour siéger au sein différents comités techniques tels que le Comité de Gouvernance, le Comité d'Audit et de Contrôle Interne, ou encore celui de Surveillance des Grands Risques.

TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil a tenu deux réunions ayant porté notamment sur :

- L'examen du plan Stratégique de Développement 2012-2015 du Groupe BMCE Bank ainsi que ses implications en termes d'accompagnement et de consolidation de son assise financière,
- l'examen de l'activité, résultats et prévisions de la Banque,
- l'arrêté des comptes et proposition d'affectation du bénéfice,
- l'examen des rapports du Comité d'Audit et de Contrôle Interne,
- L'augmentation de capital réservée aux actionnaires de référence,
- L'émission d'un emprunt obligataire subordonné
- Le relèvement du plafond d'émission des certificats de dépôt à 15 milliards de DH
- L'examen de la situation et des perspectives du Groupe à l'International,
- Les Conventions Réglementées.

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. Par ailleurs, il est Président du Conseil de Surveillance de *BMCE Capital S.A* et *BMCE Capital Bourse*, de *Salafin* - société de crédit à la consommation -, ainsi que de *Maroc Factoring*. De même, il est Administrateur d'autres Filiales Financières Spécialisées comme *Maghrebail* et *RM Experts*. M. BENJELLOUN-TOUIMI est également Administrateur de *BOA Holding*, de *BMCE bank International UK* et de *BMCE International Madrid*, outre qu'il préside le Conseil d'Administration de *BMCE Euroservices*, entité en charge de l'activité MRE en Europe et siège au Conseil d'Administration de la *Proparco*.

Ayant rejoint BMCE Bank en 1990, son parcours a notamment été mar-

qué 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*, et Président du Conseil d'Administration de *BMCE Assurances*, société de courtage du *Groupe BMCE Bank*.

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

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*.

M. 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 déve-

loppement 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.

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 International 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 BMCE.

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.

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.

M. M'fadel EL HALAISSI est 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 Informa-
tion Technology & Process
Groupe

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

A ce titre, M. Mounir Chraïbi est en charge des activités de support de la banque : organisation, qualité, système d'information, *back offices* bancaires, logistique et achats Groupe. Dans ce cadre, il conduit des chantiers stratégiques de la banque comme la réalisation du schéma directeur du système d'information de la banque et assurance (SIBE), la mise en œuvre du programme d'industrialisation des *back offices* de la banque et la centralisation des achats groupe avec le plan de rationalisation des charges lancé à cet effet.

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. 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 du système de télé-déclarations des salaires et de télé-

paiements des cotisations sociales des entreprises. Cette période sera également particulièrement marquée par la mise en œuvre 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 du *Wissam Al Arch* de l'Ordre de Chevalier, en 2008. Il est également décoré Chevalier de l'Ordre de Leopold du Royaume de Belgique.

M. Chraïbi est marié et père de deux enfants.



OMAR TAZI
Directeur Général Délégué
en charge de la Banque des
Particuliers et Profession-
nels

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, Profession-

nels et Entreprises, puis Directeur Général Adjoint en charge 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 diplômé de HEC Montréal et titulaire d'un Master es Sciences Finances de l'Université de Sherbrooke - Canada.

M. Omar TAZI est marié et père de deux enfants.



MOHAMMED AGOUMI
Directeur Général Délégué
en charge de l'International

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.

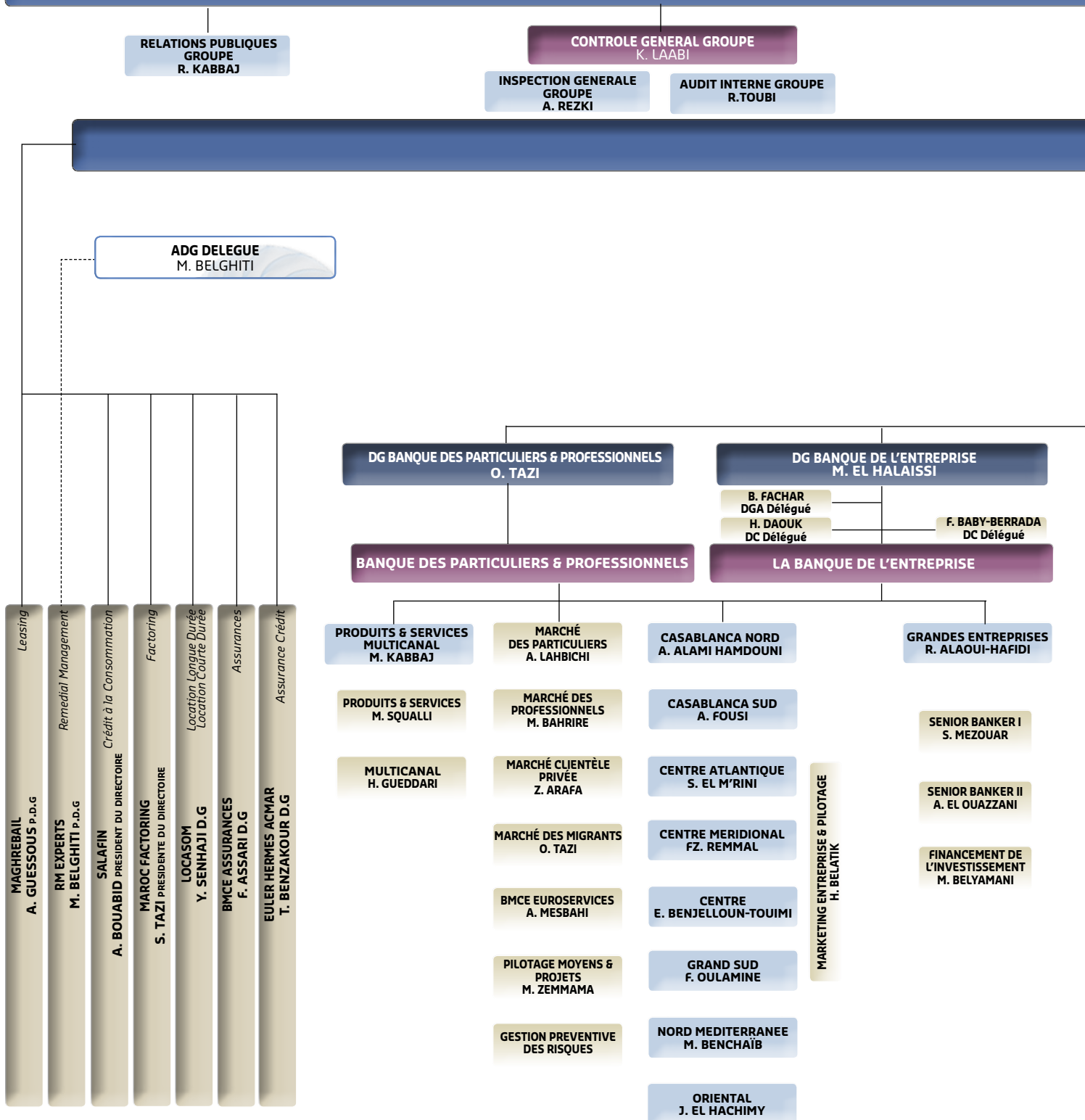
M. Mohammed AGOUMI est diplômé de l'ESSEC (1979) et titulaire d'un DEA d'économie mathématique et d'économétrie (1980). Il est Expert Comptable diplômé à Paris (1993) et a enseigné pendant deux à l'ESSEC en tant que professeur adjoint au Département Economie.

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


```

graph TD
    DGEDD[Direction Générale de l'Environnement et du Développement Durable] --> RP[RELACTIONS PUBLIQUES GROUPE R. KABBAJ]
    DGEDD --> CGG[CONTROLE GENERAL GROUPE K. LAABI]
    CGG --> IG[INSPECTION GENERALE GROUPE A. REZKI]
    CGG --> AI[AUDIT INTERNE GROUPE R. TOUBI]
  
```

Le diagramme illustre la structure hiérarchique de la Direction Générale de l'Environnement et du Développement Durable (DGEDD). À l'apex se trouve la DGEDD elle-même. Elle est divisée en deux branches principales. La première branche, à gauche, est constituée du Groupe des Relations Publiques, dirigé par R. Kabbaï. La seconde branche, à droite, est le Groupe du Contrôle Général, dirigé par K. Laabi. Ce groupe de contrôle est lui-même subdivisé en deux sous-groupes : l'Inspection Générale, dirigée par A. Rezki, et l'Audit Interne, dirigé par R. Toubi. Des barres décoratives de couleur bleu-gris sont présentes en haut et en bas du diagramme.



GRUPE BMCE BANK

OTHMAN BENJELLOUN *Président Directeur Général*

COMITE D'AUDIT & DE CONTROLE
INTERNE GROUPE

COMITE STRATEGIQUE GROUPE

COMITE DE
GOUVERNANCE

B M C E B A N K 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 GROUPE
F. BENNIS

COORDINATION DU GROUPE
M. BOURAQADI SAADANI

DG FINANCES & RISQUES GROUPE
D. BENJELLOUN

PARTICIPATIONS
& SYNERGIES
A. EL RHAYTI

RISQUES GROUPE
M. ZAHED

MANAGEMENT DES
RISQUES MAROC
O. LAHBABI

MANAGEMENT DES RISQUES
A L'INTERNATIONAL
M. EL HARIM

ANALYSE & SUIVI DES
ENGAGEMENTS
R. ANOUA

FINANCES GROUPE
Z. EL KAISSI

PLANIFICATION STRATEGIQUE
& FINANCIERE GROUPE
Z. EL KAISSI

FINANCIERE BANQUE &
PILOTAGE FISCAL GROUPE
H. SAADANI HASSANI

COMPTABILITE BANQUE
J. TAHRI-JOUTEY

DG INFORMATION TECHNOLOGY & PROCESS GROUPE
M. CHRAIBI

MAITRISE D'OUVRAGE &
SYNERGIES TECHNOLOGIQUES
I. EL BOUKHARI

SERVICES & TRAITEMENTS
BANCAIRES
A. BELAFIA

ACHATS GROUPE
H. EL AISSAOUI

QUALITE GROUPE
H. BOURAOU

LOGISTIQUE GROUPE
N. BENABDALLAH

BATIMENTS & PATRIMOINE
Y. BENCHAABOUN

MOYENS GENERAUX
H. GOURRAM

MANAGEMENT SECURITE
GROUPE
N. BENABDALLAH

PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES GROUPE

EURAFRIC INFORMATION
& FILIALES
Y. KARKOURI

MAGSHORE &
FILIALES

DOCUPRINT

GNS & FILIALES

BMCE CAPITAL
K. NASR, PRÉSIDENT DIRECTOIRE

M. IDRISSE, Secrétaire Général

BMCE CAPITAL MARKETS
A. BENABDELJALIL

BMCE CAPITAL BOURSE
A. MIKOU

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

SECRETARIAT GENERAL
M. IDRISSE

RISK MANAGEMENT & QUANTS
J. KAWKAB

ANALYSE & RECHERCHE
F. HOUSNI

Management à l'International

EUROPE

BMCE INTERNATIONAL UK/FRANCE



Mohamed AFRINE
Directeur Général

AFRIQUE

BANK OF AFRICA



Mohamed BENNANI
Président Directeur Général

ASIE

BMCE BEIJING



Adil ZELLOU

BMCE INTERNATIONAL ESPAGNE



Radi HAMUDEH
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

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
ANAS MIKOU

BMCE CAPITAL GESTION

Société de gestion d'actifs

Directeur Général
AMINE AMOR

BMCE CAPITAL CONSEIL

Conseil et ingénierie financière

Directeur Général
MEHDI JALIL DRAFATE

BMCE CAPITAL GESTION PRIVÉE

Société de gestion de patrimoine

Directeur Général
MERYEM BOUAZZAOUI

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

BMCE ASSURANCES

Assureur Conseil

Directeur Général
FAYCEL ASSARI

CONSEIL INGÉNIERIE & DÉVELOPPEMENT

Conseil en Génie Civil

Directeur Général
MONCEF ZIANI

Gouvernement d'Entreprise

COMITE D'AUDIT ET DE CONTROLE INTERNE GROUPE

COMPOSITION	PERIODICITE	MISSIONS
<p>PRESIDENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Azeddine GUESSOUS <i>Intuitu personae</i> <p>MEMBRES DE DROIT</p> <ul style="list-style-type: none"> • FinanceCom représentée par M. Zouheir BENZAÏD, Vice-Président Directeur Général • Groupe Credit Mutuel - CIC représenté par Jean-Jacques TAMBURINI • Banco Espirito Santo, représentée par M. Pedro Mosqueira DO AMARAL <p>MEMBRES ASSOCIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. l'Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence • M. le Directeur Général Délégué en charge des Finances & Risques Groupe • M. le Conseiller auprès de la Direction Générale • M. le Contrôleur Général Groupe • M. le Responsable du Pôle Risques Groupe • M. le Responsable du Pôle Finances Groupe <p>MEMBRES INVITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les Auditeurs Externes • 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 <p>SECRETARIAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Khalid LAABI Directeur Général Adjoint & Contrôleur Général du Groupe BMCE Bank <p>TRAVAUX DU CACI GROUPE EN 2012</p> <p>En 2012, le Comité d'Audit et de Contrôle interne s'est réuni 3 fois en 2012, en présence de la majorité de ses membres et des Commissaires aux Comptes. D'autres membres y ont été invités lorsque les thématiques à l'ordre du jour l'ont requis, notamment le Président Directeur Général et les Responsables Inspection Générale et Engagements de BOA Group, le management de BBI.</p> <p>Sur la base d'un recueil documentaire dédié, ses travaux ont consisté en l'examen approfondi de différentes thématiques portant notamment sur les aspects risques et recouvrement des principales banques filiales de BOA, de BBI Londres et Paris, la restructuration de BMCE Bank International Londres, le bilan des activités et de mise en œuvre des recommandations du Contrôleur Général Groupe ainsi que du plan d'action annuel, le processus d'établissement des comptes consolidés, le renforcement du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne au niveau du Groupe avec notamment la validation de la charte de contrôle interne Groupe.</p>	<p>Au minimum 3 fois par an</p>	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vérification des opérations et des procédures internes ; • Mesure, maîtrise et surveillance des risques ; • Vérification de la fiabilité de la collecte, du traitement approprié 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 cohérence 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, pour approbation, 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 ; • Examen de la pertinence des activités de l'Audit Interne dans les entités du Groupe ; • 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 ; • 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 ; • Veiller à la qualité et à la véracité de l'information délivrée aux Actionnaires. <p>Le dispositif de vérification des opérations et des procédures internes doit, en outre, permettre de s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • Du respect des normes de gestion et des procédures internes fixées par les organes compétents ; <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>PRESIDENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupe Crédit Mutuel - CIC représenté par Jean-Jacques TAMBURINI <p>MEMBRES DE DROIT</p> <ul style="list-style-type: none"> • RMA Watanya représentée par M. Azeddine GUESSOUS • FinanceCom représentée par M. Zouheir BENSAID, Vice-Président Directeur Général • Banco Espirito Santo, représentée par M. Pedro Mosqueira DO AMARAL <p>MEMBRES ASSOCIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. l'Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence • M. le Directeur Général Délégué en charge des Finances & Risques Groupe • M. le Conseiller auprès de la Direction Générale • M. le Contrôleur Général Groupe • M. le Responsable du Pôle Risques Groupe • M. le Responsable du Pôle Finances Groupe <p>MEMBRES INVITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les Auditeurs Externes • 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 <p>SECRETARIAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. Khalid LAABI, Directeur Général Adjoint & Contrôleur Général du Groupe BMCE Bank 	<p>Au minimum 2 fois par an</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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, tout en veillant à la qualité de l'information délivrée aux Actionnaires ; • Evaluation de la cohérence 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 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 et à la véracité de l'information délivrée aux Actionnaires.

TRAVAUX DU CACI BANQUE EN 2012

En 2012, le Comité d'Audit et de Contrôle Interne Banque s'est réuni à 3 reprises. Parmi les thématiques phares examinées par le CACI, figurent outre les performances financières et commerciales, le Plan d'optimisation de la consommation des Fonds Propres, l'accompagnement du Plan à Moyen Terme par le renforcement de l'assise financière de BMCE Bank, les aspects risques et ALM, l'état d'avancement des recommandations du Contrôleur Général Groupe, et le contrôle fiscal de BMCE Bank.

COMITE DE GOUVERNANCE

COMPOSITION

PRESIDENT

- Groupe Crédit Mutuel - CIC, représenté par M. Michel LUCAS, Président

MEMBRES PERMANENTS

- Caisse de Dépôt et de Gestion
- M. Adil DOUIRI

MEMBRES INVITES

- 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.

SECRETAIRE DU COMITE

- M. l'Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence

PERIODICITE

Semestrielle ou chaque fois que nécessaire, à la discrétion des membres du Comité

MISSIONS

- Veiller au respect des principes de bonne gouvernance et des dispositions légales et réglementaires en vigueur et communiquer aux actionnaires sur ces points ;
- Examiner et faire des recommandations par rapport à la composition et aux missions et travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités Spécialisés ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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.

COMITE STRATEGIQUE GROUPE

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

COMITE DE DIRECTION GENERALE

COMPOSITION

PRESIDENT

- M. Brahim BENJELLOUN-TOUIMI

MEMBRES PERMANENTS

- L'Administrateur Président Directeur Général de RM Experts
- Le Directeur Général Délégué en charge des Finances & Risques Groupe
- Le Directeur Général Délégué en charge de la Banque de l'Entreprise
- Le Directeur Général Délégué en charge du Pôle Information Technology & Process Groupe
- Le Directeur Général Délégué en charge de la Banque des Particuliers & Professionnels
- Le Directeur Général Délégué en charge de l'International
- Le Conseiller auprès de la Direction Générale
- Le Directeur Général Adjoint, Contrôleur Général Groupe
- Le Directeur Général Adjoint, Responsable Risques Groupe
- Le Responsable Finances Groupe
- Le Président du Directoire de *BMCE Capital*
- La Secrétaire Générale Groupe
- Le Directeur Général Adjoint, Responsable Logistique Groupe
- Le Directeur Général Adjoint, Responsable Communication Groupe
- Le Directeur Général Adjoint, Responsable Produits & Services et Multicanal
- La Responsable Juridique Groupe
- La Responsable Capital Humain Groupe

SECRETAIRE DU COMITE

- La Secrétaire Générale Groupe

TRAVAUX DU COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE GROUPE EN 2012

Au titre de l'exercice 2012, le Comité a traité, au cours des plus de 70 séances tenues, près de 240 points inscrits à son ordre du jour et statué sur près de 700 décisions et recommandations dont 61 % avaient été mises en œuvre à fin 2012, le reliquat étant en cours d'exécution.

Il a ainsi poursuivi, l'examen approfondi de problématiques servant la mise en œuvre des orientations stratégiques du Conseil d'Administration.

Au terme de l'année 2012, une attention particulière a été portée par le CDD sur une dizaine de thématiques prioritaires identifiées, notamment les premiers jalons de renforcement du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne à l'échelle du Groupe, l'assainissement des dossiers de crédit sensibles, le suivi de l'implémentation des méthodes avancées et de la notation interne. De même, le Comité a tenu en son sein le comité ALCO traitant ainsi du Plan de refinancement du Groupe en Devises pour diversifier les sources de liquidité outre l'examen régulier du profil de liquidité de la Banque en prélude au passage à Bâle III.

De même, ont mobilisé une partie des travaux du Comité, l'établissement et le suivi de la mise en œuvre du Plan Stratégique de Développement 2013-15, le suivi de la mise à niveau durable de la plateforme européenne (convergence), le lancement des activités de *BMCE Euroservices* ainsi que le suivi de la mise en œuvre des différents chantiers du Programme de Transformation et la conduite de changement y afférent.

Enfin, le développement des synergies intra-groupe avec les autres composantes du Groupe (BANK OF AFRICA, Maghrébail, Salafin, BBI, Maroc Factoring...) a également fait l'objet d'un examen approfondi du Comité.

PERIODICITE

- Hebdomadaire
- 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.

MISSIONS

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.

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 ;
- Evaluer 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 & 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.

COMITE DE FONCTIONNEMENT

COMPOSITION

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

PERIODICITE

Hebdomadaire

MISSIONS

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 2012

Le Comité de Fonctionnement a tenu, au terme de l'exercice 2012, 34 séances au cours desquelles 54 thèmes ont été abordés dont 28 nouveaux thèmes, 14 points d'information et 12 problématiques suivies depuis 2010-2011. Les dossiers finalisés, à savoir les dossiers ayant fait l'objet d'un arbitrage, d'un plan d'actions a été élaboré et considéré clôturé, ont concerné 30 thèmes initiés en 2012, soit 73% des dossiers présentés en Comité de Fonctionnement en 2012.

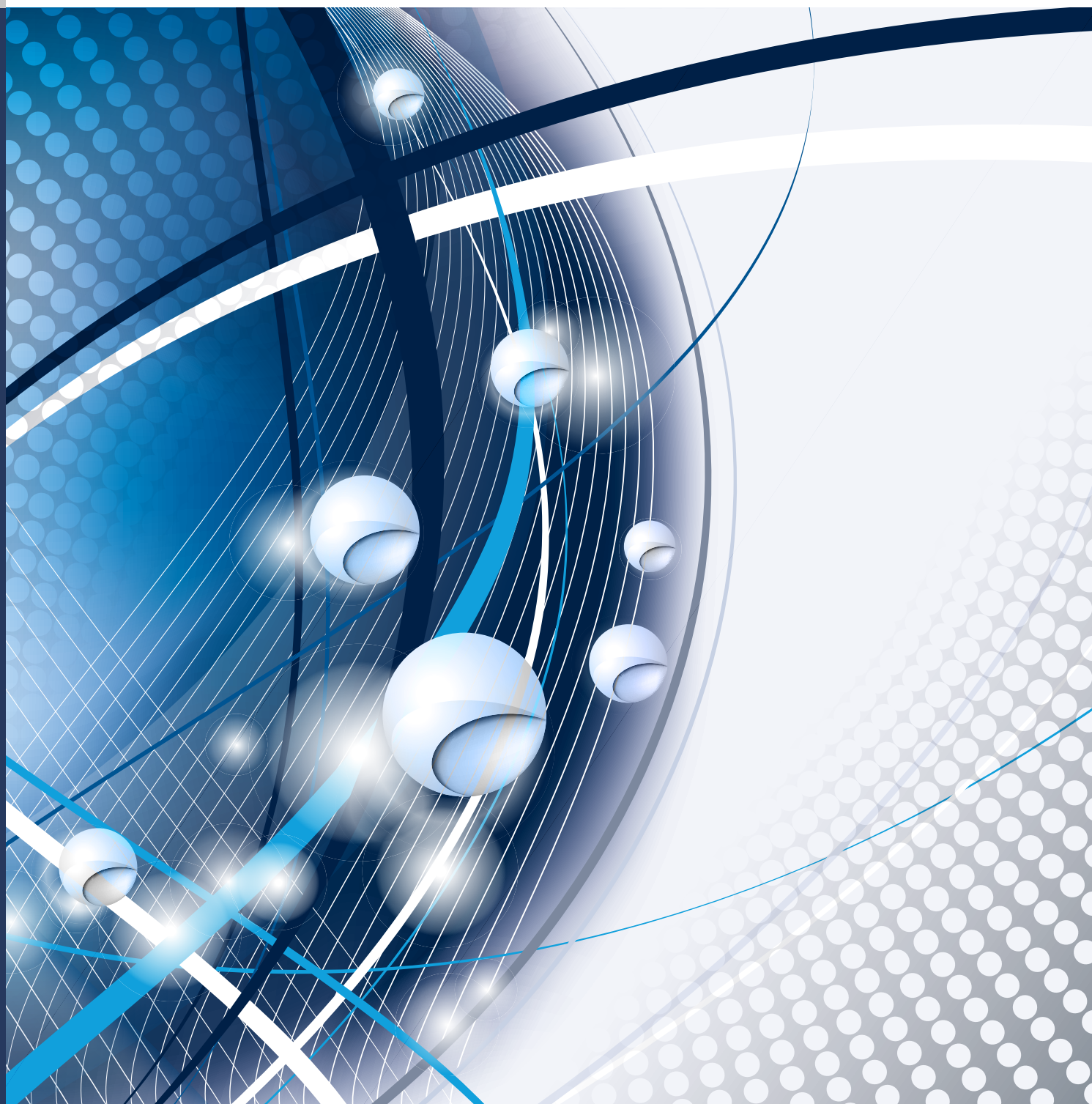
Parmi les thématiques phares traitées figurent le projet de Bourse en Ligne, l'industrialisation d'instruction des dossiers de crédit, le suivi du déploiement du *Poste Agence*, les aspects monétiques, l'amélioration du dispositif de traitement des réclamations et de clôture des comptes, ainsi que l'amélioration de l'efficacité énergétique.

Par ailleurs, ont également été examinés le déploiement de *Cap Process*, de la Régionalisation du Réseau d'agences, l'archivage, les aspects techniques liés au développement des synergies intra-groupe, l'accompagnement SI et process de la mise en place du plan d'action visant l'amélioration de l'offre de services Cash Management.

COMITE DE COORDINATION DES RISQUES ET CONTRÔLES

COMPOSITION	PERIODICITE	MISSIONS
<p>PRESIDENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Président du Comité de Direction Générale, et en son absence, le Contrôleur Général Groupe <p>MEMBRES PERMANENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • M. le DG en charge du Pôle Finances & Risques Groupe • Le Contrôleur Général Groupe • Le Responsable du Pôle Risques Groupe • Le Responsable du Pôle Finances Groupe • Le Responsable du Contrôle Permanent et Conformité Banque <p>MEMBRES ASSOCIÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>SECRÉTAIRE DU COMITÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Responsable du Contrôle Permanent et Conformité Banque 	<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 & Risques du Groupe, sa cohérence et son efficacité. A ce titre, le Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veille au déploiement effectif du dispositif global de Contrôle Interne du Groupe BMCE Bank ; • 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 ; • 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>) ; • Veille à la bonne diffusion des informations relatives au dispositif de Contrôle Interne, à tous les niveaux ; • Partage et échange sur la cartographie des risques et identifie les risques nouveaux et les mesures correctives ; • Prend en compte l'analyse des principaux incidents constatés et les résultats des contrôles réalisés ; • Remonte au niveau du Comité de Direction Générale les dysfonctionnements significatifs observés ; • Partage les évolutions des cartographies (risques, contrôles,...) et demande leur mise à jour ; • S'assure de la couverture exhaustive des risques par la mise en place des dispositifs nécessaires ; • Propose la mise à jour et la validation du plan de contrôle et/ou des procédures de contrôle permanent ; • Priorise et coordonne les plans annuels des contrôles permanents et de conformité et leurs évolutions ; • Suit les résultats des contrôles et propose des réajustements ; • Définit les indicateurs de mesure de l'efficacité et de l'efficacité des contrôles et s'assure de leur pilotage ; • Coordonne les actions de régularisation des dysfonctionnements issus des contrôles avec les entités et les instances de la Banque ; • Examine et valide le rapport annuel des commissaires aux comptes ; • Coordonne les plans d'actions correctives ;

BMCE BANK ET SES ACTIONNAIRES



Le Titre BMCE Bank

EVOLUTION DU CAPITAL

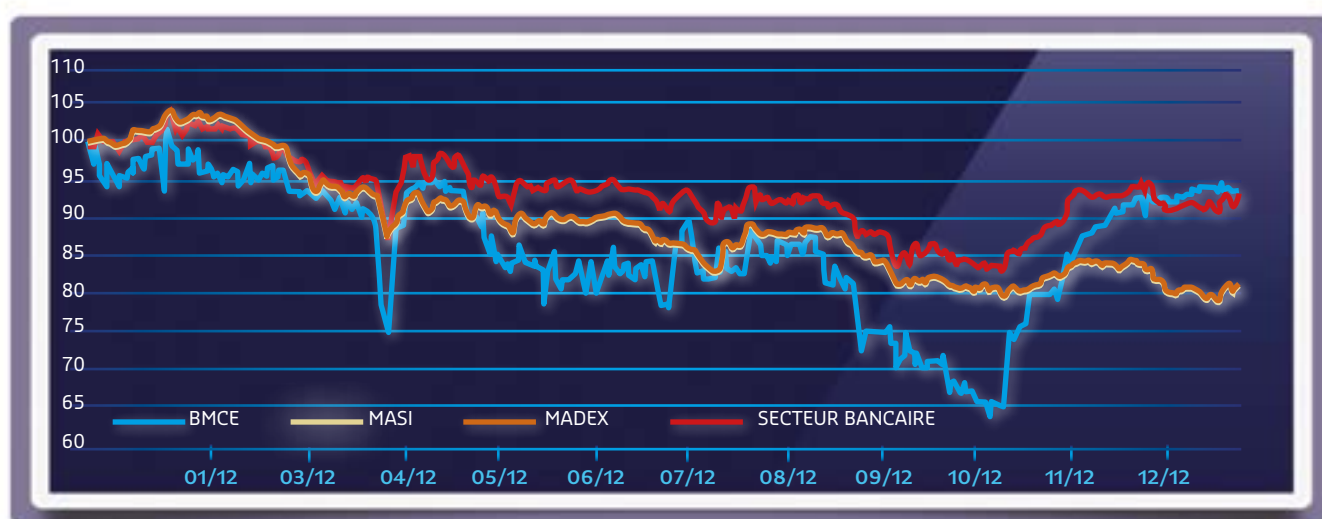
	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation de capital en dh	Capital social après augmentation
1990	Souscription en numéraire	1 200 000	120 000 000	500 000 000
1991	Attribution d'actions gratuites	750 000	75 000 000	575 000 000
1991	Souscription en numéraire	1 750 000	175 000 000	750 000 000
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
2012	Souscription en numéraire-réserve aux actionnaires de référence	7 500 000	75 000 000	1 794 633 900

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	23 875 040	15,04%	270
	Programme de Rachat	-	3,11%	divers cours
2009	BFCM	7 778 762	4,90%	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
2012	BES VIDA COMPAHIA DE SEGUROS SA	4 401 240	2,56%	192
2012	Augmentation de capital réservée (RMAWatanya, Financecom, CIMR, CDG, MAMDA/MCMA, BES, BFCM)	7 500 000	4,36%	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	23 875 040	15,04%	270
	salariés du Groupe	-	1,98%	divers cours
2009	Programme de Rachat	6 350 000	4,00%	290
	RMAWATANYA	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
2012	Banco Espirito Santo	397 220	0,23%	192
2012	BES / FUNDO PENSOES	4 004 020	2,33%	192
2012	Finance.com	2 300 000	1,34%	200

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



PRINCIPAUX INDICATEURS DU TITRE BMCE BANK

	2012
Cours plus haut	216,9
Cours plus Bas	155,1
Cours de clôture	160
Bénéfice par action*	5,1
PER au 31 décembre*	31,1
P/B au 31 décembre*	1,6
Rendement du dividende*	2%
Volume quotidien moyen des transactions (achats et ventes)	7 461 007
Nombre d'actions	179 463 390
Capitalisation boursière au 31 décembre (millions DH)	28 714,1

* Calculé sur la base des réalisations 2012

PRINCIPAUX RATIOS 2012

	Liquidité*	Volatilité
6 mois	15,6%	34,3%
1 an	32,5%	32,0%
5 ans	104,9%	29,6%

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

PERFORMANCE DU TITRE BMCE BANK

2012				1 ^{er} Semestre 2013			
BMCE Bank	MASI	MADEX	Indice Bancaire	BMCE Bank	MASI	MADEX	Indice Bancaire
-25,1%	-15,1%	-15,5%	-11,6%	+25%	-6,1%	-6,2%	+5,3%

TABLEAU D'ÉVOLUTION DU COURS ET DES VOLUMES MENSUELS EN 2012

	Plus haut	Plus Bas	Nombre de titres	En capitaux	En nombre de transactions
Janvier	213,9	201,2	180 807	37 361 121	560
Février	216,9	200	362 679	75 025 010	579
Mars	208	202	220 164	45 252 710	415
Avril	204	194	1 516 886	306 678 244	285
Mai	201	160	453 372	81 815 259	640
Juin	203,8	190	4 751 355	913 528 252	329
Juillet	193,4	168	112 709	20 330 530	427
Août	182	171	68 680	12 051 988	338
Septembre	184	167,2	480 592	82 978 883	408
Octobre	191	174	296 211	54 773 162	445
Novembre	189	176,6	696 529	124 080 190	235
Décembre	187	155,1	716 898	118 837 464	631

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 2012, 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.

Lors de chaque Assemblée, 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
	2012			
Résultat Maroc	628,5			+20,24%
Résultat Agrégé	713,1			+30,92%
Total Dividendes	592,2	83,05%	94,23%	
Dividende Par Action (*)	3,3			
	2011			
Résultat Maroc	522,7			-20,7%
Résultat Agrégé	544,7			+4,4%
Total Dividendes	515,9	94,7%	98,7%	
Dividende Par Action (*)	3			
	2010			
Résultat Maroc	659,6			+30%
Résultat Agrégé	521,7			+3,7%
Total Dividendes	508,4	97,4%	77,1%	
Dividende Par Action (*)	3			

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

RELATIONS INVESTISSEURS

En 2012, la communication financière s'est centrée autour de l'enrichissement des différents supports ainsi que de la consolidation des synergies avec les filiales du Groupe.

Innovation et Diversification des Supports

Outre le maintien du rythme de publication des divers supports de la communication financière en plusieurs langues (français, anglais, arabe, espagnol), BMCE Bank a publié en 2012, pour la première fois au Maroc, son rapport d'activité en amazigh.

Cette publication s'inscrit dans le cadre de l'engagement de la Banque à accompagner la politique gouvernementale de diffusion de la langue Amazigh en tant que composante fondamentale de la culture et de l'identité Marocaine.

Le rapport abrégé de BMCE Bank a également été édité en Braille, une 1ère mondiale dans le domaine de la communication financière, et ce dans la continuité d'un engagement fort de la Banque de soutenir certaines minorités, aux côtés de l'Organisation Alaouite pour la Promotion des Aveugles au Maroc (OAPAM).

Ces différents supports de communication (rapport annuel, rapport RSE, présentation institutionnelle, communiqués de presse,) ont été mis à disposition des investisseurs à travers plusieurs canaux de distribution (mailing, internet...).

Consolidation de Relations Investisseurs

Au titre de l'année 2012 des réunions *one-on-one* ont été organisées avec des investisseurs étrangers, notamment les fonds d'investissement dédiés à la région MENA, de même qu'ont été accompagnées et suivies les agences de notation dans l'établissement des rapports de *Rating* de BMCE Bank.

En outre, BMCE Bank s'est vu décerner de multiples prix courrant l'année 2012, à savoir (i) « *Best Trade Finance Bank in Morocco* » par le *Global Trade Review*, (ii) « *Socially Responsible Bank of the Year* » par *The African Awards*, et (iii) « *Top Performers RSE Maroc* » par l'agence de notation Vigeo.

Développement des Synergies Intra-groupe

BMCE Bank a accompagné certaines de ses filiales dans la réalisation des supports de communication financière, notamment les communiqués de presse, et les a invité à adhérer à l'AMRI (Association Marocaine des Relations Investisseurs) dont BMCE Bank assure la vice-présidence et, pour laquelle, elle a réalisé divers travaux.

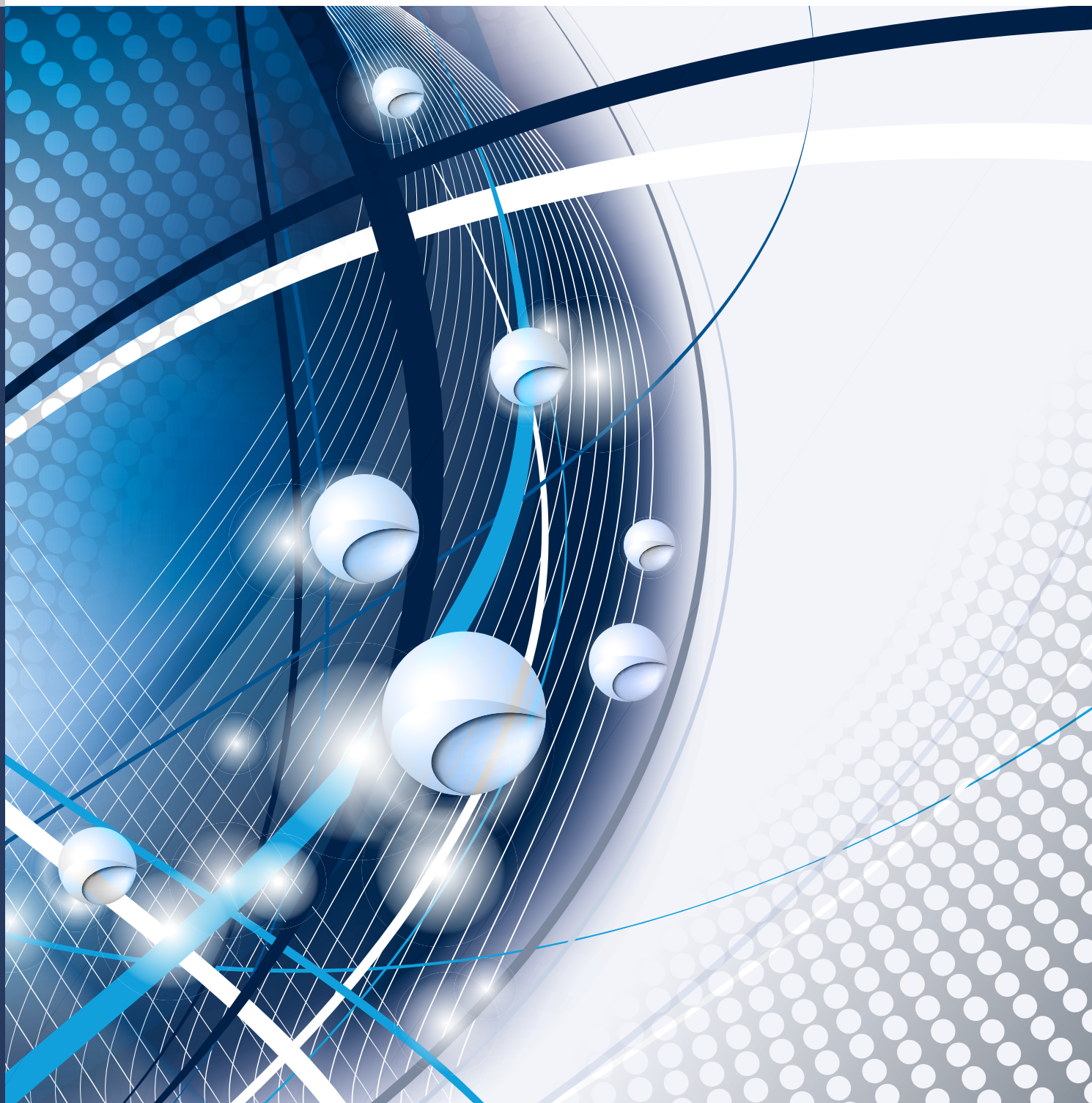
Le Rating de BMCE Bank

Moody's	Standard & Poor's	Fitch
AVRIL 2013	JANVIER 2013	JANVIER 2013
DEPOTS BANCAIRES EN DH : BA1/NP	BBPI	SOUTIEN : 3
DEPOTS BANCAIRES EN DEVISES : Ba2/NP		
SOLIDITE FINANCIERE : D-		
PERSPECTIVES : NÉGATIVE		
« Depuis l'acquisition d'une participation minoritaire dans <i>Bank of Africa</i> en 2008 (augmenté plus tard à une participation majoritaire de 59% en 2010 et encore augmenté à 68% en 2012), BMCE Bank est devenu un groupe africain régional avec des activités dans plus de 15 pays subsahariens. »	« Le profil de financement de la Banque est adéquat, compte tenu de son accès à des ressources moins onéreuses, avec plus de 50% des dépôts non rémunérés, et qui couvrent pratiquement la totalité du portefeuille de crédits. »	« La note de soutien de 3 attribuée à BMCE Bank reflète la forte probabilité que l'état marocain apporte son soutien à la Banque en cas de nécessité, compte tenu de son positionnement dans le secteur ... BMCE Bank est le troisième groupe bancaire au Maroc en termes de total bilan, soit l'équivalent de 24% du PIB à fin 2011. »

Agenda de la Communication Financière 2013

Mars	
	Tenue du Conseil d'Administration le 22 mars 2013 Publication du communiqué de presse au 31 décembre 2012 Publication des états de synthèse annuels en IFRS au 31 décembre 2012
Avril	
	Rencontre avec les analystes et la presse : Présentation des performances de BMCE Bank à fin décembre 2012
Mai	
	Tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire le 24 Mai 2012
Juin	
	Tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire réunie Extraordinairement le 04 juin 2013
Juillet	
	Publication du Rapport Abrégé multilingues 2012 (Arabe, Amazigh, Français, Anglais et Espagnol)
Août	
	Publication du Rapport Annuel et du Rapport RSE 2012 en français
Septembre	
	Publication du Rapport Annuel et RSE 2012 en anglais Tenue du Conseil d'Administration Publication du communiqué financier semestriel 2013 Publication des états de synthèse semestriels 2013 en IFRS Rencontre avec les analystes et la presse : Présentation des performances de BMCE Bank à fin juin 2013
Octobre	
	Publication du Rapport Abrégé Semestriel 2013
Novembre	
	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^{ème} 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 oeuvre ;
- 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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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 Généraux 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 Adjoints 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 oeuvre ;
 - 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 oeuvre ;
 - 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 oeuvre 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 oeuvre 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 Senior

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

L'activité de crédit de la Banque s'inscrit dans le cadre de la politique générale de crédit approuvée par les hautes instances de la Banque. Parmi les principes directeurs énoncés figurent les exigences du Groupe en matière de déontologie, d'attribution des responsabilités, d'existence et de respect des procédures et de rigueur dans l'analyse du risque. Cette politique

générale est déclinée en politique et en procédures spécifiques adaptées à la nature des activités ou des contreparties.



Procédure de Décision

La procédure d'octroi de crédit mise en oeuvre 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 Troïka.

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 a entrepris depuis 2008, la mise en place d'un dispositif de notation interne IRBF pour le calcul des exigences minimales de capital conforme à l'accord Bâle 2. Ceci a conduit à la réalisation de plusieurs sous-projets nécessaires à la satisfaction des pré-requis de ce dispositif de notation notamment ceux relatifs à la mise à niveau de son système d'information et de gestion.

Ce passage est réalisé en partenariat avec le superviseur, Bank Al-Maghrib, qui procède régulièrement à des missions d'information sur l'état d'avancement de ce projet. Ces missions permettent d'une part un recadrage des actions entreprises et d'autre part, une prévalidation de la méthodologie adoptée. Afin 2012, BMCE Bank a finalisé la première notation de l'ensemble de sa clientèle.

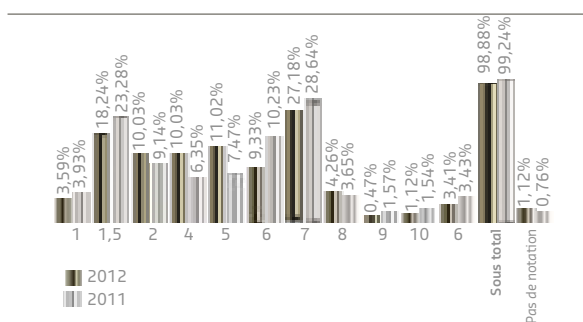
Ce projet s'inscrit dans le cadre du périmètre Groupe BMCE Bank avec les deux objectifs ci-après :

- 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.

L'échelle de rating comprend aujourd'hui 11 classes de risques : 9 classes saines de 1 à 8 et 3 classes de défaut de 9 à 11.

Tableau de Répartition des Engagements par Classe de Risque



Classe	Définition	Catégorie	
1	Extrêmement stable à court et moyen terme ; très stable à long terme ; solvable même après de graves bouleversements.	Risque Restreint	Investement Grade
2	Très stable à court et moyen terme ; stable à long terme ; solvabilité suffisante même lors d'événements néfastes persistants		
3	Solvable à court et moyen terme même après de grosses difficultés ; de légers développements néfastes peuvent être absorbés à long terme		
4	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	Risque Moyen	
5	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		
6	Capacité limitée à absorber des développements néfastes inattendus		
7	Capacité très limitée à absorber des développements néfastes inattendus.	Risque Elevé	
8	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		
9	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		Risque très Elevé
10	Très Fort risque de défaillance, incapacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Défaut partiel de paiement des intérêts et du capital		
11	Défaut total de paiement des intérêts et du capital		

Scoring des particuliers :

Dans le cadre des Accords de Bâle, le groupe BMCE Bank a opté pour l'Approche IRBF pour le risque de Crédit. Dans cette optique, le projet de Scoring, lancé en 2012, s'inscrit dans la lignée de cette démarche et consiste en la modélisation statistique du défaut et des comportements à risque pour la clientèle du portefeuille retail.

Deux types de scores sont développés

- **SCORE D'OCTROI** : note ponctuelle à l'ouverture d'une ligne de crédit. Les nouveaux et anciens clients seront notés par ce score.
- **SCORE DE COMPORTEMENT (Cotation Bâle 2)** : évaluation dynamique du risque basée sur le comportement d'un client pour un compte ouvert. Seuls les clients connus peuvent être notés par le score de comportement.
- **Pour aboutir à un SCORE FINAL D'OCTROI** : la note finale sera issue de l'association des notes d'octroi et de comportement. Les nouveaux clients ne disposeront que de la note d'octroi.

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.

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 semestrielle.

Limites de Concentration Sectorielle

BMCE Bank a mis en place depuis 2011, une nouvelle méthodologie pour la détermination et la gestion des limites sectorielles. Cette démarche est fondée sur un modèle statistique se basant sur des données, en particulier le taux de défaillance historique et le nombre de contreparties par secteur d'activité et par classe de risque (rating).

L'objectif a été la modélisation du risque de défaut en s'appuyant sur des techniques économétriques appropriées, et ce, en utilisant une variable aléatoire dépendante dont la valeur est le résultat du dénombrement des réalisations des événements de défaut.

Cette démarche a été basée sur les hypothèses de l'indépendance des contreparties et la non corrélation des défauts. Ainsi, la notion clé de cette approche méthodologique est la probabilité de défaut d'une contrepartie donnée. Cette probabilité est mesurée par le biais de l'exploitation du taux de défaillance du couple rating /secteurs d'activité.

Cette démarche qui s'apparente à une approche *Top-Down* consiste à dénombrer pour chaque couple Rating-secteur d'activité, les clients qui ont fait défaut, afin de calculer la moyenne du taux de défaut historique.

Le modèle permet ainsi de cibler les secteurs desquels il faut se désengager ou réduire les engagements et ceux sur lesquels il importe de se positionner davantage.

Le modèle permet aussi de calibrer les enveloppes à allouer à chaque secteur d'activité compte tenu notamment du plan de développement de la banque et de la sinistralité sectorielle. Cette démarche adoptée par le Pôle Risques Groupe est complétée par la mise en œuvre de *back testing* du modèle semestriellement.

La revue des limites sectorielles est réalisée semestriellement en concertation avec la filière commerciale et le *Centre d'Intelligence Economique* de la banque qui apportent leur vision métier et chiffrage des perspectives macroéconomiques et sectorielles.

La répartition des engagements du groupe sur la clientèle par secteurs d'activités se présente comme suit à fin 2011 et 2012

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.

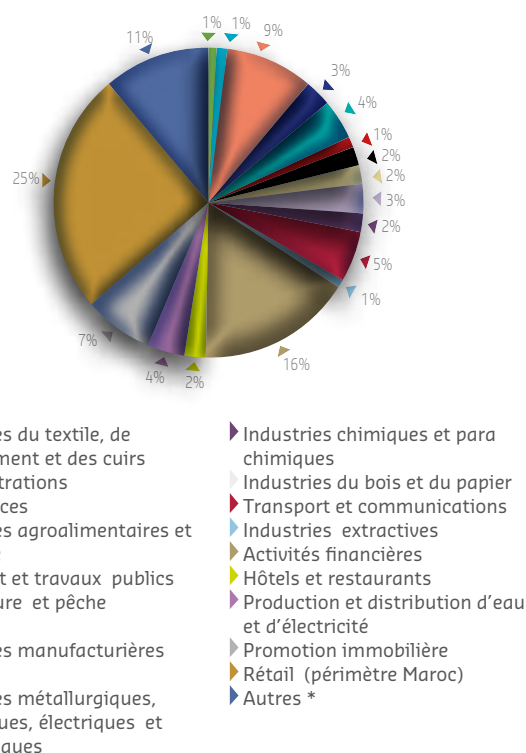
Le plafond maximum est fixé à hauteur de 20% des Fonds Propres.

- Pour les crédits formatés, les limites de contrepartie pour ce type de crédit sont prévues par *Product Program*.

Dans le cadre des mises en œuvre des budgets, les limites par produit sont arrêtées au moment de l'élaboration des budgets prévisionnels.

Répartition des Engagements par Secteur

L'exposition de l'encours des engagements – activité Maroc – à fin décembre 2012 par rapport aux différents secteurs économiques se répartit comme suit :



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

Type d'exposition	Actifs pondérés
Éléments du bilan	108 982 052
Éléments du bilan	
Éléments de Hors bilan: Engagements de financement	4 748 517
Éléments de Hors bilan: Engagements de garantie	9 580 809
Risque de contrepartie: Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille bancaire	-
Risque de contrepartie: Cession temporaires de titre relevant du portefeuille de négociation	428 027
Risque de contrepartie produits dérivés relevant du portefeuille de bancaire	-
Risque de contrepartie: Produits dérivés relevant du portefeuille de négociation	393 106
Autres actifs	12 373 036
Risques de règlement - livraison	61 111
Total	136 566 658

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 :

Produits de change	Change au comptant
	Change à terme
	Dérivés de change
	Swap de change
Produits sur titres de propriété	Titres de propriété
	Dérivés sur actions/indices
	OPCVM Actions
Produits de taux	I- Prêts/Emprunts Corporate et Interbancaires
	• Taux fixe (MAD et devises)
	• Taux variable (MAD et devises)
	II- Titre de créances 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
Produits sur matières premières	Futures sur matières
	Options sur futures sur matières premières
	Options sur futures sur matières premières
Dérivés de crédit	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.

Limites réglementaires

En complément des limites mises en place en interne, le Groupe BMCE Bank s'assure du respect des limites réglementaires définies par Bank Al-Maghrib telles que:

- Les limites sur les ratios de solvabilité et *Tier One* ;
- La limite sur la position en devise qui ne doit pas excéder 10% des Fonds Propres ;
- La limite sur la position de change globale qui ne doit pas excéder 20% des Fonds Propres.

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, Vêga, Thêta, Rhô pour les positions sur produits dérivés.
- Valeur en risque (VaR) globale et par classe d'actif

Un calcul quotidien de la *Value-at-Risk* globale et par classe d'actifs est assuré au niveau du Groupe BMCE

Bank à travers le logiciel KVaR qui permet le calcul de la valeur en risque et son *back testing* suivant plusieurs approches.

Évolution de la Var (1 Jour, 99 %) -en dirhams en 2012-



La VaR historique à 10 jours avec intervalle de confiance de 99% ressort, au 31/12/12, à 101 MDH.

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 2012 à :

Exigences en fonds propres	Montants
Exigence en fonds propres relative au risque de taux	877 229
Exigence en fonds propres relative au risque sur titres de propriété	70 348
Exigence en fonds propres relative au risque sur devises	39 154
Exigence en fonds propres relative au risque sur produits de base	5 289
Total	992 020
Actifs pondérés au titre des risques sur produits de base	12 400 250

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'incluent 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 PAYS

Par risque pays, on entend la possibilité qu'une contrepartie souveraine d'un pays donné ne soit pas en mesure ou refuse, et que les autres contreparties de ce pays ne soient pas en mesure, de remplir leurs obligations à l'égard de l'étranger pour des considérations d'ordre sociopolitique, économique ou financier.

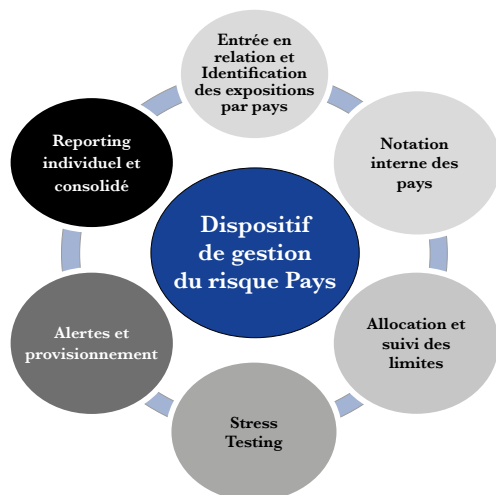
Le risque pays peut aussi résulter de la limitation de la libre circulation des capitaux ou d'autres facteurs politiques ou économiques, il est alors qualifié de risque de transfert. Il peut également découler d'autres risques en liaison avec la survenance d'événements impactant la valeur des engagements sur le pays concerné (catastrophes naturelles, chocs extérieurs).

En 2012, le groupe a revu en profondeur sa politique risque pays et il lui a assigné comme principale objectif la mise en place d'un système qui permet d'évaluer, limiter, réduire et si nécessaire suspendre de manière prudente ses engagements sur les pays à haut risque et ce, d'une manière synchronisée à l'échelle du groupe.

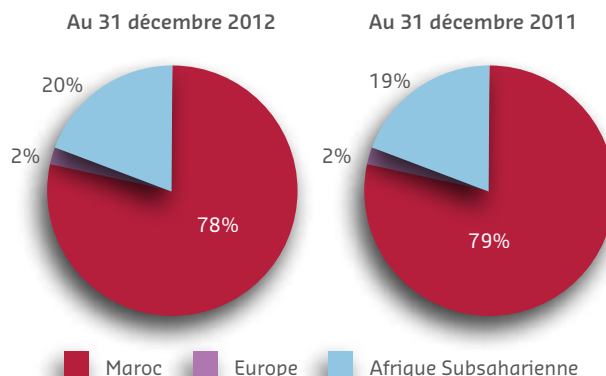
La politique proposée comprend outre la stratégie de prise en charge du Risque Pays, les principes de recensement, de gestion et de contrôle de ces risques ainsi que les structures organisationnelles responsables. L'élément central de ce dispositif de gestion permettant la prévention du risque est le système de délégation et de limitation des engagements.

Ce système a été conçu de manière à être de plus en plus limitatif au fur et à mesure que le Risque Pays augmente. Ainsi, le niveau d'engagement est calibré en fonction du niveau du Risque Pays, reflété par la notation attribuée à chaque pays, et du pourcentage de fonds propres de chaque entité du groupe.

Le dispositif risque pays du groupe se présente comme suit :



La structure des expositions brutes sur la clientèle du groupe par grandes zones géographiques à fin 2011 et 2012 se présente comme suit :



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 analysés et catégorisés 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, Eurafic Information (EAI), Tanger Offshore TOS, BMCE Euro Services).

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 œuvre 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 œuvre 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	4,20%	10 ans	1 000 000
MAD 150 000	5,95%	Perpétuel	150 000
MAD 850 000	4,50%	Perpétuel	850 000
MAD 950 000	4,45%	Perpétuel	950 000
MAD 50 000	5,30%	Perpétuel	50 000
EURO 70 000	5,86%	Perpétuel	780 255
EURO 50 000	5,90%	10 ans	557 325

(En milliers)

A fin décembre 2012, 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

	2012
Eléments à inclure dans les fonds propres de base	17 058 052
Capital social ou dotation	1 794 634
Réserves consolidées (y compris les primes liées au capital et non compris les réserves latentes)	10 904 517
Report à nouveau créditeur	-
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice comptable	161 222
Ecart d'acquisition créditeur	44 339
Intérêts minoritaires créditeurs	4 153 340
Eléments à déduire des fonds propres de base	1 081 384
Actifs incorporels, à l'exclusion des logiciels, nets des amortissements et provisions	248 914
Ecart d'acquisition débiteur	832 470
FONDS PROPRES DE BASE*	15 976 668

En milliers de DH

Fonds Propres Complémentaires

	2012
Eléments des fonds propres complémentaires avant palfonnement	5 796 612
Fonds propres complémentaires de premier niveau	3 943 149
Ecart de réévaluation	287 076
Subventions d'investissement	126 614
Provisions pour risques généraux	297 724
Réserves latentes	451 480
Dettes subordonnées à durée indéterminée	2 780 255
Fonds propres complémentaires de deuxième niveau	1 853 463

En milliers de DH

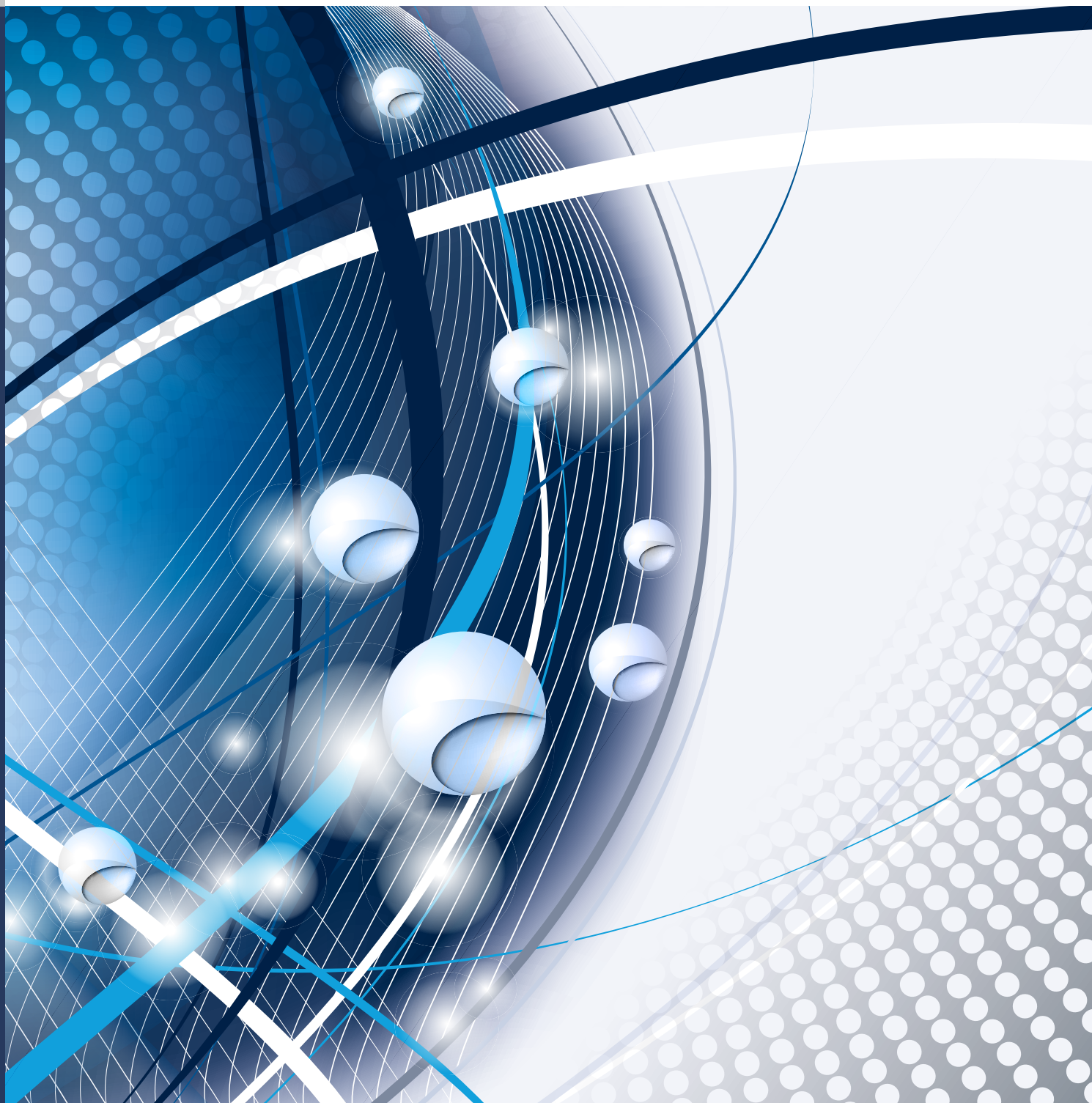
Exigences en Fonds Propres par Type de Risque

	2012
Risques de crédit pondérés	136 566 658
Risques de marché pondérés	12 400 250
Risques opérationnels pondérés	14 664 392
Total des actifs pondérés	163 631 300
Fonds Propres de base	15 838 770
Ratio des Fonds Propres de Base	9,68%
Fonds propres nets	21 497 483
Coefficient de Solvabilité	13,14%

En million de DH

Le ratio de solvabilité du Groupe BMCE Bank est de 13.14% à fin 2012.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE



Fondation BMCE Bank



A l'instar des années 2010 et 2011, l'année 2012 fut placée par la Fondation BMCE Bank pour l'Éducation et l'Environnement sous le signe du « changement dans la continuité ». Ainsi, les actions de la Fondation se sont articulées essentiellement autour de la poursuite de la restructuration des missions de la Fondation, le suivi de la scolarité et l'encouragement de l'excellence dans le réseau *Medersat.Com* ainsi que la promotion du statut de laboratoire avancé de l'innovation pédagogique pour le système éducatif.

L'ensemble de ces réalisations ont permis à la Fondation, sous la présidence de Dr. Leila Mezian Benjelloun, d'être honorée pour ses nombreuses actions en matière de promotion de la culture marocaine et de développement humain. Ainsi, Madame la Présidente a reçu le « Prix du Mérite de la Culture Amazighe 2011 » décerné par l'Institut Royal de la Culture Amazighe – IRCAM. Elle a également reçu le « Prix de la Femme de l'année 2012 », une distinction décernée par la Chambre Américaine de Commerce (AMCHAM) au Maroc.



Restructuration des missions de la Fondation BMCE Bank

Pendant l'année 2012, les missions de la Fondation ont été réorganisées pour améliorer son fonctionnement. Ainsi, la restructuration de l'organigramme de la Fondation, le nouveau système d'information, la mise en œuvre de la nouvelle carte de supervision pédagogique ainsi que le suivi de la scolarité dans les écoles du Réseau se sont traduits par une meilleure circulation de l'information et un plus grand partage d'expériences réussies au sein du réseau *Medersat.Com*.

Plusieurs actions de formation destinées aux enseignants ont été réalisées au cours de cet exercice afin d'améliorer leur compétences.

Il est désormais également possible de suivre en temps réel, et de manière continue durant toute l'année, l'assiduité des élèves et des enseignants ainsi que leurs résultats scolaires.

En effet, un taux global de réussite de 98,29% a été obtenu au certificat d'études primaires en Juin 2012 comparé au taux national de réussite qui s'établit à 83,98% au sein des écoles publiques.



Promotion

du Statut de Laboratoire avancé de l'Innovation Pédagogique pour le Système Educatif

En tant que laboratoire avancé d'innovation pédagogique pour le système éducatif, la Fondation BMCE Bank a achevé plusieurs actions en 2012 portant, d'une part, sur la révision de la mallette expérimentale du préscolaire, unique en son genre avec ses deux versions arabe et amazigh transcrite en graphie tefinaghe et, d'autre part, sur la célébration de la journée internationale de la femme le 8 Mars 2012 et la réalisation d'activités pédagogiques sur l'éducation monétaire dans toutes les écoles du réseau Medersat.Com.



Développement

du Système d'Information du Réseau Medersat.Com

Dans la perspective d'améliorer la gestion des données et la circulation de l'information au sein du Réseau Medersat.Com, du siège de la Fondation, et du suivi de la scolarité, une mise à jour des bases de données des écoles du réseau Medersat.Com a été réalisée portant sur les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des enseignants ainsi que les résultats des acquis scolaires des élèves en fin de premier semestre de l'année scolaire.

Pareillement, un entretien du système et la formation des 61 coordinatrices et coordinateurs administratifs et de tous les superviseurs pédagogiques à l'utilisation du système d'information du réseau Medersat.Com ont été assurés.



Renforcement

des Infrastructures et Equipements du Réseau Medersat.Com

Le renforcement des infrastructures et des équipements du Réseau Medersat.Com s'est fait durant le premier semestre 2012 à travers l'achèvement des équipements pédagogiques et informatiques de Medersat.Com Oyo au Congo Brazzaville, la construction d'une nouvelle école Medersat.Com Bamako au Mali, et l'inauguration de l'école d'Imouzzer Marmoucha en Juin 2012.

Par ailleurs, le contrôle de l'état des constructions de 13 écoles a été mené, de même que la réhabilitation de treize écoles relevant des provinces de Taroudant, Khémisset, Sidi Kacem, Ifrane, Midelt, et Moulay Yacoub.



Contribution

à la Réalisation d'Activités Culturelles et Environnementales

Comme chaque année, le Fondation BMCE Bank a sponsorisé plusieurs événements culturels et éducatifs, notamment la 18^{ème} édition du Salon International du Livre sous l'égide du Ministère de la Culture en Février 2012 à la Foire Internationale de Casablanca, le Festival du Film Educatif organisé à Fès par l'Académie régionale d'éducation et formation de Fès Boulmane, l'exposition artistique d'œuvres d'arts de femmes artistes organisée à la Médiathèque de la Mosquée Hassan II de Casablanca par l'Union Marocaines des Arts, ainsi que la 8^{ème} édition du Festival de la Culture Amazighe tenue à Fès par Fondation Esprit de Fès et l'Université Sidi Mohammed Ben Abdallah.

D'autres événements ont bénéficié du soutien de la Fondation BMCE Bank, tels que la première édition du Festival « Tafoukt » organisé en 2012 par l'Association Shemsbladi pour la citoyenneté avec le Ministère de la Culture et l'IRCAM, la 4^{ème} édition de Women's Tribune organisée à Essaouira et le World Innovation Summit for Education organisé par Qatar Foundation à Doha.

Capital Humain



BMCE Bank La Banque qui croit aux femmes.



Développement Rh au Service des Dispositifs Stratégiques

En matière de gestion de la mobilité interne, de nouveaux postes ont été proposés aux collaborateurs de la Banque en fonction de leurs compétences et aptitudes. Courant 2012, 1 181 mouvements ont ainsi été enregistrés, traduisant un changement de métier et/ou de poste, que ce soit dans le cadre d'une mobilité interne ou d'une évolution de carrière.

En termes de recrutement externe, 151 recrutements ont été opérés, dont plus de 80% dédiés à l'activité commerciale.

Les effectifs des entreprises au Maroc sont constitués de 25 à 40% par des femmes, contre 32,7% au sein de BMCE Bank. Au niveau des postes de management,

10 à 25% sont occupés par des femmes, contre 21,9% pour BMCE Bank. Dans la continuité de sa politique de mixité du management, BMCE Bank a vu son effectif se féminiser, puisque les collaboratrices représentent aujourd'hui 34.6% de l'effectif et 21,9% des managers.

Sur le volet formation, 2 441 collaborateurs ont bénéficié d'au moins une action de formation, soit un taux de couverture de 50% de l'effectif. Par ailleurs, près de 81 collaborateurs poursuivent leur cursus ITB et Brevet Bancaire et 186 collaborateurs sont inscrits en cours de langues (anglais, espagnol).

De même, au niveau de BMCE Bank of Africa Academy, 220 participants ont suivi 16 séminaires, soit 32 jours de formation et 26 personnes ont réalisé les 18 jours de formation du Cursus.



Avantages Sociaux et Protection Sociale

L'année 2012 a vu un grand pas franchi dans le dialogue social avec la création de l'entité *Partenariat Social*, qui a pour mission de développer les échanges entre le *Top management* et les représentants du personnel. Elle vient en complément de l'entité Relation Sociale existante. Celle-ci a débouché sur la création de 7 commissions mixtes paritaires, portant sur la formation, évaluation et rémunération, retraités, les centres d'estivages, les crédits RH, le fonds de solidarité, œuvres sociales, BMCE Club ou encore la CMIM. L'Organisation de ce mode de dialogue social fait l'objet de fiches descriptives par commission. 100% des Directions Régionales de BMCE Bank ont une représentation des salariés mises en place.



Relations Sociales Un Engagement Maintenu

BMCE Bank continue de mettre en avant sa gestion des relations sociales, comme en témoignent les différentes actions menées: suivi hygiène et sécurité de la restauration collective, organisation des colonies de vacances & lancement d'une enquête de satisfaction, gestion des attributions pour les centres d'estivages, et assistance à la mise en place d'une médecine du travail auprès des filiales.



Communication Interne Etoffée et diversifiée

En 2012, la communication interne a enrichi davantage ses supports de publication au sein de la Banque, à savoir : Internews, Intereso, Magnews, et Portrait du Manager, une nouvelle publication électronique destinée à l'ensemble des collaborateurs. En outre, un nouveau kit d'accueil interactif a été créé, contenant toutes les informations nécessaires à une meilleure intégration des nouvelles recrues.

Développement Durable & RSE



Une Reconnaissance Internationale de l'Engagement Social et Environnemental

BMCE Bank a obtenu en 2012 le prix « Top Performer RSE Maroc » couronnant deux domaines : la contribution aux causes d'intérêt général à travers les activités de la Fondation BMCE Bank pour l'Education et l'Environnement présidée par Dr Leïla Mezian Benjelloun, ainsi que la stratégie environnementale de BMCE Bank à travers le déploiement du SEMS – Système de Management Social et Environnemental - et du SME – Système de Management de l'Environnement. BMCE Bank a également remporté le prix « *Socially Responsible Bank of the Year* » octroyé par les *African Banker Awards* en Tanzanie en mai 2012.

BMCE Bank a été présélectionnée, pour la 3^{ème} année, au sein de la *shortlist* des établissements financiers en lice pour le prix *FT Sustainable Finance Awards 2012*, en partenariat avec l'*International Finance Corporation*, (Groupe Banque Mondiale), catégorie *Emerging Markets (Africa/Middle East)*.

En quatre ans, BMCE Bank a été invitée par IFC au Caire, en Palestine, à Dubai, Washington et Francfort pour partager son expérience dans la gestion des risques sociaux et environnementaux en sa qualité de Banque socialement responsable engagée dans la finance durable.



Renforcement de la Présence de BMCE Bank dans le Marché du Green Business

L'année 2012 a été marquée par le lancement du premier produit vert au Maroc. Il s'agit de la formule «Energico», destinée essentiellement à la PME pour promouvoir le financement des équipements permettant une meilleure efficacité énergétique. Cette nouvelle formule de crédit permet à la Banque de renforcer son image de marque auprès de la clientèle, d'organismes étatiques, et de divers prestataires de services et fournisseurs de solutions énergétiques durables.

Dans ce cadre, plusieurs partenariats avec des fournisseurs dans le domaine de l'Efficacité Energétique ont été proposés pour étude et une convention est en cours de finalisation permettant à la clientèle « Professionnel et Particuliers » d'accéder à un produit Chauffe-eau Solaire à des conditions avantageuses.

L'objectif ultime de la Banque est d'élargir sa palette de produits à tout type de clientèle afin de garantir une meilleure croissance inclusive, et assurer l'intégration des considérations sociales et environnementales à ses produits traditionnels.



Grâce au comportement responsable
de ses collaborateurs, BMCE Bank s'engage
à préserver l'environnement.

Continuons à agir ensemble pour un futur propre.



Consolidation de la Pratique de Gestion des Risques Sociaux et Environnementaux

BMCE Bank a adopté plusieurs engagements environnementaux internationaux : la déclaration du Programme des Nations Unies pour l'Environnement pour les Institutions Financières en 2000, normes de performances de la société financière internationale du groupe de la Banque Mondiale en 2008, et les *Principes de l'Equateur* en 2010. Ces référentiels imposent au secteur financier l'identification, l'évaluation et la gestion du risque social et environnemental en matière de financement, permettant de s'assurer que les projets financés sont réalisés d'une manière socialement responsable et respectueuse de l'environnement.

Durant l'année 2012, BMCE Bank a poursuivi l'élargissement de sa mise en conformité à ses engagements environnementaux internationaux en se focalisant sur la formation et la mise à niveau de la plateforme informatique du SEMS pour intégrer les évolutions les plus récentes (notamment pour les *Principes de l'Equateur*) et afin de couvrir les crédits de fonctionnements en 2013.

L'analyse des risques sociaux et environnementaux des projets financés par la Banque est devenue une pratique intégrée dans les process métiers de la Banque, tant dans le Réseau Entreprises que dans les Entités Centrales de Support (Risque, Développement Durable & RSE) et auprès des filiales du Groupe détenues à plus de 75%, dont *BMCE Capital* et *Mabanicom* qui ont implémenté le SEMS.



Maintien de la Certification Iso 14001 du SME Confirmant la Performance Environnementale de la Banque

BMCE Bank a passé avec succès en juin 2012 l'audit de suivi de la certification ISO 14001 de son Système de Management de l'Environnement. Elle confirme ainsi son positionnement de première Banque au Maroc et en Afrique du Nord à se voir attribuer une telle distinction.

En 2012, la Banque a aussi été la 1^{ère} banque à publier son rapport d'activités en braille.

BMCE Bank a noué un partenariat avec l'Association Lalla Salma contre le Cancer pour la lutte contre le tabagisme, à travers sa campagne 2012, ayant permis d'obtenir le label OR d'*Entreprise sans tabac*. Le programme de sevrage tabagique (*BMCE Sans Tabac*) est un service médico-social à l'écoute des collaborateurs, avec un dispositif de sevrage et un suivi assuré pour les employés.



Engagement Structuré en Matière de RSE

La démarche RSE basée sur le référentiel international ISO 26 000 a été entamée pour les domaines des Droits de l'Homme et Conditions de Travail, et sera déployée aux 5 autres domaines (Gouvernance de l'Organisation, Bonnes Pratiques des Affaires, Environnement, Contribution au Développement Local et les Questions Relatives aux Consommateurs), traduisant ainsi le développement d'une approche intégrée de BMCE Bank en matière de RSE.

Mécénat



Les réalisations de l'année 2012, multiformes par leur nature et leur déclinaison, témoignent d'un accompagnement fort par la Banque des événements culturels, économiques, sociaux et sportifs ambitieux par leur contenu et aux retombées fécondes qui s'inscrivent dans le droit fil des initiatives citoyennes de la Banque au service des forces entrepreneuriales et créatives de la nation.



Participation aux Événements Culturels

Dans le domaine de la culture et des traditions marocaines, BMCE Bank a reconduit ses partenariats, qu'illustrent la participation à la 11^{ème} édition du Festival Mawazine, la 18^{ème} édition du Festival de Fès des Musiques Sacrées du Monde, la 9^{ème} édition du Festival Timitar Signes et Cultures d'Agadir, la 12^{ème} édition du Forum de l'Union pour la Méditerranée.

BMCE a également renouvelé son partenariat à l'occasion de la 4^{ème} du Women's Tribune, événement d'envergure internationale permettant à tous ceux et celles qui, concernés par la cause des femmes en Méditerranée et en Afrique Sub-saharienne, d'échanger, de débattre, de témoigner, et de proposer des pistes d'évolution et d'amélioration.



Actions

Mécénales, Sociales et Environnementales

BMCE Bank a apporté un soutien aux causes humanitaires, sociales et environnementales par l'entremise de dons et de subventions, ainsi que l'achat de tickets de spectacles et soirées de gala caritatives.

Ainsi, des dons ont été versés au profit notamment de l'Association des Parents et Amis des Enfants Atteints de Cancer, l'Union Générale des Etudiants et Stagiaires Sénégalais au Maroc, l'Association Marocaine de Lutte Contre le Cancer, et l'Association Assalam pour le Développement Social.



Soutien

des Événements Sportifs

BMCE Bank s'est investie au niveau sportif et a ainsi soutenu des événements de grande envergure tels que, l'Académie Mohammed VI de Football en tant que Partenaire Officiel, la 39^{ème} édition du Trophée Hassan II de Golf, la 3^{ème} édition du Race of Morocco, la 9^{ème} édition du Festival International de Bridge de Fès, la 16^{ème} édition de la Coupe du monde des Barreaux « Mundiavocat 2012 », le Tournoi de Golf Maroc-Canada, les compétitions annuelles de la Fédération Royale Marocaine des Sports Equestres, ainsi que ceux du Jet Ski Club de Rabat Bouregreg.



Forte Contribution

aux Événements Economiques

BMCE Bank a activement participé à des Salons et *Fora* de portée régionale représentant des relais de croissance significatifs. Les *Fora* et Conférences se sont prêtés aux approfondissements de débats sur les politiques socio-économiques et environnementales à déployer afin de répondre aux problématiques de développement durable de régions spécifiques.