BMCE BANK OF AFRICA

RAPPORT ANNUEL

2015

Sommaire

Mot du President **6**

Presentation du Groupe BMCE Bank

Appartenance au Groupe FinanceCom 8
Composition du Conseil d'Administration 10
Groupe BMCE Bank dans le monde 14
Profil du Groupe 15
Actionnariat de BMCE Bank 17
Strategie du groupe BMCE Bank 18
Faits Marquants 2015 19
Performances financières renforcées 20
Plan stratégique de développement 2012-2015 22

BMCE Bank au Maroc **26**
Banque des Particuliers & Professionnels 27
Banque de l'Entreprise 31
Banque d'affaires 35
Les Ressources et Moyens 39
Filiales financieres Specialisees 43

BMCE Bank en Afrique Subsaharienne **44**
Groupe Bank of Africa 47
Autres Filiales Africaines 69

BMCE Bank en Europe **72**
BMCE Bank en Asie & en Amerique du Nord **74**

BMCE Bank et son Environnement **76**
Economie Internationale 77
Economie Marocaine 79

BMCE Bank et sa Gouvernance **81**
Activites du Conseil d'Administration 82
Senior Management 86
Management à l'International 92
Management des Filiales au Maroc 93
Gouvernement d'Entreprise 94

BMCE Bank et ses Actionnaires **105**
Le Titre BMCE Bank 106
Relations Investisseurs 110
Rating de BMCE Bank 111
Agenda de la Communication Financiere 112

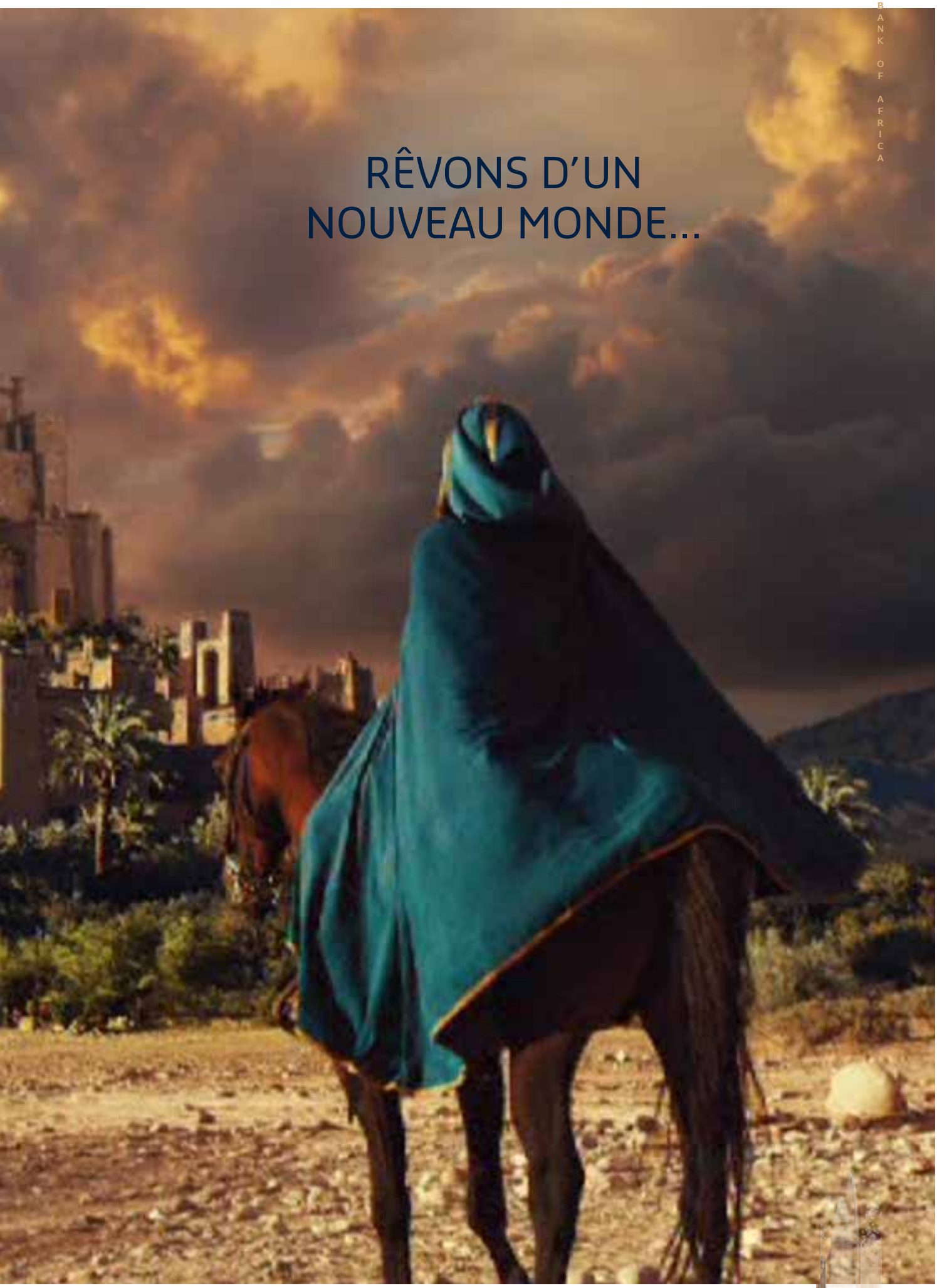
Organisation de la de gestion des risques **113**

Responsabilite Societale et Environnementale **128**
Fondation BMCE Bank 129
Developpement Durable 133
Capital humain 134
Relations publiques 135
African entrepreneurship award 136

Rapport Financier **137**
Rapport de Gestion 138
Resolutions 144
Rapport d'audit des commissaires aux comptes sur les états financiers consolides 148
Comptes Annuels Consolides 149
Rapport general des commissaires aux comptes sur comptes sociaux 182
Rapport special des commissaires aux comptes 183
Principes comptables 193
Comptes Annuels sociaux 196
Bilan Activite Maroc 216

Reseau de BMCE Bank A l'International **220**
Filiales du Groupe BMCE Bank **221**
Historique de BMCE Bank **222**

RÊVONS D'UN NOUVEAU MONDE...



MOT DU PRÉSIDENT

Au terme de 2015, le Groupe BMCE Bank of Africa a clôturé avec succès la mise en œuvre de son Plan Stratégique de Développement 2012-2015, coïncidant avec la célébration du 20ème anniversaire de la privatisation de la Banque et du 60ème anniversaire du recouvrement de l'indépendance du Royaume.

En atteste, la capacité bénéficiaire qui a doublé depuis 2011, avec un Résultat Net du Groupe frôlant la barre de 2 milliards de dirhams, et un taux de croissance annuel moyen de +23%. L'activité d'exploitation a affiché des résultats probants, comme l'illustre le Produit Net Bancaire en hausse moyenne de +10%, approchant le seuil des 12 milliards de dirhams.

A l'international, le Groupe représente désormais le 2ème Groupe bancaire en termes de présence géographique en Afrique, implanté dans 20 pays couvrant 4 des 5 principales zones économiques du Continent. Notre vocation de Groupe bancaire panafricain s'exprime également à travers les performances financières, où le tiers des résultats du Groupe est généré par le Groupe Bank of Africa, la Banque de Développement du Mali et la Congolaise de Banque.

L'année 2015 a également été marquée par le renforcement de notre dispositif de gouvernance, ayant notamment abouti à la nomination de quatre nouveaux Administrateurs Indépendants, compétences internationales, procédant d'horizons géographiques et professionnels diversifiés, qui positionnent, avantageusement, notre Groupe pour s'engager dans un élan renouvelé de développement pour les années à venir.

En tant que Groupe panafricain de référence, résolument engagé dans le développement d'une finance durable et inclusive, et dans la promotion de l'entrepreneuriat à travers le Continent, nous avons attribué cette année la première édition du prix de l'Entreprenariat Africain, « African Entrepreneurship Award », une consécration d'un million de dollars bénéficiant à 10 gagnants sélectionnés parmi plus de 5000 candidats provenant de 54 pays du Continent Africain, récompensant, ainsi, les meilleures idées de projets en Afrique relatives à l'éducation, l'environnement et le domaine ''inexploré''.

Cet engagement sociétal se reflète également à travers l'action de la Fondation BMCE Bank, dont l'action innovante et inédite en faveur de l'éducation en milieu rural, a valu pour le Groupe de nouvelles distinctions venant couronner sa démarche en 2015.

Dans ce contexte de performances, notre profession de foi est réitérée dans l'avenir du Maroc dans lequel ce Groupe est enraciné, dans le Continent qui est, désormais, notre champ élargi d'activités, un Continent au service duquel se mobilisent l'ensemble de nos ressources humaines, financières et nos implantations à l'international.

Othman BENJELLOUN
Président Directeur Général

APPARTENANCE AU GROUPE FINANCECOM

LE CORE BUSINESS

✦ BMCE Bank : Banque universelle, 3ème banque privée du Maroc avec des parts de marché de crédits et dépôts de 14,3% et 14,2%, respectivement.

✦ RMA Watanya : Une des compagnies d'assurance leader au Maroc avec 18,2% de part de marché en termes de primes émises.

✦ RMA Capital Holding : Société de gestion de RMA Watanya.

RELAIS DE CROISSANCE

✦ Méditel : 2ème opérateur global de télécommunications au Royaume, avec 13,7 millions d'abonnés.

✦ Agroalimentaire : Ranch Adarouch, plus grand élevage d'Afrique de bovins et Bio Beef, 1ère unité d'abattage, de découpe et de transformation de viande rouge au Maroc.

PRIVATE EQUITY

✦ Finatech : Groupe d'entreprises spécialisées dans les nouvelles technologies de l'information organisé en quatre pôles d'activité (i) Infrastructures & Réseaux, (ii) Payment Systems & Security, (iii) Offshoring & IT services, et (iv) Innovation Technologies.

✦ Autres Investissements: CTM, Air Arabia Maroc, Casablanca Jeemo Cars et Brico Invest.

PATRIMOINE

✦ CAP ESTATE : Filiale immobilière du Groupe au capital de 225 Millions de dirhams.

✦ REVLY'S : Société de financement touristique détenue à part égale entre le Groupe FinanceCom et Aman Resort.

✦ Argan Capital : Pôle de gestion des fonds d'investissements du Groupe FinanceCom.

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

FCOM-L

RELAIS DE CROISSANCE

MEDITELECOM

AGROALIMENTAIRE

BIO BEEF

RANCH ADAROUCH

CORE BUSINESS

BMCE BANK

BMCE CAPITAL

MAGHREBAIL

SALAFIN

BMCE BANK INTERNATIONAL

BANK OF AFRICA

MAROC FACTORING

LOCASOM

RMA WATANYA

RMA CAPITAL HOLDING

PRIVATE EQUITY

FINATECH

AUTRES PARTICIPATIONS

CTM

AIR ARABIA

BRICO INVEST

CASABLANCA JEEMEO CARS

PATRIMOINE

CAP ESTATE

RISMA

COLLIERS INTERNATIONAL MAROC

REVLY'S/AMANJENA

ARGAN INVEST

CONSEIL D'ADMINISTRATION

de gauche à droite
Othman BENJELLOUN
Michel LUCAS
Abdellatif ZAGHNOUN
Azeddine GUESSOUS
Zouheir BENSAÏD
François HENROT
Brian C. McK. HENDERSON
Philippe DE FONTAINE VIVE
Christian DE BOISSIEU
Brahim BENJELLOUN-TOUIMI

A l'issue du Conseil d'Administration de BMCE Bank tenu en mars 2016, ont été désignés en son sein quatre nouveaux membres qualifiés d'Administrateurs Indépendants. Ce sont quatre compétences internationales procédant d'horizons géographiques et professionnels diversifiés.

Ainsi, le Conseil d'Administration du Groupe BMCE Bank compte dix Administrateurs dont cinq Administrateurs étrangers.

Othman BENJELLOUN
Président Directeur Général
Date du premier mandat : 1995*
Mandat Actuel : 2013-2019

BANQUE FEDERATIVE DU CREDIT MUTUEL – Groupe CM-CIC
Représentée par Michel LUCAS
Date du premier mandat : 2005
Mandat Actuel : 2014 - 2020

CAISSE DE DEPOT ET DE GESTION
Représentée par Abdellatif ZAGHNOUN
Date du premier mandat** : 1966
Mandat actuel : 2016-2022

RMA WATANYA
Représentée par Azeddine GUESSOUS
Date du premier mandat : 1994
Mandat Actuel : 2013-2019

FINANCECOM
Représentée par Zouheir BENSAÏD
Date du premier mandat : 2001
Mandat Actuel : 2015-2021

François HENROT
Administrateur Indépendant
Date du premier mandat : 2016
Mandat actuel : 2016-2022

Brian C. McK. HENDERSON
Administrateur Indépendant
Date du premier mandat : 2016
Mandat actuel : 2016-2022

Philippe DE FONTAINE VIVE
Administrateur Indépendant
Date du premier mandat : 2016
Mandat actuel : 2016-2022

Christian DE BOISSIEU
Administrateur Indépendant
Date du premier mandat : 2016
Mandat actuel : 2016-2022

Brahim BENJELLOUN - TOUIMI
Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe
Date du premier mandat : 2004
Mandat actuel : 2016-2022

(*) : Pour l'ensemble des mandats, l'année correspond à celle de la tenue des AG statuant sur les comptes de l'exercice précédent.

(**) : La CDG a siégé au sein du Conseil d'Administration de BMCE Bank de 1966 à 1997 puis fut renommée lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 26 mai 2010.

Comité de Gouvernance

Instance émanant du Conseil d'Administration, le Comité de Gouvernance émet avis et recommandations au Conseil sur la mise en place et le maintien d'une politique de bonne Gouvernance.

Comité des Risques Groupe

Le Comité des Risques Groupe assiste le Conseil d'Administration en matière de stratégie et de gestion des risques, notamment en veillant à ce que la stratégie globale des risques soit adaptée au profil de risque de la Banque et du Groupe, au degré d'aversion aux risques, à son importance systémique, à sa taille et à son assise financière.

Comité d'Audit et de Contrôle Interne Groupe

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne du Groupe assiste le Conseil d'Administration en matière de contrôle interne, notamment en veillant à ce que (i) le système de contrôle interne et les moyens mis en place permettent la surveillance et la maîtrise des risques au niveau de la Banque et de ses filiales et la production des informations requises par le Régulateur dans le cadre de la surveillance consolidée du Groupe ; (ii) les informations financières destinées au Conseil d'Administration et aux tiers soient fiables et exactes, de nature à préserver les intérêts légitimes des actionnaires, des déposants et des autres parties prenantes et (iii) l'examen des comptes sociaux et consolidés soit réalisé avant leur soumission au Conseil d'Administration.

Comité Exécutif Groupe

Présidé par M. Othman BENJELLOUN, le Comité Exécutif Groupe assure le pilotage stratégique du Groupe. Il constitue le relais opérationnel du Conseil d'Administration dans l'élaboration de proposition d'axes de développement, la mise en œuvre de la stratégie telle qu'il l'a validée et le suivi rapproché de la gestion des risques Groupe. Il pilote les activités du Groupe et arbitre toute question opérationnelle et fonctionnelle relevant de la compétence des entités du Groupe et des comités internes.

Comité de Direction Générale Groupe

Le Comité de Direction Générale Groupe est l'instance de dirigeance de BMCE Bank, placée au cœur du fonctionnement du Groupe Bancaire au Maroc. Le Comité de Direction Générale Groupe, relais opérationnel du Comité Exécutif Groupe, est chargé de décliner en actions et mesures opérationnelles les orientations stratégiques du Groupe.

Comité de Fonctionnement

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 et émet des recommandations au Comité de Direction Générale afin d'éclairer ses décisions sur ces aspects.

Comité de Pilotage et de Gestion des Risques Groupe

Issu du Comité de Direction Générale du Groupe BMCE Bank, le Comité de Pilotage et Gestion des Risques Groupe l'assiste en matière de gestion et suivi effectifs et opérationnels du dispositif de pilotage des risques du Groupe et de la cohérence des activités du Groupe avec les Politiques des risques et limites fixées.

Comité de Coordination du Contrôle Interne Groupe

Emanant du Comité de Direction Générale du Groupe BMCE Bank, le Comité de Coordination du Contrôle Interne Groupe l'assiste en matière de gestion et suivi effectifs et opérationnels des dispositifs de contrôle mis en place sur le périmètre Groupe.

Comité ALM Groupe

Le Comité ALM Groupe est l'instance en charge de l'élaboration et l'exécution de la stratégie de gestion Actif – Passif du Groupe et ce, conformément aux orientations stratégiques validées par le Conseil d'Administration.

20 ANS DE CROISSANCE ET DE DÉVELOPPEMENT AU MAROC ET À L'INTERNATIONAL

Implantation dans 31 Pays
Plus de 1 230 Agences
Plus de 5 000 000 Clients
Plus de 12 800 Collaborateurs

UN GROUPE PRIVÉ DE RACINES MAROCAINES ...

✦ **3ème banque en termes de total bilan**, avec des parts de marché crédits et dépôts de 14,3% et 14,2%, respectivement
✦ **2ème bancassureur** avec un taux d'équipement de 36,4%
✦ **3ème gestionnaire d'actifs** avec une part de marché de 16,2%

... DE VOCATION INTERNATIONALE

✦ 1ère Banque à l'international, ouvrant une succursale à Paris en 1972 ;
✦ 1ère Banque marocaine à émettre des titres GDR en 1996 ;
✦ 1er émetteur Corporate au Maroc d'un emprunt en devise (Eurobond) en 2013 ;
✦ 1ère Banque présente sur 3 places financières : Casablanca, Londres, Luxembourg ;
✦ 1ère Banque à ouvrir un bureau de représentation à Pékin, en Chine depuis 2000.

... ET D'AMBITION PANAFRICAINE

✦ 2ème Groupe panafricain en termes de présence géographique, implanté dans 20 pays couvrant 4 des 5 zones économiques du continent ;
✦ 1ère Banque à être présente en Afrique subsaharienne suite au redressement de *la Banque de Développement du Mali* en 1989 ;
✦ Seule Banque marocaine présente en Afrique de l'Est & en Afrique Australe ;
✦ Trois filiales africaines de renom : *Bank Of Africa* (acquisition en 2008 ; détenue à 75%), *Banque de Développement du Mali* (acquisition en 1983 ; détenue à 32%), La Congolaise de Banque (acquisition en 2009 ; détenue à 37%).

UN GROUPE BANCAIRE MULTI-MÉTIERS, MULTI-ENSEIGNES, MULTI-NATIONAL

MAROC

SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS

- Salafin 74,76%
- Maghrébail 52,47%
- Maroc Factoring 100%
- RM Experts 100%
- Euler Hermes Acmar 20%

BANQUE D'AFFAIRES

- BMCE Capital SA 100%
- BMCE Capital Bourse 100%
- BMCE Capital Gestion 100%

AUTRES

- Locasom 97,31%
- Eurafric Information 41%
- Conseil Ingenierie Et Developpement 38,9%

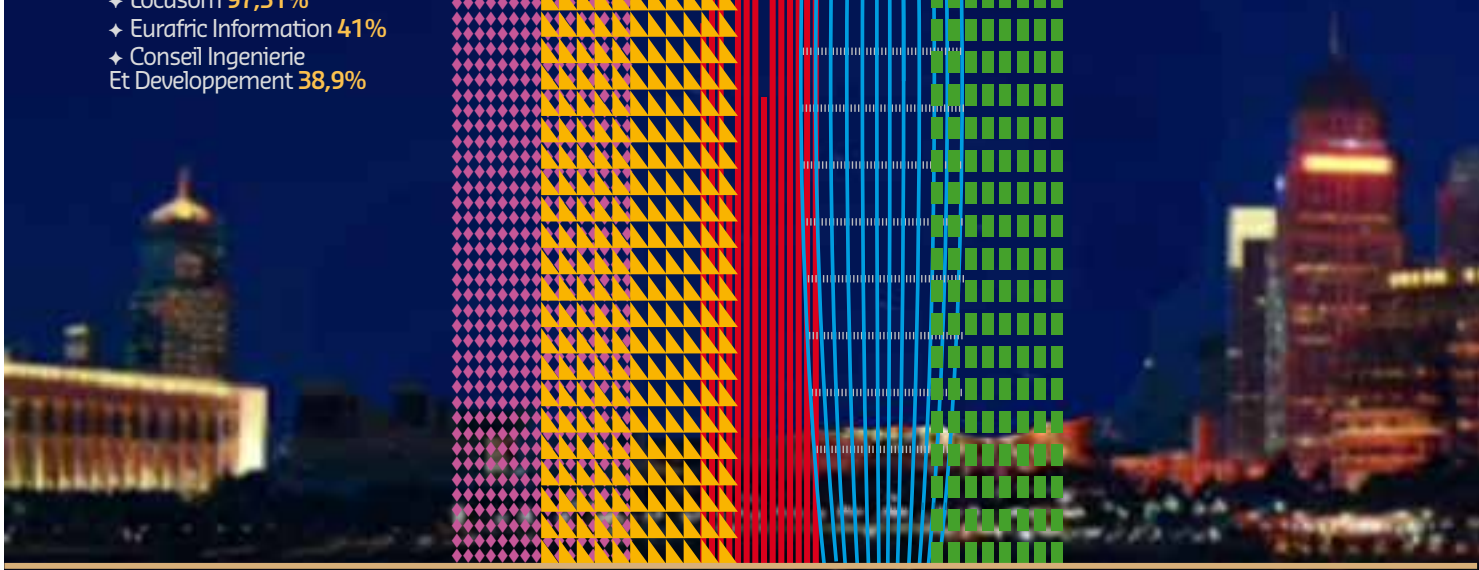
INTERNATIONAL

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

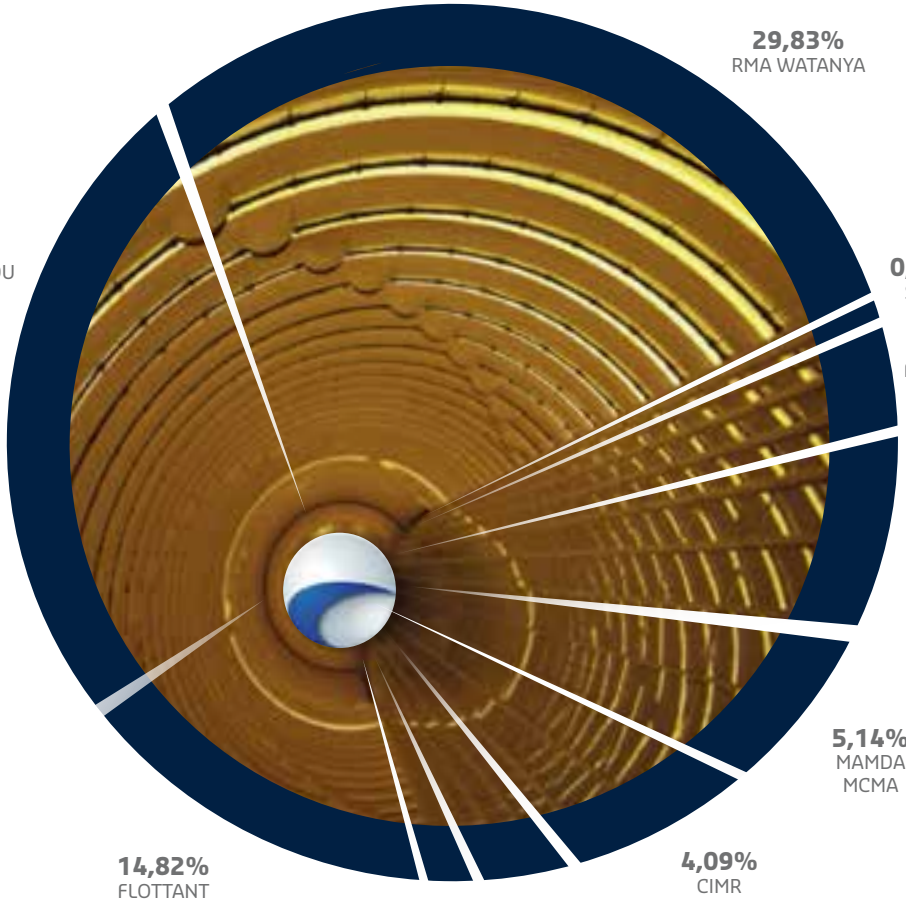
- Bank Of Africa 74,98%
- La Congolaise De Banque 37%
- Banque De Développement Du Mali 32,38%

EUROPE

- BMCE International Holding 100%
- BBI Madrid 100%
- BBI Londres 100%
- BMCE Euroservices 100%



ACTIONNARIAT BMCE BANK
A FIN JUIN 2016



FinanceCom

Groupe marocain privé, leader au Maroc et au rayonnement panafricain, présent dans divers secteurs d'activité à fort potentiel de croissance, la Banque, l'assurance, télécoms, médias.

RMA Watanya

Acteur de référence sur le marché des assurances et de la bancassurance, parmi les leaders des entreprises d'Afrique du Nord, disposant d'un réseau de distribution élargi et solide.

Groupe CDG

1er investisseur institutionnel au Maroc et acteur de référence à l'échelle nationale, sur les métiers tels que le financement public de l'investissement, la gestion de l'épargne...

BFCM -Groupe CM-CIC

2ème Banque de détail en France, au service de plus de 13 millions de clients, Numéro 1 de la bancassurance en France, leader en monétique et acteur majeur sur le marché des professionnels.

STRATÉGIE DU GROUPE BMCE BANK

BMCE Bank Of Africa poursuit dans le cadre de son développement, sa stratégie de croissance aussi bien organique qu'externe et ce, avec la poursuite du programme d'ouverture des agences au Maroc à raison de 40 à 50 agences par an, afin d'accroître la collecte des dépôts et renforcer les parts de marché, de même que l'élargissement de sa présence à l'international notamment en Afrique subsaharienne à travers le Groupe BOA, la Banque de Développement du Mali et La Congolaise de Banque, en Afrique du Nord, et en Asie.

De même, le Groupe capitalise sur le développement de son *Core Business* avec un renforcement du positionnement sur le marché de la PME, le segment des jeunes, la clientèle MRE et des Africains Résidant à l'Etranger (ARE) et ce, en parfaite synergie avec les filiales africaines du Groupe. Pareillement, seront lancées de nouvelles niches de croissance à savoir, la Finance Participative et la Banque à distance.

En outre, le Groupe continue d'améliorer sa capacité financière à travers notamment, la poursuite des efforts déployés pour la réduction du coefficient d'exploitation de la banque, le renforcement des fonctions régaliennes uniformisées que sont les Risques, les Finances et la Conformité au sein du Groupe à l'échelle nationale et internationale.

FAITS MARQUANTS 2015

✦ **NOUVELLE DÉNOMINATION « BMCE BANK OF AFRICA »** renforçant la dimension africaine du Groupe

✦ **CÉLÉBRATION DU 55ÈME ANNIVERSAIRE** de la création de la Banque et du 20ème anniversaire de la Fondation BMCE Bank

✦ **MONTÉE DANS LE CAPITAL** de BOA à 75%, de la Banque de Développement du Mali à 32,4% et de La Congolaise de Banque à 37%

✦ **EXPANSION DE BANK OF AFRICA** au Rwanda, suite à l'acquisition de Agaseke Bank

✦ **INTRODUCTION DU MANDARIN** dans le réseau d'écoles Medersat.Com de la Fondation BMCE Bank

✦ **ELARGISSEMENT DU RÉSEAU MEDERSAT.COM** suite à l'ouverture de l'école Medersat.Com Bni Chiguer de Nador venant ainsi renforcer la présence du réseau d'écoles dans la région

✦ **ATTRIBUTION PAR BMCE BANK DE LA 1ÈRE ÉDITION DU PRIX DE L'ENTREPRENARIAT AFRICAIN** (*African Entrepreneurship Award*) récompensant les meilleures idées de projets en Afrique

✦ **BMCE BANK ÉLUE « BANQUE SOCIALEMENT RESPONSABLE DE L'ANNÉE »**, lors de la 9ème édition des Trophées *African Banker*

✦ **« TOP PERFOMER RSE »** attribué par Vigéo pour la 2ème fois

✦ **OBTENTION DU PRIX *CSR ARABIA AWARDS 2015*** - catégorie services financiers - seule entreprise cotée à la Bourse de Casablanca à obtenir les scores les plus élevés dans 7 thèmes de Responsabilité Sociale

✦ **CERTIFICATION ISAE 3402 TYPE II DE BMCE CAPITAL GESTION** attribuée par le cabinet PWC et ce, pour la 2ème fois en consécration à l'environnement de travail sécurisé

COMPTES CONSOLIDÉS

Résultat Net Part du Groupe

Hausse du Résultat Net Part du Groupe de +1% à près de 2 Milliards de Dirhams, malgré la forte baisse du résultat des activités de marchés à -45%.

Produit Net Bancaire

PNB consolidé en progression de près de +3% à 11,8 Milliards de Dirhams, impacté par les éléments non récurrents liés aux activités de marchés. Le PNB de la Banque commerciale -PNB récurrent- est en hausse de +9%, notamment grâce à la marge d'intérêt (+10%).

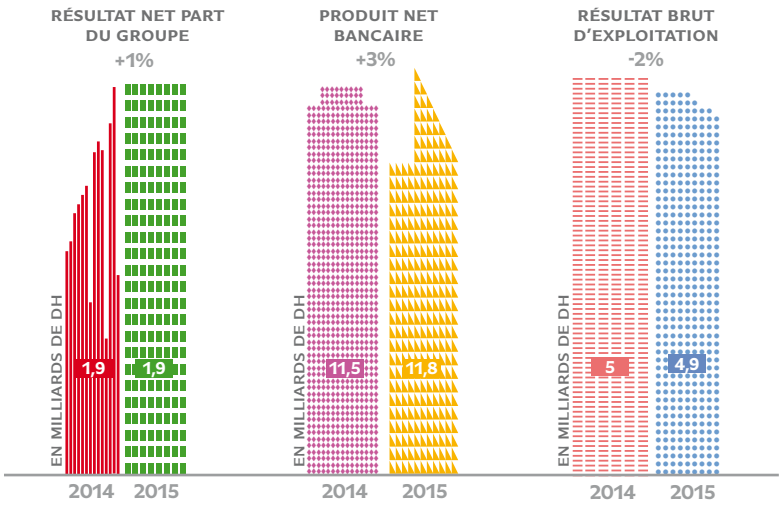
Amélioration de la qualité des revenus du Groupe avec le *Core Business* -activités génératrices d'intérêts et de commissions- représentant près de 90% du PNB consolidé du Groupe.

Bilan du Groupe

Poursuite de la croissance de la taille du bilan du Groupe, avec un total actif en progression de +13% à 279 Milliards de Dirhams.

Capitaux Propres Part du Groupe

Renforcement de l'assise financière du Groupe avec une hausse de +6% des capitaux propres part du Groupe à 17 Milliards de Dirhams en 2015 contre 16 Milliards de Dirhams en 2014.



COMPTES SOCIAUX

Résultat Net Social

Évolution du Résultat Net Social de +8,3% à 1 304 Millions de Dirhams en 2015 contre 1 204 Millions de Dirhams en 2014.

Produit Net Bancaire

Légère baisse du Produit Net Bancaire social de -2,6% à 5 374 Millions de Dirhams, liée à un recul du résultat des activités de marchés de -45% suite à une année 2014 exceptionnelle dans un contexte de baisse des taux ; compensée toutefois par la bonne tenue du *Core Business* avec l'évolution de la marge d'intérêt de +8,0%, et la croissance soutenue des commissions de +13,3%.

Crédits et Dépôts

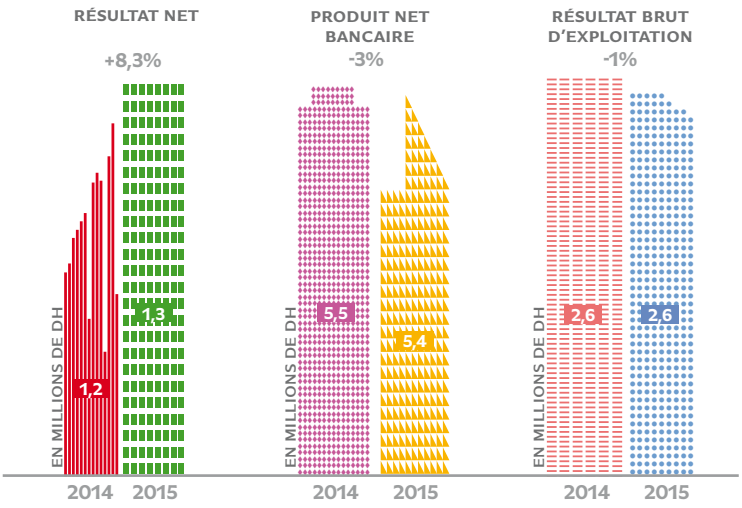
Gains de parts de marché de 60pbs des crédits à la clientèle et dépôts clientèle s'établissant respectivement à 14,3% et 14,2% à fin décembre 2015.

PARTS DE MARCHÉ DÉPÔTS DE LA CLIENTÈLE

	2015	2014
TOTAL RESSOURCES	**14,23%**	**14,02%**
Comptes chèques	13,48%	13,14%
Comptes courants	11,45%	11,71%
Comptes sur carnets	14,62%	14,75%
Dépôts à terme	16,38%	14,73%
Titres créances émis	18,99%	21,65%

PARTS DE MARCHÉ CRÉDITS À LA CLIENTÈLE

	2015	2014
TOTAL CRÉDITS	**14,28%**	**13,62%**
Crédits aux Particuliers		
Consommation	20,35%	19,23%
Immobilier	15,00%	14,44%
Crédits aux Entreprises		
Trésorerie	16,13%	15,08%
Equipement	9,23%	8,95%
Promotion immobilière	15,63%	15,12%
Crédits aux sociétés de financement	**20,23%**	**18,88%**



OBJECTIFS ATTEINTS

Une Capacité Bénéficiaire plus que Doublée

✦ Résultat Net Part du Groupe plus que doublé frôlant la barre des 2 Milliards de Dirhams, soit un Taux de Croissance Annuel Moyen -TCAM - de +23%.

✦ Rentabilité en amélioration significative, avec un ROE consolidé passant de 7,2% en 2011 à 12,8% en 2015, s'établissant au-delà du niveau cible de 12% fixé par le Plan Stratégique de Développement -PSD- et ressortant supérieur à la moyenne du secteur bancaire.

Amélioration de l'Efficacité Opérationnelle et Commerciale

✦ Progression significative de l'activité d'exploitation bancaire depuis 2011, avec un PNB consolidé en hausse moyenne de plus de 10% l'an, avoisinant le seuil des DH 12 milliards.

✦ Amélioration de l'efficacité opérationnelle, comme en témoigne le trend baissier du coefficient d'exploitation consolidé qui décroit de 63% en 2011 à 58,7% en 2015 et ce, tout en déployant des efforts d'investissement significatifs, aussi bien organiques qu'externes.

Renforcement de la Dimension Africaine du Groupe

✦ BMCE Bank of Africa, 2ème Groupe bancaire en termes de présence en Afrique, implanté dans 20 pays qui couvrent 4 des 5 principales zones économiques du continent.

✦ Réseau d'agences du Groupe renforcé sur le Continent d'une cinquantaine d'agences par an, portant sa taille à 1 230 agences et, au Maroc, de 700.

✦ Fort développement du fonds de commerce avec l'ouverture de 2 millions de comptes sur le continent au cours de cette même période de 4 ans.

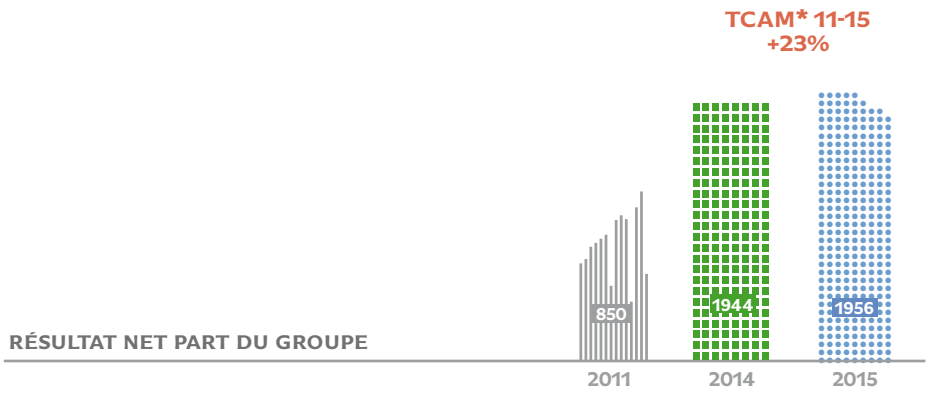
✦ ADN ancré du Groupe bancaire panafricain : avec le tiers des Résultats du Groupe généré conjointement par les activités africaines et dont la contribution augmente régulièrement depuis 2011 de +18% par an.

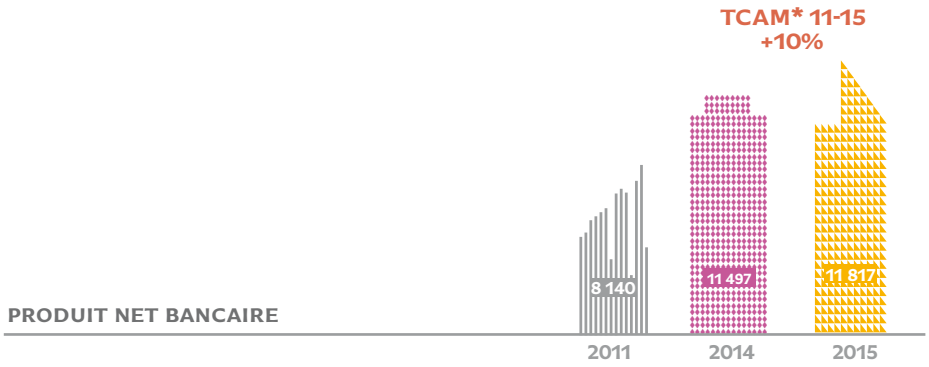
Une Plateforme Européenne sur les Rails d'une Profitabilité Pérenne

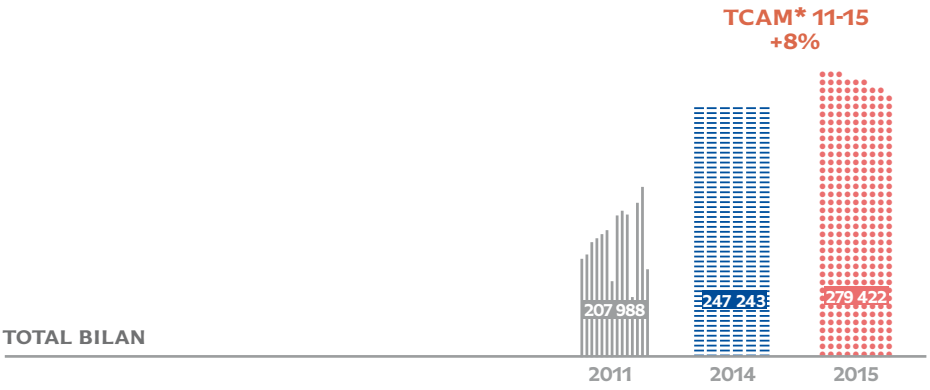
✦ Plateforme européenne, désormais 3ème centre de profit du Groupe, générant 9% des résultats contre -1% en 2011, après 5 ans de pertes depuis sa création.

✦ Depuis 2012, le Résultat Net Social de BBI Londres a été multiplié par 6 à 7,8 Millions d'Euros en 2015.

COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE BMCE BANK (EN MILLIONS DE DH)







* Taux De Croissance Annuel Moyen

RÉALISATIONS REMARQUABLES SUR LES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Le Groupe BMCE Bank a clôturé son plan stratégique de développement 2011-2015, confortant ainsi ses engagements, avec un RNPG (Résultat Net Part du Groupe) frôlant la barre de 2 milliards de dirhams, soit plus que le double de sa capacité bénéficiaire (TCAM 11-15 de +23%).
Ces résultats couplés à une évolution significative de +37% des Capitaux Propres du Groupe depuis 2011, passant ainsi de 12,4 milliards de dirhams à 17 milliards de dirhams, ont permis de réaliser un *''Earning Power''* en rehaussant la rentabilité du Groupe BMCE Bank.
Ce trend haussier de la capacité bénéficiaire du Groupe, résultant des différents chantiers organisationnels et opérationnels engagés depuis ces dernières années, confirme ainsi le bien fondé des actions entreprises par le Senior Management et la pertinence des orientations stratégiques tracées par le plan de développement initial 2012-2015.

RESPECT DES PRINCIPAUX ENGAGEMENTS PRIS PAR LE GROUPE BMCE BANK AUX TERMES DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2012-2015

AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ DU GROUPE

Un niveau de rentabilité croissant et supérieur à la moyenne du secteur

✦ Résultat Net Part du Groupe plus que doublé sur la période 2011-2015, s'établissant à près de 2 milliards DH, soit une croissance annuelle moyenne de +23%

✦ ROE consolidé en constante amélioration de 7,2% en 2011 à 12,8% en 2015

✦ Résultat net social multiplié par 2,4, passant de 545 MDH en 2011 à 1,3 milliard DH en 2015, soit un TCAM de 24%

✦ ROE de la Banque en constante amélioration de 5,2% à 10,1% en 2015

AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET COMMERCIALE

Le Groupe continue à gagner en efficacité opérationnelle

✦ Trend baissier du coefficient d'exploitation consolidé de 62,9% en 2011 à 58,7% en 2015 et de 64,9% à 60,5% en social

✦ Évolution contenue des charges générales d'exploitation de +8% en moyenne pour le Groupe et de +5,4% pour la Banque au Maroc contre une croissance moyenne du PNB consolidé et social de +10% et +7,2%, respectivement

Le *Core Business* se porte bien

✦ Bonne tenue du *core business*: (i) Marge d'intérêt en hausse annuelle moyenne de +11% en consolidé et de +9% en social, (ii) Marge sur commissions en progression de +8% par an en consolidé dans un contexte d'exonération d'une quinzaine de services bancaires dans la zone UEMOA et +10,5% en social, contre (iii) une baisse du résultat sur opérations de marché de -45% en consolidé et de -4,5% en social et ce, suite à une performance exceptionnelle en 2014 liée à la baisse de la courbe des taux

Une Meilleure qualité des revenus

✦ Contribution des activités de marché au PNB réduite depuis 2011 de 14% à 6% en consolidé et de 21% à 13% en social au profit du *core business* (activités génératrices d'intérêt et de commissions) dont la contribution s'améliore de 82% à 89% en consolidé et de 76% à 81% en social

✦ La marge d'intérêt représente 72% du PNB consolidé

Évolution contenue des charges d'exploitation sur les 4 dernières années

✦ Croissance annuelle moyenne de +5,4% des charges générales d'exploitation sur la période 2011-2015 en dépit d'un effort d'investissement aussi bien organique qu'externe et ce, suite à (i) la reprise du programme d'extension du réseau au Maroc en 2014-2015 avec l'ouverture d'une vingtaine d'agences en moyenne sur les 4 dernières années, et (ii) l'élargissement du réseau extérieur avec la création de nouvelles implantations MRE en Europe et en Amérique du Nord

Positionnement accru sur le marché de la PME

✦ Hausse de la part de la PME dans le PNB de 17% en 2011 à 21% en 2015. Le PNB généré par ce segment est en croissance annuelle moyenne de +13% contre +7% pour la Banque

✦ Développement du Fonds de commerce depuis 2011, avec un portefeuille plus que doublé de 4 200 à 9 300 clients et un réseau élargi de 7 nouveaux centres d'affaires dédiés aux PME, portant sa taille aujourd'hui à 30

Parts de marché Crédits dépassant le niveau cible de 15%

✦ Gain de 130 points de base en parts de marché de crédits, s'établissant à 15,2% en 2015 contre 13,9% en 2011.

RÉORGANISATION DES ACTIVITÉS EUROPÉENNES

Plateforme Européenne, désormais 3ème centre de profit du Groupe

✦ BMCE Bank International Holding, 3ème centre de profit du Groupe après la maison mère et Bank of Africa

✦ Le plan de restructuration initié et mené depuis quelques années a porté ses fruits. La Plateforme Européenne qui regroupe, sous l'ombrelle de BMCE Bank International Holding, BBI Londres, BBI Paris et BBI Madrid représente 9% du Résultat Net Part du Groupe en 2015 contre -1% en 2011 et -32% en 2010

✦ Depuis 2012, le résultat net social de BBI Londres a été multiplié par 5,5 à 7,8 Millions d'Euros en 2015

CONSOLIDATION DES ACTIVITÉS AFRICAINES

Renforcement de la dimension continentale du Groupe BMCE Bank

✦ BMCE Bank of Africa est désormais le 2ème Groupe bancaire en termes de présence en Afrique après Ecobank (20 vs 30 pays)

✦ Renforcement significatif dans le capital des filiales africaines : BOA (de 59,4% à 75%), Banque de Développement du Mali (27,4% à 32,4%) et La Congolaise de Banque (25% à 37%)

✦ Sur la période 2012-15, la présence du Groupe en Afrique Subsaharienne s'est élargie dans 3 nouveaux pays : Ethiopie, Rwanda et Togo

✦ L'Afrique augmente sa contribution régulièrement, depuis 2011, dans les résultats du Groupe de +19,5% par an et de +13,5% dans les revenus de la Banque

✦ Des performances solides du Groupe BOA depuis la prise de contrôle opérée en 2011 :

- RNPG et PNB consolidés quasiment doublés à 55 M€ et 440 M€, respectivement
- Croissance moyenne de +14% pour les dépôts et de +20% pour les crédits
- Fonds de commerce de BOA enrichi de +469 712 nouveaux comptes chaque année
- Poursuite de l'extension du réseau à travers l'ouverture d'une cinquantaine d'agences par an, portant sa taille à 495 agences, quasiment le double par rapport à 2011

AMÉLIORATION DU PROFIL DE RISQUE

Meilleur profil de risque de la place Bancaire

✦ Amélioration de la sinistralité de la Banque à 5,4% en 2015 contre 5,7% en 2014 et 4,9% en 2011 dans un contexte de montée des risques au niveau du secteur sur les 4 dernières années (5% en 2011 à 7,2% en 2015)

✦ Coût du risque de la Banque stable à 1% sur les 3 dernières années

PÉRENNISATION DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

✦ La période coïncidant avec la mise en oeuvre du Plan Stratégique de Développement 2012-15 a permis la consolidation de la démarche RSE du Groupe BMCE Bank of Africa, initiée il y a maintenant 20 ans, 10 années avant tout engagement des autres banques du pays. Aujourd'hui, la dimension continentale des activités de la Banque est également en train de s'ancrer en matière de finance inclusive et durable.

✦ L'approche systémique du Groupe à l'intégration des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance s'est reflétée dans l'obtention de la certification ISO 14001.

✦ En matière d'innovation dans ses produits, BMCE Bank a signé le 1er Partenariat de la région avec le consortium constitué de la BERD, la BEI, l'AFD et KfW, pour le financement de l'énergie durable – CAP Energie – et a développé, par sa filiale BMCE Capital Gestion, son 1er Fonds ISR au Maroc.

✦ La vocation panafricaine, la volonté d'enracinement en Afrique, a conduit le Groupe, sous l'impulsion du Président Benjelloun à lancer, en novembre 2014 au GES de Marrakech, le programme *African Entrepreneurship Award*.

✦ Ce prix est une enveloppe annuelle de 1 million de dollars, récompensant les meilleurs projets d'entrepreneuriat en Afrique avec un impact social et durable. Lors de la 1ère édition de 2015, plus de 5 000 candidats couvrant 54 pays du continent ainsi que des Africains de la diaspora ont participé et 10 gagnants -parmi 34 finalistes- ont partagé le prix dans les 3 différentes catégories du prix, à savoir l'éducation, l'environnement et le domaine inexploité. La 2ème édition a été lancée en février 2016.

BANQUE DES PARTICULIERS ET PROFESSIONNELS

En 2015, le marché des Particuliers et des Professionnels a maintenu un rythme de croissance satisfaisant grâce aux efforts déployés pour le développement de la conquête et l'équipement des clients, mais également en vue de renforcer et consolider la fidélité des clients existants.

Ainsi, la conquête a ciblé principalement les marchés des jeunes, des salariés et des fonctionnaires. Le segment des clients à haut potentiel a fait l'objet d'une politique de fidélisation et d'intensification de la relation.

La clientèle des professions libérales, stratégique pour la Banque, a également fait l'objet de multiples actions de conquête et d'une attention particulière via un suivi permanent des chargés de relation et des responsables d'agence, soutenus par une animation commerciale ciblée.

MARCHÉ DES PARTICULIERS

Une Offre Produit Enrichie pour les Jeunes

Complétant l'offre disponible sur les segments de la clientèle des particuliers, trois produits destinés aux jeunes ont été lancés au cours de l'année 2015, à savoir (i) le Crédit Enseignement plus complémentaire visant le paiement du reliquat des frais de scolarité couverts par le crédit Enseignement Plus, (ii) le Crédit Études à l'étranger permettant le financement des études supérieures à l'étranger et/ou de tous les frais autorisés à être transférés par l'Office des Changes ainsi que, (iii) la Carte Flexy Jeunes intégrant une ligne de crédit renouvelable mettant à la disposition du jeune une réserve d'argent. Une campagne de communication de grande envergure a été lancée portant, dans une première phase, sur les solutions mises à la disposition des parents pour la réussite des études de leurs enfants (offre de financement des études, caution locative, transferts de scolarité) et dans une deuxième phase sur l'ensemble de l'offre commerciale, le site jesuisjeune.ma et les deals outre la gratuité du Pack Jeunes Campus.

Parallèlement, le Marché des Jeunes Actifs présente une démarche de plus en plus structurée. Il est constitué des salariés âgés entre 18 et 39 ans dont 49% présentent des flux créditeurs supérieurs ou égal à 5 000 DH. Cette cible entre dans la vie active et se caractérise par un besoin important en équipement bancaire.

Un marché des salariés dynamisé

Afin de dynamiser davantage l'action commerciale auprès des salariés, des actions ont été menées au cours de l'exercice 2015, notamment (i) le renouvellement des dossiers crédits Immédiats échus ou à échoir, (ii) l'organisation de Temps Fort « Crédit Auto », « Épargne Bancassurance » et « Assistance 2015 » ainsi que (iii) la mise en place d'un crédit levier sous forme d'avance pour le financement de l'acquisition des actions « Total Maroc » et Groupe AFMA. D'autres actions sont à venir, il s'agit de la mise en place du Crédit Déclic en partenariat avec Salafin, crédit pré-attribué disponible à tout moment via plusieurs canaux permettant de faire face rapidement à des imprévus ainsi que celle du crédit In Fine permettant au client de bénéficier d'avantages fiscaux, limiter les charges de remboursement mensuelles et préserver sa capacité d'endettement ou encore l'offre d'un crédit Avance Retraite.

Marché des Seniors, de plus en plus prisé

Au terme de l'exercice 2015, le portefeuille clientèle compte près de 182 000 Seniors, soit 14% du portefeuille des Particuliers. Courant 2015, 5 733 nouvelles entrées en relation ont été dénombrées. Les Seniors concentrent 23% des avoirs et sont équipés en moyenne de 2,4 produits. 43% des seniors sont actifs et 12% ont un niveau d'activité très faible.

Afin de mieux servir ce segment portfeuille des Particuliers, une étude qualitative a été initiée en décembre 2014 avec pour principal objet de se positionner sur ce marché à travers une meilleure connaissance des besoins et attentes de cette cible, la mise en place d'une offre commerciale adaptée ainsi que le déploiement d'un dispositif de communication adéquat.

Monétique, une dynamique avérée

En 2015, la Banque a consolidé son portefeuille de cartes monétiques et gagné des parts de marché, en augmentant son stock de cartes de plus de 15% franchissant ainsi la barre d'un million de cartes de paiement commercialisées à fin décembre 2015.

Ces réalisations ont été soutenues par une dynamique commerciale qu'illustre le lancement de la nouvelle génération de cartes Premium permettant de démocratiser l'accès aux cartes haut de gamme et leurs fonctionnalités innovantes, à caractère international.

Bancassurance, des chiffres en évolution

Dans le cadre du développement continu de l'activité Bancassurance, et en partenariat avec RMA Watanya, de nouvelles offres ont été développées. Ainsi, l'année 2015 a vu la conception de la nouvelle offre «BMCE Assur 'Auto», lancée en janvier 2016, permettant au client de bénéficier d'un crédit à court terme affecté au financement de l'assurance automobile à des conditions avantageuses. Cette offre complète et unique sur le marché bancaire constitue un produit de différenciation pour la clientèle de la Banque.

De même, deux produits spécifiques destinés aux Professionnels ont été lancés à savoir (i) BMCE Épargne Pro, produit d'assurance vie à moyen et long terme permettant au Professionnel de faire fructifier son capital ou de constituer sa retraite et (ii) Sécuri Pro (refonte de la Globale Pro), produit multi-risque professionnel couvrant les dommages causés aux biens professionnels et les responsabilités que les assurés encourent durant l'exercice de leur activité professionnelle.

Ainsi, durant l'exercice 2015, l'activité Bancassurance a enregistré une évolution de +11,4% en nombre de contrats et +11,9% en termes de chiffre d'affaires à 2 Milliards de Dirhams, avec un taux d'équipement bancassurance en hausse s'élevant à 36,38 % à fin décembre 2015 contre 31,3% une année auparavant.

MARCHÉ DES PROFESSIONNELS
Développement Commercial

L'ambition du Marché des Professionnels pour l'année 2015 s'est articulée autour de la conquête de nouveaux clients et l'équipement massif de la clientèle tant sur le volet professionnel que privé.

Ainsi, une nouvelle offre de produits et services a été mise en place pour répondre aux besoins des clients Professionnels en termes de : (i) gestion quotidienne de leurs comptes à travers la gamme package (BMCE Hissabi Pro, BMCE Forfait Privé, BMCE Forfait Business et BMCE Forfait TPE) et la gamme banque à distance (BMCE Direct Pro et BMCE Direct Valeurs), (ii) développement de leur patrimoine et la réalisation de leurs projets personnels avec la gamme de crédits amortissables (BMCE Habitat Pro, BMCE Damane Assakane et BMCE Conso Pro), (iii) soutien à leurs besoins en trésorerie à travers la gamme de crédits de fonctionnement couverte par la garantie Damane Express, (iv) financement de l'acquisition de matériel pour le développement de leur activité via la gamme leasing (BMCE Probail) et (v) valorisation de leur épargne et la couverture en termes de santé et de risques professionnels à travers une offre bancassurance complète.

En parallèle, plusieurs opérations de communication ont été menées notamment : (i) la campagne de communication de proximité à travers une « Caravane Commerçants et Artisans », des rencontres régionales Pro, (ii) la campagne digitale (site dédié : www.bmcepro.ma, partenariats éditoriaux, réseaux sociaux…) et (iii) la campagne média (radio, presse, affichage…).

Par ailleurs, les actions commerciales ont concerné l'organisation d'un Temps Fort « Assurances Pro » suite au lancement de la nouvelle offre bancassurance dédiée aux Professionnels et le suivi des réalisations leasing afin d'appuyer le Réseau dans la réalisation de ses objectifs en leasing, un suivi hebdomadaire des réalisations et des affaires en portefeuille a été transmis au Réseau.

Nouvelles offres et conventions

L'offre spéciale avocats a été reconduite et améliorée en raison de son succès auprès de partenaires historiques que sont les différents Barreaux du Royaume.

Dans le cadre de sa politique de développement commercial, le Marché des Professionnels a mis en place une offre commerciale à destination des agents RMA WATANYA et DAMANE CASH

Au regard de l'expertise de BMCE Bank dans la gestion de la relation de la Profession Juridique, une offre compétitive a été mise en place pour les Huissiers de Justice. Afin de conforter le positionnement de la Banque sur le secteur des pharmaciens, l'offre préférentielle de cette profession a été mise à jour. Ainsi, des conditions très compétitives ont été accordées en leur faveur afin de répondre à tous leurs besoins privés ou professionnels.

MARCHÉ DE LA CLIENTÈLE PRIVÉE
Enrichissement de L'offre Clientèle

Dans le cadre de l'opération « Contribution Libératoire », lancée par le Royaume en 2014, le Marché de la Clientèle Privée a joué un rôle important de coordinateur entre les différentes entités de la Banque. Dans cette continuité, en 2015, a été mis en place un plan d'action Post Amnistie s'articulant autour du volet fiscal, avec le lancement d'un process pour les déclarations des revenus liés à l'actif financier des contribuables, une offre de placement sur comptes en devises via Tanger Off-Shore pour la Clientèle Amnistiée, ainsi que la gestion et suivi des demandes des contribuables dans le cadre du Post Amnistie.

Les actions de synergie ont concerné en premier lieu les dirigeants d'Entreprises où le Marché Clientèle Privée a ainsi poursuivi sa démarche de rapprochement entre le Réseau Part/Pro et les Centres d'Affaires & Corporate.
Des démarches ont été initiées en 2015 et seront renforcées en 2016 avec la mise en place d'objectifs de conquête de cadres dirigeants par Région, la préparation d'un dispositif PLV & Communication, le suivi et le pilotage mensuel des réalisations du Réseau.

Diverses actions ont été conduites en commun avec RMA Watanya. L'offre de produits clientèle a ainsi été enrichie à travers la mise en place de l'offre produits Unités de Compte en collaboration, l'assouplissement du process de traitement des dossiers RMA Watanya, ou encore l'accompagnement des agences par des Experts RMA Watanya, lors de leurs démarches commerciales.

MARCHÉ DES MIGRANTS

Bonne performance de l'activité MRE

Au cours de l'exercice 2015, l'activité des migrants a enregistré des évolutions positives. En témoignent notamment la hausse des recettes MRE de 3% par rapport à 2014, pour atteindre les 61,7 Milliards de Dirhams et une légère progression des dépôts MRE du système bancaire qui a collecté 8,6 Milliards de Dirhams de dépôts MRE sur l'année, soit une évolution de +5,6% par rapport à fin décembre 2014.

Pour sa part, la collecte de BMCE Bank a évolué de +16,4% par rapport à l'année précédente, engendrant ainsi une progression de la part de marché de +96 pbs.

Pareillement, en 2015, les transferts canalisés par la Banque se sont hissés à 3 182 Millions de Dirhams, affichant ainsi une progression de +10,5%, grâce notamment à la nouvelle dimension de l'activité commerciale du Réseau Extérieur suite à son élargissement avec l'ouverture de 2 nouvelles agences à Molenbeek et à Malaga, ainsi qu'un Bureau de Représentation à Abu Dhabi.

Outre, afin d'accueillir les Marocains Résidant à l'Étranger qui sont rentrés au Maroc cet été, un dispositif d'envergure a été mis en place, notamment (i) l'accompagnement des investisseurs MRE au Maroc à travers le lancement de l'offre « BMCE MRE Invest », produit visant à inciter les MRE à investir au Maroc et à pérenniser les liens économiques et financiers avec leur pays d'origine. Il s'agit en effet d'un crédit à moyen ou long terme destiné à la réalisation de nouveaux projets d'investissements ou des projets d'extension par des MRE dans les secteurs de l'industrie, et services liés à l'éducation, l'hôtellerie, et la santé, et (ii) l'organisation d'un cycle de séminaires régionaux invitant la clientèle MRE à interagir avec des représentants de la Banque et des Experts sur les perspectives économiques, les opportunités et des modalités d'investissements au Maroc, les aides et l'accompagnement public pour l'investissement des MRE et ce, dans le cadre de la promotion des investissements des MRE au Maroc.

Accompagnement Marketing renforcé

L'année 2015 a été marquée par l'organisation de plusieurs actions commerciales, marketing et évènementielles d'envergure en faveur des MRE (SMAP, actions commerciales conjointes entre les deux réseaux…) afin d'accompagner les réseaux Maroc et Extérieur dans la réalisation de meilleures performances sur le marché MRE.

En 2015, le Réseau Extérieur a participé à la 5ème édition du renommé salon de l'immobilier marocain (SMAP Immo) Bruxelles, à la 12ème édition du SMAP Paris, et à la 1ère édition du SMAP Düsseldorf.

Une offre produit enrichie

Au cours de l'exercice 2015, des améliorations ont été apportées à l'offre Produits destinée à la clientèle des Migrants. Ainsi, le « Pack Dawli Plus », exclusivement dédié à la clientèle MRE a été revu pour intégrer d'avantages de partenaires et un bonus financier pour les opérations de transferts.

Pour sa part, l'offre d'assistance BMCE Salama, permettant de bénéficier d'une protection maximale pour le souscripteur et sa famille grâce aux prestations d'assistance médicale, juridique, technique et en cas de décès a également été enrichie.

En outre, un nouveau produit MRE a été lancé, « BMCE MRE Invest », visant à inciter les MRE à investir au Maroc et à pérenniser les liens économiques et financiers avec leur pays d'origine.

BMCE MRE Invest est un crédit à moyen ou long terme destiné à la réalisation de nouveaux projets d'investissements ou des projets d'extension par des MRE dans les secteurs de l'industrie, et services liés à l'industrie, l'éducation, l'hôtellerie, et la santé.

BANQUE DE L'ENTREPRISE

Développement Commercial

BMCE Bank offre à ses clients Corporate et PME les avantages d'une banque de proximité et d'une banque à distance. A travers un Réseau commercial de Centres d'Affaires dédié et la Banque Grandes Entreprises, la Banque offre un éventail de produits et services destinés à la clientèle des Entreprises, fondé sur une connaissance fine des besoins de chaque client.

La Banque de l'Entreprise a octroyé des crédits d'un montant total de 67,1 Milliards de Dirhams à fin 2015 contre 65,3 Milliards de Dirhams à fin 2014, soit une progression de +2,7%.

L'encours des dépôts de la Banque de l'Entreprise a atteint 27,7 Milliards de Dirhams à fin 2015 contre 23,7 Milliards de Dirhams à fin 2014, soit une croissance significative de +16,7%.

La Banque de l'Entreprise a poursuivi, au cours de l'exercice 2015, les actions de développement de son activité commerciale. Ainsi, à fin 2015, le Réseau Entreprise a ouvert plus de 1 600 comptes.

L'année 2015 a été caractérisée également, par des changements organisationnels relatifs à la prise en charge des dossiers d'investissements émanant des Régions ainsi que l'officialisation de la mise en place d'une structure support.

S'inscrivant dans la volonté de la Banque d'accentuer sa proximité avec sa clientèle, le Réseau Entreprise a été étoffé par l'ouverture de trois nouveaux Centres d'Affaires stratégiquement situés, portant ainsi le nombre d'unités à 33.

Augmentation des flux du commerce extérieur

Les flux du commerce extérieur ont totalisé un montant de 127,9 Milliards de Dirhams à fin 2015 contre 105,5 Milliards de Dirhams à fin 2014, soit une hausse de +21%, supérieure à celle enregistrée sur le plan national qui est de -3,1%.

Par segment de marché, les flux du commerce extérieur domiciliés par la Grande Entreprise ont atteint 64,3 Milliards de Dirhams à fin 2015, en progression de +24,1% par rapport à la même période de l'année précédente. Cette performance trouve son origine dans la croissance de 32,4% des Flux Export et +19,1% des Flux Import.

Le Réseau Entreprise a domicilié des flux du commerce extérieur totalisant un montant de 63,6 Milliards de Dirhams à fin 2015 contre 53,6 Milliards de Dirhams à fin 2014, soit une hausse de +18,5%, attribuable à la bonne performance des Flux Import et des Flux Export, respectivement, de +9,3% et +29,5%.

Accompagnement Soutenu Du Développement Durable

S'inscrivant dans le cadre de la stratégie d'accompagnement du développement économique durable, BMCE Bank a conclu plusieurs conventions et partenariats comprenant à la fois le financement, l'accompagnement et la subvention d'investissement dans l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.

Parmi les plus importantes conventions signées, figure celle avec 4 bailleurs de fonds internationaux, BERD, BEI, KFW et AFD, le 17 mars 2015 portant sur le contrat de prêt MorSEFF (*Morocco Sustainable Energy Financial Facility*) qui met à la disposition des opérateurs économiques une offre complète de financement d'un montant total de € 20 Millions. D'autres conventions ont été également conclues notamment avec la Société d'Investissement Energétique, l'Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce de l'Automobile ainsi qu'avec l'Association Marocaine des Industries du Textile de l'Habillement visant particulièrement l'organisation de rencontres et de *focus group* pour sensibiliser les entreprises à l'efficacité énergétique par l'utilisation des énergies renouvelables et le recours à des financements adaptés.

Dans le même registre, BMCE Bank a lancé une solution dénommée BMCE Cap Energie, une première au Maroc, pour accompagner les entreprises dans l'acquisition d'équipements permettant une meilleure maîtrise de l'énergie ou encore investir dans la rénovation de leurs unités industrielles ou hôtelières en incluant une démarche d'efficacité énergétique.

Diversification de l'Offre Produit

En partenariat avec le partenaire Maroc PME, BMCE Bank a lancé en juillet 2015, la nouvelle version du Programme IMTIAZ, dénommée IMTIAZ-CROISSANCE. Cette nouvelle édition vient apporter des nouveautés à même d'étendre la cible des entreprises pouvant bénéficier du programme.

Par ailleurs, afin de diversifier les offres de financement dédiées aux PME, de nouveaux produits de financement ont été mis en place à savoir Tréso Plus sous la forme d'avances amortissables et Avance sur marchandise amortissable.

Pareillement, dans le cadre du maintien de la dynamique du développement commercial en termes de produits et services dédiés à la PME, un appui commercial du réseau a été mis en œuvre à travers l'organisation ou la participation de la Banque à plusieurs évènements notamment la 2ème édition de Palmarès Prospection, le Salon de la sous-traitance Automobile Tanger, Le Congrès Africain des transports et de la logistique, Pollutec, le forum de la PME, Midest Maroc, Medinit, Ener Event et *Aerospace meetings* Casablanca.

La participation de la Banque à l'ensemble de ces événements et l'exploitation de bases de données externes ont permis d'enrichir la base des prospects et la mise en relation initiée en central avec certains d'entre eux.

Renforcement du Partenariat avec la Caisse Centrale de Garantie

Fruit d'une forte dynamique commerciale en matière de recours aux Garanties de la Caisse Centrale de Garanties –CCG-, BMCE Bank a été classée globalement 1ère Banque toutes garanties confondues en 2015. Dans ce cadre, la Banque se place en 2ème position, en termes d'encours d'engagements garantis par la CCG et en 3ème rang concernant Damane Express.

Premier Bilan Positif après 3 Ans du Club PME

Depuis son lancement en 2012, le Club PME a connu un grand succès. 11 promotions ont été organisées, au bénéfice de 145 PME. Une étude de satisfaction réalisée indique que 82% des PME associées au programme utilisent effectivement le contenu de la formation durant l'exercice de leurs activités quotidiennes, et 91% recommanderaient certainement l'adhésion au Club à d'autres entreprises de leur entourage.

Synergies et maillage du réseau

Dans la perspective du suivi des plans d'actions et des objectifs de développement de la Banque de l'Entreprise, 4 rencontres plénières avec tous les responsables de la Banque de l'Entreprises (Région, CAF, GE, Directions Centrales) ont été tenues. Ces différents rendez-vous représentent, par ailleurs, l'occasion d'échanges et de partage avec le Réseau commercial de la Banque de l'Entreprise.

Commerce Extérieur

L'année 2015 a été marquée par la réalisation de performances commerciales substantielles dans l'activité du Commerce Extérieur, le renforcement du pilotage de l'activité et un appui fort de l'animation commerciale du Réseau.

Sur le plan commercial, la Banque de l'Entreprise a réalisé des performances remarquables en termes de captation des flux du Commerce Extérieur. En effet, les indicateurs dédiés à cette activité indiquent une croissance de +14% des flux à l'import et de +31% à l'export.

Relativement au volet de renforcement des synergies intragroupe, des réunions de travail ont été tenues avec les représentants de *Bank Of Africa Group* et en collaboration avec le partenaire Maroc Export, visant à mettre en œuvre des actions d'accompagnement des clients dans leurs démarches de développement en Afrique.

Il s'agit notamment du lancement de 'Passeport Africa', une offre conçue sous la forme d'un package multi-services dédié à la fois aux clients de BMCE Bank et de Bank of Africa ainsi que de l'organisation avec Maroc Export de 2 fois par an de missions d'affaires pour les clients de la Banque.

En outre, dans le cadre de la mise en œuvre des actions d'appui commercial au Réseau, BMCE Bank a participé à plusieurs évènements d'envergure internationale au Maroc et à l'international. Il s'agit notamment du forum économique Maroc Côte d'Ivoire organisé à Marrakech, Halieutis un évènement tenu à Agadir ainsi que le Forum de Partenariat France Maroc à la Bourse de Commerce de Paris.

Cash Management

L'année 2015 a été marquée par la réalisation de plusieurs actions commerciales telles que définies dans le plan d'action annuel dans l'activité du *Cash Management*. C'est ainsi qu'il a été enregistré notamment la concrétisation de 200 contrats et 35 contrats en cours de signature ainsi que la promotion à travers des actions d'animation terrains de produits au niveau des Centres d'Affaires et de la Grande Entreprise.

Pareillement, l'activité *cash Management* s'est distinguée pendant l'année 2015 par plusieurs faits marquants. Il s'agit particulièrement de l'équipement de 300 clients sur un total de 1200 concernés d'une application dénommée G flux pour effectuer les virements de masse, le déploiement de la prestation de ramassage de fonds et de solutions pour le compte de clients.

Synergies métiers avec les filiales marocaines et BOA Group

Avec l'accompagnement d'un cabinet de consulting, une étude sur l'existant a été menée en matière de synergies avec les filiales du Groupe BMCE Bank et sur les pistes de développement envisageables.

Compte tenu du champ d'intervention potentiellement très large, il a été décidé de cibler prioritairement la recherche de synergies métiers entre la maison- mère BMCE Bank et ses filiales au Maroc à savoir Maroc Factoring, Maghrebail, Locasom, Salafin, BMCE Assurances et Euler Hermes.

Cette étude s'est articulée sur plusieurs axes en l'occurrence le diagnostic stratégique de l'existant et du niveau de synergies avec chaque filiale, l'ambition commune et chiffrée et les leviers opérationnels de développement des synergies, le Business Plan proposant une vision des indicateurs financiers à l'horizon 2020 et l'organisation de la nouvelle Direction des Synergies Métiers au Maroc - SMM -.

BANQUE D'AFFAIRES

BMCE CAPITAL MARKETS
Des Performances Dépassant les Prévisions

Les efforts de dynamisation de l'action commerciale et de renforcement de la stratégie de communication sur les produits de BMCE Capital Markets se sont poursuivis à travers différents canaux. Dans ce cadre, toutes les actions menées ont contribué à l'augmentation du taux d'équipement du portefeuille du canal électronique (+11%).

En 2015, le desk commercial s'est attaché à développer la commercialisation des produits matières premières et ce, à travers des *Workshops* organisés et des séminaires animés notamment dans les domaines de l'Energie et de l'agriculture.

Le desk commercial a, parallèlement, maintenu ses efforts de prospection en menant différentes actions et ce, pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Dans ce cadre, ont été organisées des tournées régionales ainsi que des *workshops* clients mettant l'accent sur la plateforme "BMCE FX-Direct".

En 2015, les efforts de BMCE Capital Markets ont été concentrés sur l'amélioration de la deuxième version de la plateforme de trading électronique de change « BMCE FX-Direct » à travers notamment l'intégration d'indicateurs macroéconomiques ainsi que le déversement automatique de ces opérations sur l'outil de gestion Kondor. En outre, un outil de calcul du P&L généré par le canal digital a été développé.

Ainsi, une nouvelle version de l'application «Analyse technique» a été mise en place afin de permettre de donner plus de précisions sur les signaux d'achat et de vente des différentes valeurs cotées à la Bourse de Casablanca. En outre, il a été procédé, durant l'année 2015, au lancement de l'activité prêt-emprunt de titres. Dans ce sens, des conventions ont été signées avec les différents acteurs du marché.

Dans le cadre de l'amélioration continue des activités de marché et de la relation des clients, BMCE Capital Markets a mis en place en 2015 des projets qualitatifs, tels que la mise en production de l'outil de gestion client du desk commercial BKustomer relatif à l'automatisation des flux SRBM du desk trésorerie en DH et la mise en place d'un outil de dématérialisation des tickets Kondor qui s'inscrit dans le projet «Zéro-papier» de BMCE Capital.

Sur le plan stratégique, un diagnostic de la fonction commerciale a été réalisé courant 2015 donnant lieu particulièrement à une refonte des procédures organisationnelles de BKM. Parallèlement, plusieurs actions spécifiques ont été mises en œuvre notamment le suivi particulier des projets GINA, la participation à la refonte du site institutionnel de BMCE Capital et l'élaboration des contrats de services SLA avec les entités de supports.

Quant à l'animation de la plateforme BMCE FX-Direct, la consolidation des stratégies s'est poursuivie à travers notamment le suivi des réalisations quantitatives, la formation en continue des clients et prospects, l'envoi d'un mailing mensuel relatif à la plateforme ainsi que l'intégration de nouveaux modules et fonctionnalités ou encore le développement d'une page web dynamique dédiée.

BMCE CAPITAL BOURSE
Une Part de Marché Honorable

Après le fort dynamisme dont a fait preuve le marché boursier marocain début 2015, l'euphorie s'est vite estompée par les difficultés économiques que subissent certains secteurs et opérateurs économiques.
En dépit de cette situation de léthargie prolongée, BMCE Capital Bourse est parvenue à faire preuve de résilience en maintenant une part de marché globale assez honorable de 14% avec une volumétrie transactionnelle enregistrée de l'ordre de 12 milliards de Dirhams.

Pareillement, BMCE Capital Bourse a lancé des actions de rationalisation notamment, la mise en place d'un système de Management qualité avec l'obtention de la certification ISO 9001 V 2008 en Octobre 2015, la poursuite de la maîtrise des charges et l'élaboration d'une offre régionale diversifiée pour les clients globaux étrangers articulée autour du *Brokerage* et *Custody*.

Sur le plan commercial, d'importantes opérations ont été réalisées pendant l'année 2015. Il s'agit particulièrement de programmes de Rachat, IPO et augmentation de capital.

BMCE CAPITAL GESTION
Nouvelle Année de Performances et d'Innovation

Dans un contexte de marché favorable, BMCE Capital Gestion s'est démarquée par des résultats record, enregistrant une augmentation significative de 27% de l'actif sous gestion. Cette augmentation est portée principalement par une collecte nette de près de DH 10 milliards, la plus importante des sociétés de gestion de la place. En ligne avec les tendances du marché, près de la totalité de cette collecte a été réalisée sur les produits taux.

Pareillement, afin de proposer constamment des solutions de placements innovantes à ses clients, 5 fonds ont été commercialisés au cours de l'année 2015, que sont ; FCP Capital Combo, FCP Global Macro, FCP Capital ISR, FCP Capital Afrique et FCP Capital Monétaire Plus.

En outre, en lançant OPCVM Direct, la première plateforme transactionnelle d'OPCVM du pays, BMCE Capital Gestion s'est imposée en 2015 comme le leader de l'innovation sur le marché marocain. Ce lancement s'est accompagné de celui du nouveau site Internet de BMCE Capital Gestion, mettant ainsi à la disposition des clients l'ensemble des informations actualisées des produits commercialisés.

Ainsi, l'année 2015 a connu de nombreux évènements confirmant la reconnaissance de l'expertise et de la performance de l'activité de BMCE Capital Gestion. Parmi ses distinctions, figurent (i) les certifications ISO 9001 v 2008 et ISAE Type II revues en 2015 saluant, notamment, la performance du Système de Management de la Qualité et la conformité du dispositif de contrôle, (ii) la note confirmée de l'agence de Notation Fitch Ratings «*Highest Standards* (mar)» attribuée à BMCE Capital Gestion pour l'efficience de ses processus opérationnels et la qualité de ses standards ainsi que (iii) la note internationale renouvelée « Af » attribuée par *Standard & Poor's* au FCP Capital récompensant la qualité de crédit des actifs détenus en portefeuille.

BMCE CAPITAL GESTION PRIVÉE
Une Montée en Puissance Confirmée

En dépit d'un contexte de marché difficile, BMCE Capital Gestion Privée a relevé le défi de maintenir, voire d'améliorer son activité. Cette performance est due à la pertinence de la stratégie adoptée qui repose sur la qualité de la relation client avec la mise en oeuvre d'une offre sur-mesure pour sa clientèle patrimoniale et la différenciation de la gamme de produits proposés avec des services exclusifs.
L'année 2015 a été marquée par la finalisation de l'outil Kondor-Commando qui a permis la mise en production des valorisations quotidiennes des portefeuilles sous gestion ainsi que les performances.

La finalisation du CRM a également permis d'établir une relation de proximité avec les clients en offrant une qualité de service et de reportings optimisée, mais aussi de structurer davantage la démarche de prospection.

Enfin, la brochure permettant de présenter aux clients l'offre de produits et de services a été finalisée, se démarquant ainsi en tant que véritable identité visuelle pour les prospects.

S'inscrivant dans la stratégie visant à densifier sa présence en Afrique, l'offre de services dans le domaine de la gestion privée BMCE Capital Gestion Privée sera étendue au continent africain à travers la création de BMCE Capital Gestion Privée International.

Plusieurs chantiers déterminants ont, à ce titre, été finalisés tels que l'obtention du statut CFC, le lancement du processus de recrutement des équipes de BMCE Capital Gestion Privée International, l'analyse de l'environnement concurrentiel au sein de l'UEMOA, la définition du budget 2015 de BMCE Capital Gestion Privée International et la mise en place d'un contrat de mise en relation entre les Lignes Métiers de BMCE Capital.

BMCE CAPITAL CONSEIL
2015, l'année de la Diversification

Grâce à la diversité des activités de BMCE Capital Conseil, les activités de Conseil ont porté sur différentes actions à travers le conseil en restructurations et fusions & acquisitions, les opérations de dette privée, le financement de projet dans le cadre des différentes missions exécutées pour le compte de BOA Capital en Afrique Subsaharienne.

Plusieurs chantiers organisationnels ont été lancés en 2015. Il s'agit de la mise en œuvre d'un outil pour la gestion des prospects et le suivi des opérations en cours, la finalisation de la plaquette institutionnelle et la mise en place de synergies commerciales avec les différentes entités de BMCE Capital.

De même, l'orientation client a été davantage priorisée, matérialisée par la création d'une cellule prospection et de comités dédiés s'appuyant sur un outil permettant de faire le suivi des prospections et des opérations en cours.

BMCE CAPITAL TITRES
Maintien de Bons Résultats

Dans un contexte de marché difficile, les actifs en conservation de BMCE Capital Titres se sont établis à DH 196 milliards, soit un niveau quasi similaire à celui de 2014, avec une part de marché stable à 27%, poursuivant un trend haussier avec des actifs en dépôt qui ont atteint DH 90 milliards à fin 2015, enregistrant ainsi une augmentation annuel de l'ordre de 12%.

A noter que le nombre de fonds déposés est passé à 83 avec 15 nouveaux fonds créés au cours de cette année. De même que deux nouvelles sociétés de gestion sont venues renforcer les rangs du nombre de sociétés de gestion partenaires portant désormais leur nombre à 9.

L'encours sur le segment des institutionnels a connu une hausse annuelle de 5% pour se situer à DH 54,7 milliards à fin 2015, contre DH 52,3 milliards à la clôture de 2014.

Le volume transactionnel traité par BMCE Capital Titres dans le cadre du dénouement des opérations boursières a atteint les DH 15 milliards, en hausse de 60% par rapport à l'année 2014. Il en résulte une appréciation notable de la part de marché – tous segments confondus- qui est passée de 12% en 2014 à 19% en 2015.

Le volume des opérations triangulaires réalisées par les clients institutionnels étrangers a atteint 462 Millions DH en hausse de 68% comparé à 2014. L'encours des placements à l'étranger réalisés par les OPCVM se situe à DH 1 milliard au 31 décembre 2015, en hausse de 10% par rapport à la clôture de 2014.

BMCE CAPITAL RESEARCH
Des Synergies plus développées

Pour sa première année pleine d'existence, la ligne Métier *Research* a clôturé l'exercice 2015 sur des signaux encourageants en dépit de la persistance de facteurs défavorables en matière de monétisation liés au manque de maturité des opérateurs du marché.

BMCE Capital Research a ainsi poursuivi ses efforts d'amélioration de ses publications tant en qualité qu'en quantité avec un nouveau challenge né de l'élargissement de sa couverture à d'autres marchés africains.

C'est également dans cet esprit que *BMCE Capital Research* a pleinement joué les synergies avec les différentes Lignes Métiers de BMCE Capital au niveau de la production régulière et au-delà, en matière d'accompagnement divers.

L'autre leitmotiv de 2015 a bel et bien été l'africanisation réussie de l'activité et ce, conformément à la stratégie africaine «GINA» du Groupe BMCE Capital. Le déploiement s'est, à cet effet, opéré via les filiales du Groupe, adhérentes au projet *African Securities Network* -ASN dont les publications rencontrent un grand succès dans les différents pays où elles sont diffusées.

LES RESSOURCES & MOYENS

CAPITAL HUMAIN GROUPE
Accompagnement du développement des activités

En 2015, et afin d'assurer la pérennité des activités commerciales notamment dans le cadre de l'accompagnement du Projet Réseau 2016 devant contribuer à l'amélioration profonde de l'efficacité commerciale au sein de la Banque, plus de 150 nouvelles ressources y compris celles d'origines subsahariennes ont rejoint la Banque.

Pareillement, de nouvelles opportunités de mobilité et d'évolution de carrière, tant au niveau de la Maison-mère qu'au niveau des filiales, ont été proposées aux collaborateurs.

L'année 2015 a été également caractérisée par la finalisation du 4ème cycle de développement RH des 46 collaborateurs des entités en Central identifiés comme ''Potentiel'', programme dit *Leadership Continuity Program*. Il s'agit d'un programme, sur 18 mois qui intègre des modules pratiques et ludiques, adressés et animés par des intervenants de renom spécialisés dans les domaines de Management, Communication et Développement personnel.

Par ailleurs, près de 58% des collaborateurs ont accédé aux formations *E-learning* (essentiellement au niveau du Réseau), moyen privilégié et économique pour diffuser les modules formatés (aspects réglementaires, techniques d'accueil…).

Dans la même veine, 2015 a été marquée par la poursuite du programme M4Banking, un programme de formation destiné aux Responsables de Centres d'Affaires, Directeurs de Groupe Adjoint et Directeurs d'Agences et qui vise à inculquer une culture managériale commune et partagée, mobiliser les acteurs autour de la création de valeur, booster les équipes et renforcer les compétences relationnelles.

Une Fibre sociale confirmée et promotion de la culture d'Entreprise

En parfaite symbiose avec le Partenaire social, des actions ont été engagées en vue d'améliorer les prestations et le Bien-être des collaborateurs, créant ainsi un climat social propice à un développement pérenne.

Comme à l'accoutumée, le Club BMCE Bank a organisé une série d'activités culturelles et sportives au profit des enfants de collaborateurs, notamment, l'Ecole de natation, de musique ou encore la matinée dédiée aux enfants handicapés.

L'exercice a été marqué par la poursuite du développement de l'esprit d'appartenance par la publication de plusieurs supports d'information, de guides outre l'organisation d'événements fédérateurs.

Aussi, plusieurs supports ont été publiés afin d'informer les collaborateurs sur les différentes thématiques relatives à l'actualité. Pareillement, de nombreux évènements ont été organisés, tels que la Journée de la Femme, la Journée de la Terre ou le séminaire Chargés d'affaires Entreprises.

INTELLIGENCE ECONOMIQUE & CLIENTS
Environnement National

Connaissance économique et sectorielle, des synergies renforcées avec Bank Of Africa

Par ses travaux économiques et sectoriels, le Centre d'Intelligence Economique a participé, entre autres, à la stratégie de développement de la Banque à l'international.
De nouveaux modèles de fiches pays orientées investisseurs ont été mis en place, à l'image du Rwanda et du Sénégal. Parallèlement, des brochures, ont été distribuées lors des *African Business Connect*, traitant de l'environnement économique, sectoriel et incitatif au Mali et au Sénégal. 7 numéros de la revue *African Trends* ont été édités couvrant les évolutions structurantes du continent.

Par ailleurs, l'activité sectorielle s'est enrichie de 11 nouvelles notes et deux études dédiées aux énergies renouvelables et au secteur immobilier, en plus d'une rétrospective sectorielle, couvrant 17 branches.

L'activité s'est également illustrée par ses travaux analytiques récurrents : suivi du risque souverain et sectoriel, modélisation des principaux agrégats économiques et bancaires…

La connaissance territoriale dédiée à l'accompagnement du programme de régionalisation

Parallèlement aux livrables partagés avec le Réseau, pour d'une part, identifier les opportunités commerciales des points de vente et, d'autre part, accompagner le développement du réseau, la Connaissance territoriale s'est fortement engagée auprès des Directions Régionales pour fournir des analyses pertinentes.

Ainsi, en préparation aux visites régionales, de nombreux documents ont été réalisés pour le compte de Casablanca (Nord & Sud) et du Centre - monographies, atlas régional, tableaux de bord, indicateurs client… -, ayant débouché sur la formulation d'un ensemble d'enseignements liés à des opportunités commerciales et concurrentielles.

Connaissance Client, une activité pour l'identification de nouveaux segments de valeur

En 2015, la Connaissance Client s'est consacrée à accompagner tant le siège que les régions pour la détection de segments à potentiel. Ainsi, des analyses internes et des études de marché ont été consacrées à la cible des Seniors, des Professionnels, des Jeunes Actifs et de la clientèle inerte.

De plus, des analyses évolutives déclinées par région et un focus consacré tout particulièrement à la région de Casa Nord ont pour objectif de contribuer à dynamiser les activités de conquête et de fidélisation.

Observatoire de l'Entrepreneuriat -ODE-, une vitesse de croisière atteinte

En 2015, l'ODE a pu pleinement transformer sa capacité d'influence en opportunités business pour le Groupe BMCE Bank. Ainsi, un cycle de conférences dédié aux Marocains Citoyens du Monde a été organisé tout au long des mois de juillet et d'août 2015 avec la captation d'une épargne conséquente. De même, des conférences consacrées aux entrepreneurs ont mobilisé une large audience dans les régions du Centre, de Casablanca et du Nord-Méditerranée.

COMMUNICATION GROUPE
Communication Institutionnelle et Evénementielle

Une nouvelle identité institutionnelle

L'année 2015 a été marquée par le lancement de la 1ère campagne « Nouveau Monde » sous la signature BMCE Bank Of Africa. Ainsi deux thématiques clés ont été mises en valeur à savoir, l'Africanité et l'Internationalisation de la Banque de même que l'optimisme et le caractère visionnaire de son Président.

Ainsi, des campagnes publicitaires TV et presse ont été largement diffusées, notamment le film publicitaire « Rêvons d'un Nouveau Monde » avec plus de 230 spots *Teasing* et *Reveal* sur les chaînes nationales (2M, Médi1, Al Aoula, Amazigh TV et Al Maghribia) et ce, pendant un mois. Pareillement, des dossiers spéciaux via formats d'insertions originaux : pochettes, bandeaux… ont été publiés ainsi que près de 250 insertions publicitaires au format Pleine Page. La radio a également été au rendez-vous avec plus de 3 150 passages sur 15 stations nationales et régionales.

Le film « Nouveau Monde » a également été diffusé dans les principales salles de cinéma (Mégarama, Imax et Lynx) avec des versions de spots allant de 70 à 180'' et la diffusion de 360 *Billboards* In/Out et 180 bandes annonces avec signature.
Ce film a reçu deux distinctions le prix "Caméra d'Or" pour sa cinématographie et sa réalisation, ainsi que le prix "Ecran d'argent" récompensant sa musique originale.

L'identité institutionnelle de la Banque a en outre été renforcée à travers une couverture médiatique aussi bien nationale qu'internationale (interviews, publi-rédactionnels, et dossiers spéciaux sur le Maroc sur des supports prestigieux.

Une présence confirmée aux évènements culturels

En 2015, divers événements artistiques ont été sponsorisés par la Banque à savoir, le Festival Mawazine Rythmes du monde, le Festival des Musiques Sacrées de Fès, le Festival Gnaoua et Musique du Monde d'Essaouira, le Festival Timitar d'Agadir, et le Festival International du Film de Marrakech.

Pareillement, l'entité a participé à l'organisation de différentes manifestations internes et externes, notamment « Le Maroc Contemporain » à l'Institut du Monde Arabe à Paris, la soirée Pharell Williams à Mawazine, la cérémonie de remise des diplômes aux lauréats HEC Paris au Club BMCE, et la conférence de presse relative au lancement de la campagne Nouveau Monde.

COMMUNICATION COMMERCIALE ET MÉDIA
Des campagnes stratégiques

Courant 2015, une centaine de dispositifs de communication pour les marchés Jeunes/Pro/commerçants, Artisans/Entreprises et MRE a été mise en place. Ainsi, ont été réalisés par l'entité communication commerciale (I) 58 concepts créatifs, (II) 148 déclinaisons/productions, (III) 315 conceptions rédactionnelles, (IV) 10 actions de *street-marketing* couvrant l'ensemble des régions, (V) 54 actions d'accompagnement du Réseau, (VI) création et accompagnement de 28 actions évènementielles et (VII) création et *rebranding* de 5 cartes monétiques.

COMMUNICATION DIGITALE
Positionnement confirmé sur la toile

En 2015, l'ensemble des campagnes de BMCE Bank of Africa relatives aux campagnes ponctuelles et annuelles diffusées en ligne et à travers les partenariats Media Online ont généré plus de 900 millions d'affichages sur Internet, positionnant ainsi BMCE Bank au premier rang en termes de visibilité sur Internet sur le secteur bancaire au Maroc.

La plus grande source de cette visibilité au titre de l'année 2015 provient de la campagne annuelle qui a généré à elle seule plus de la moitié des impressions. La deuxième source d'affichage provient des campagnes ponctuelles, la campagne la plus importante étant la campagne BMCE PRO avec plus de 140 millions d'impressions, suivie de la campagne institutionnelle « Rêvons d'un nouveau monde » avec plus de 600 000 clics.

L'année 2015 a aussi été caractérisée par la consolidation de la présence de la Banque dans les Réseaux Sociaux à travers le *Community Management* de trois comptes à savoir le site BMCE Bank, le site jesuisjeune.ma et le site *African Entrepreneurship Award*.

Aujourd'hui, BMCE Bank détient la plus grande communauté de fans avec 300 000 Fans et un total de 4 190 923 pages vues sur le site institutionnel.

LANCEMENT DE LA FILIÈRE COMPLIANCE
Une stratégie mise en œuvre

Un dispositif Compliance à l'échelle du Groupe BMCE Bank a été déployé, conformément aux dispositions du Programme Convergence, à travers un plan d'action adapté à chaque filiale.

Pareillement, ont été mis en œuvre, (i) les normes d'organisation de la fonction Compliance, (ii) les normes relatives à la sécurité financière, au conseil en conformité, (iii) les politiques générales et procédures opérationnelles, (iv) des cartographies des risques de non-conformité Groupe et des situations de conflits d'intérêt Groupe, (v) des Indicateurs pour la classification et le profilage de la clientèle.

CONVERGENCE IT
Une Dimension Groupe plus marquée

En termes de Convergence Groupe, la Banque continue d'accompagner les filiales dans l'évolution de leurs Systèmes d'Informations - SI -. Ainsi, à l'international, les travaux liés au SI de BMCE EuroServices se sont poursuivis.

De même, la filiale BBI Londres a poursuivi la mise en œuvre du projet d'harmonisation et d'optimisation des coûts IT. Son objectif est de mettre en place un Système d'Information intégré et sécurisé permettant à l'utilisateur de concentrer ses efforts sur le cœur de métier et de gagner en performance.

Lancé en mai 2013, le projet a vu la réalisation et le déploiement de son premier lot en octobre 2014 avec la mise en place des modules agence et profilage, et la qualification des référentiels. Pour le second lot qui prévoit notamment la mise en place des *reportings* réglementaires pour BBI Paris et Londres, ce dernier est en *parallel-run* et les déploiements sont planifiés au premier trimestre 2016.

DÉVELOPPEMENT DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS & MOYENS
Vers d'avantage d'efficacité opérationnelle

En termes de développement des processus opérationnels, l'activité 2015 a été essentiellement axée sur la Conduite de changement pour une meilleure et plus grande utilisation des outils Gestion de la Relation Client –GRC- par le Réseau visant l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la gestion de portefeuille des tiers migrants, à travers des actions continues d'assainissement auprès du réseau Part/Pro.

Les activités récurrentes ont, pour leur part, concerné la mise en place du plan d'action des projets SI et organisationnels de la Banque des Particuliers et des Professionnels, l'assistance et traitement des remontées et dysfonctionnements émanant du Réseau et le suivi des ouvertures d'agences.

POSTE AGENCE
Déploiement réussi

La mise en œuvre du Poste Agence s'est poursuivie en 2015. En effet, les nouveaux modules « Bons de Caisse », et « la gestion risque tiré » ont été déployés. Les modules « DAT », « la gestion des remises de chèque » sont en cours de généralisation. La mise en production du module « change manuel » est, pour sa part, en cours de préparation. Le module « clôture de compte à l'initiative du client » est, quant à lui, en cours de recette.

CENTRE DE RELATION CLIENTÈLE
Une contribution à la performance commerciale

En 2015, l'ensemble des contacts traités (entrants, sortants et e-mailing) par le Centre de Relation Clientèle - CRC - ont permis de générer 32 155 souscriptions de produits dont 34% en monétique, 14% en bancassurance et 14% en Banque à distance. De plus, le CRC a réactivé 44% des comptes en attrition contactés, 9% des cartes non actives au paiement. L'action du CRC a favorisé la récupération par les clients de 33% de cartes stockées en agence, et l'organisation de plus de 40 000 RDV à travers le Réseau, portant le taux de rebond à 11%.

Sur l'année, plus de 500 000 appels ont été émis dans le cadre de campagnes permanentes et ponctuelles soit une progression de 56% par rapport à 2014. Les campagnes permanentes représentent 66% du flux et s'articulent autour de trois thèmes majeurs à savoir, l'entrée en relation, la monétique et l'activation de comptes inactifs ou en attrition. Les campagnes ponctuelles ont représenté 34% des flux avec une contribution moyenne de 34% du Réseau Maroc et de 31% de BMCE EuroServices. Dans le cadre de la synergie Groupe, le CRC a mené plusieurs campagnes d'appels sortants couplées entre BMCE, RMA Watanya et Salafin.

Enfin, d'autres actions ont abouti au renouvellement du Certificat Engagement de services avec zéro écart par le bureau Veritas et la stabilisation du Système d'Information à travers le lancement du serveur vocal interactif SVI et l'automatisation des chargements de fichiers des campagnes et des fichiers de statistiques.

REFONTE DE L'ACTIVITÉ DU COMMERCE INTERNATIONAL
Un positionnement renforcé

Afin de renforcer son positionnement sur l'activité de commerce international, la Banque s'est engagée dans la revue du dispositif lié aux opérations de commerce international (organisation, processus, SI) et ce, afin d'améliorer la qualité de service, la gestion des risques et la productivité.

Les premières briques du projet stratégique de refonte du « SI Etranger », à savoir « la gestion des domiciliations des titres d'importations » et le « Credoc Import », ont été déployées sur l'ensemble du Réseau.

Ce projet est accompagné d'un remodelage de l'organisation et des processus du commerce extérieur visant à centraliser l'activité du commerce extérieur et à décharger le réseau des charges administratives.

BMCE BANK AU MAROC

FILIALES FINANCIÈRES SPÉCIALISÉES

MAGHREBAIL

En 2015, la production de Maghrebail a évolué de +5% s'établissant à 3 209 millions de Dirhams, tirée essentiellement par la progression de +24,6% du crédit-bail immobilier.

Grâce à son expérience métier confirmée depuis 40 ans, à son appartenance au Groupe BMCE Bank qui lui permet d'optimiser son coût de refinancement et de commercialiser ses produits, au renforcement de l'analyse risque et l'amélioration du recouvrement, et à la diversification des sources de rentabilité, la part de marché de Maghrebail s'est améliorée de 100 points de base à 23,8% à fin 2015 se positionnant ainsi en tant que 3ème opérateur du leasing du marché.

L'année 2015 marque également pour Maghrebail la création en cours d'une succursale à Tanger Free Zone afin de développer un financement leasing en devises et en hors taxes aux opérateurs économiques installés dans les différentes zones offshore.

SALAFIN

En 2015, la production globale de Salafin demeure à un niveau stable comparé à l'exercice 2014, s'établissant à 1 178 millions de Dirhams avec des gains de part de marché pour les Crédits Personnels, atteignant 11,2% à fin 2015 contre 10,6% en 2014. Ainsi, les crédits personnels ont évolué de +7% à 623 millions de Dirhams.

Les encours financiers de la filiale de crédit à la consommation s'élèvent à 2 359 millions de Dirhams à fin 2015 en hausse de +2,1%, tirés essentiellement par une belle progression de +9,7% des encours des Crédits Personnels à 1 223 millions de Dirhams contre une baisse des Crédits Personnels au niveau du secteur de -2,7%.
En termes de réalisations financières, Salafin a enregistré une hausse significative de +14,7% du PNB s'établissant à 354,5 millions de Dirhams, portée par les bonnes évolutions de toutes ses composantes.

Pareillement, le Résultat Net a marqué une croissance de +18,5% atteignant 125 millions de Dirhams.

MAROC FACTORING

Suite à l'arrivée à terme de certains contrats d'affacturage et dans un contexte de maîtrise des risques, le chiffre d'affaires de Maroc Factoring a été significativement impacté. Les actions commerciales de fidélisation et de prospection de nouvelles affaires ont été consolidées dans le cadre d'une stratégie de diversification axée principalement sur la PME/PMI.

RM EXPERTS

Grâce à un pilotage rapproché et une politique renforcée dans le cadre d'une stratégie à la fois adaptative et évolutive, les activités de RM EXPERTS, courant 2015, ont atteint un niveau de croissance significatif démontrant une maîtrise éprouvée des processus et des pratiques de recouvrement.

Ce savoir-faire s'est particulièrement confirmé par le renouvellement de la Certification ISO 9001, suite à l'audit mené au sein des entités de RM EXPERTS en 2015, se soldant par un score d'excellence de « Zéro écart » et de « Zéro point faible ».

En outre, le système d'information de RM EXPERTS s'est également développé pour permettre ainsi un traitement rapide et fiable de l'information et répondre aux besoins des clients.

Les récupérations en capitaux ont évalué de +20% passant à 601 Millions de Dirhams à fin 2015 contre 497 millions de Dirhams à fin 2014.

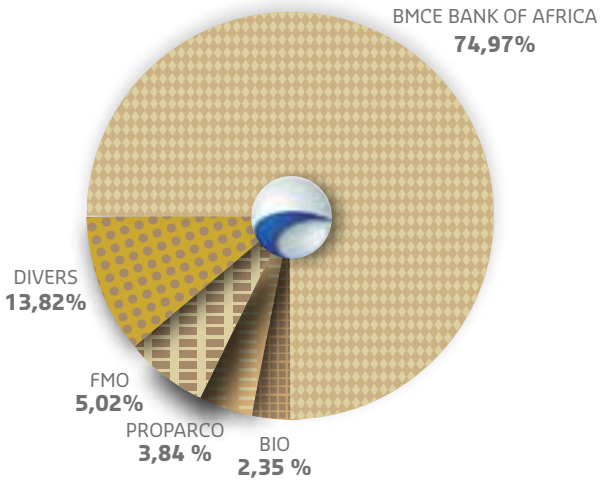
ACTIVITÉS EN AFRIQUE

Présence dans **20** pays
Couverture de **4** zones économiques du continent africain
Près de **560** agences en Afrique subsaharienne
Près de **3** millions de clients en Afrique subsaharienne-hors Maroc-

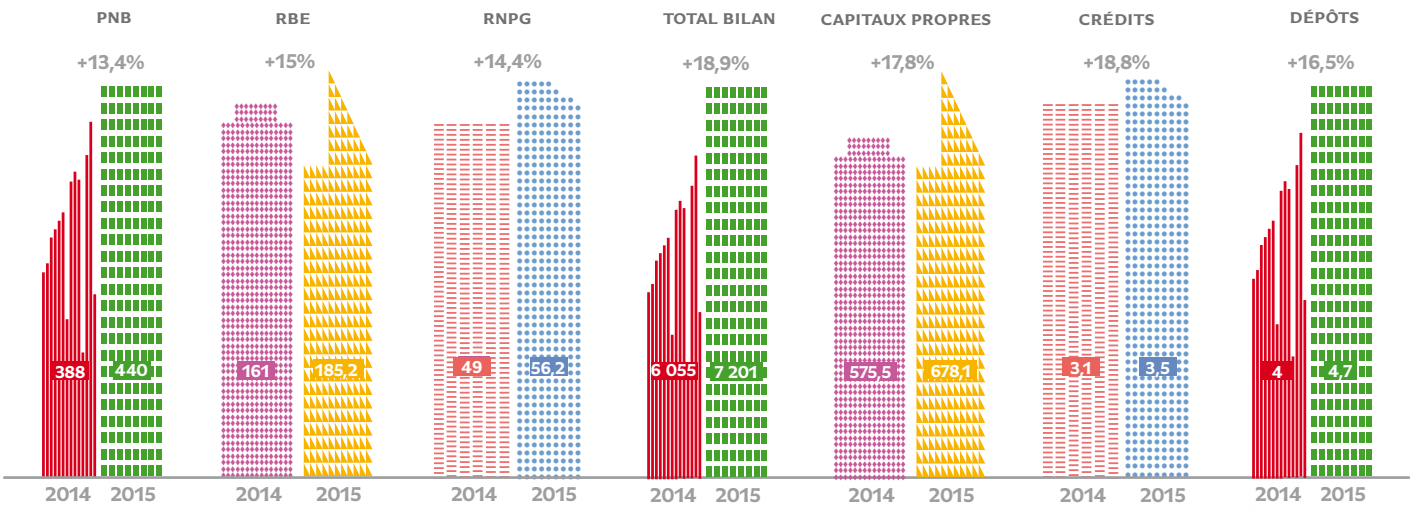
PROFIL DU GROUPE BANK OF AFRICA

L'histoire du Groupe BANK OF AFRICA commence au Mali en 1982, avec la création de la première BANK OF AFRICA, quasiment sans appui extérieur. Près de 35 ans plus tard, le Groupe BOA devient un des grands groupes panafricains, présent dans 18 pays dont 17 en Afrique. Depuis 2010, le Groupe BANK OF AFRICA est majoritairement détenu par BMCE Bank, 3ème banque au Maroc. BMCE Bank apporte un puissant soutien stratégique et opérationnel au Groupe BOA.

ACTIONNARIAT



CHIFFRES CONSOLIDÉS DU GROUPE BOA EN 2015 (EN MILLIONS €)



BMCE BANK EN AFRIQUE

2ème Groupe Panafricain en Termes de Couverture Géographique

BOA-BÉNIN
1989
Nombre d'Agences : 45

BMCE BANK SA MAROC
1959
Nombre d'Agences : 697

TUNISIE
2006
Axis Capital

Afrique de l'Est
Afrique de L'Ouest
Afrique Centrale
Afrique du Nord
Afrique Australe

BOA-BURKINA FASO
1987
Nombre d'Agences : 45

BOA-CÔTE D'IVOIRE
1996
Nombre d'Agences : 28

BOA-GHANA
2011
Nombre d'Agences : 23

BOA-MALI
1983
Nombre d'Agences : 52

BDM SA MALI
1983
Nombre d'Agences : 42

BOA-NIGER
1994
Nombre d'Agences : 25

BOA-MER ROUGE
2010
Nombre d'Agences : 7

BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA
2008
Nombre d'Agences : 21

BOA-OUGANDA
2006
Nombre d'Agences : 35

BOA-TANZANIE
2007
Nombre d'Agences : 23

BOA-KENYA
2004
Nombre d'Agences : 42

BOA-RWANDA
2015
Nombre d'Agences : 13

BOA-TOGO
2013
Nombre d'Agences : 8

BOA-SÉNÉGAL
2001
Nombre d'Agences : 33

BOA-RDC
2010
Nombre d'Agences : 10

LA CONGOLAISE DE BANQUE
2009
Nombre d'Agences : 19

BOA-MADAGASCAR
1999
Nombre d'Agences : 90

ÉTHIOPIE
2014
Bureau de représentation

BANK OF AFRICA

Développement Soutenu de l'Activité Commerciale

Au titre de l'exercice 2015, le Groupe BANK OF AFRICA a assuré un développement soutenu de son fonds de commerce, en attestent (i) l'ouverture de +469 712 nouveaux comptes, portant le nombre de comptes, à près de 2,7 millions de comptes à fin 2015 (+21,4%), (ii) un meilleur équipement de la Clientèle, (iii) la densification du réseau bancaire de +34 agences, portant le nombre total d'agences à 495, (iv) outre l'amélioration des dépôts (+13,1%) et des crédits (+12,9%).

L'effectif bancaire du Groupe BOA s'est chiffré à 5 413 personnes à fin 2015 contre 5 074 personnes un an auparavant, soit un recrutement net de +339 collaborateurs.

Concernant les banques, l'encours moyen des Ressources a atteint 4,4 milliards d'Euros à fin 2015, en progression de +13,1% par rapport à fin 2014. Cette performance s'explique par le bon comportement des ressources à vue (+266 MEUR) dont la part est passée à 51,2% en 2015 contre 51% en 2014.

L'encours moyen des Emplois est passé de 3,3 milliards d'Euros en 2014 à 3,1 milliards d'Euros en 2015, soit une progression de +12,9%. Le ratio de transformation ressort ainsi en légère baisse à 74,7% en 2015 contre 77,8% un an auparavant.

Le total bilan consolidé du Groupe BOA a progressé de +18,9% pour s'élever à 7,2 milliards d'Euros à fin 2015 contre 6,1 Milliards d'Euros à fin 2014, reflétant le dynamisme important de la plupart des filiales bancaires.

Performances Financières Probantes

Sur le plan financier, le Produit Net Bancaire a enregistré une croissance à deux chiffres en 2015 avec une hausse de +13,4% pour s'élever à 440 millions d'Euros, tiré par les produits de placement (+25,2%), la marge d'intérêt (+8%) et une meilleure gestion des produits de change suite à un monitoring étroit de la Direction de la Trésorerie.

Pour sa part, le Résultat Net Part du Groupe ressort à 56,2 milliards d'Euros à fin 2015, en croissance de +14,4% par rapport à la même période de l'année précédente, soit un ROE de 13,7%. La rentabilité financière du Groupe BOA a été impactée par l'augmentation de +39,9% du coût net du risque à 72 millions d'Euros et ce, en dépit des recouvrements et des *Write-Off* importants.

En outre, en 2015, la présence du Groupe BOA s'est élargie avec une implantation au Rwanda suite à l'acquisition d'Agaseke Bank, un opérateur de microfinance, devenue désormais BOA-RWANDA.

Enfin, dans un contexte de consolidation de l'intégration des structures de BOA au sein du Groupe BMCE Bank of Africa, et afin d'assurer le déploiement ordonné de la stratégie de consolidation d'un Groupe bancaire multi-métiers, de vocation internationale et d'ambition panafricaine, la Banque a renforcé ses alliances stratégiques avec des partenaires nationaux et internationaux de renom, notamment à travers la signature récente du partenariat avec le Groupe Saham, visant la mutualisation des ressources et des compétences, afin de faciliter et accélérer l'accès des concitoyens Africains aux services financiers de Banque et d'Assurance.

Aussi, le Conseil d'Administration du Groupe BOA a désigné M. Brahim BENJELLOUN-TOUIMI, Administrateur Directeur Général Exécutif du Groupe BMCE Bank, en tant que nouveau Président du Conseil d'Administration de BOA Group, et a confirmé M. Amine BOUABID en tant qu'Administrateur et Directeur Général de ce même Groupe.

AFRIQUE DE L'OUEST

PRÉSENTATION DE LA ZONE

✦ Créée en 1994, l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine est une organisation internationale sous-régionale, ayant son siège à Ouagadougou (Burkina Faso) et regroupant 8 États Ouest-Africains: Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo

✦ L'UEMOA a pour objectif de promouvoir l'Intégration économique de ses États membres, par le biais d'un marché ouvert et concurrentiel et la mise en place d'un cadre juridique harmonisé et rationalisé, de même que l'unification des espaces économiques nationaux, pour transformer l'Union en un marché porteur et attractif pour les investisseurs

✦ Le Groupe BOA marque sa présence dans 7 pays de l'UEMOA, et au Ghana, qui ne fait pas partie de la zone UEMOA

UNE CROISSANCE ECONOMIQUE TOUJOURS SOUTENUE

✦ Bonne tenue du rythme d'expansion du PIB des économies de l'UEMOA, plus de 6% en 2015 et 2016, malgré un contexte sécuritaire fragile et un environnement extérieur moins favorable. Cette performance est tirée notamment par une forte croissance en Côte d'Ivoire et au Sénégal et par un investissement public plus élevé.

✦ Des perspectives économiques favorables sur le moyen terme de la première économie de la zone, la Côte d'Ivoire, avec une croissance du PIB réel estimée à 8,5% en 2015 et projetée aux alentours de 8% en 2016. Rehaussement des perspectives de croissance du Sénégal à 6,5% en 2015, et 6,6% en 2016, et croissance soutenue de l'économie du Mali en 2015 avec une hausse du PIB estimée à 6,1%, avant qu'elle ne se stabilise autour de 4,5% pour les prochaines années.

BANQUE DE L'HABITAT DU BÉNIN

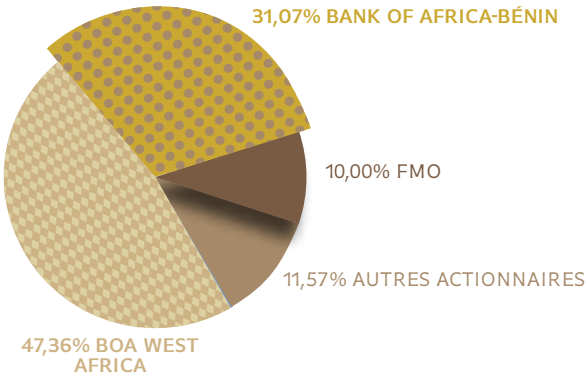
Née dans le cadre d'une initiative publique, la Banque de l'Habitat du Bénin a été confiée au privé, démarrant ses activités en 2004. La Banque de l'Habitat du Bénin a été créée dans le but de permettre aux Béninois d'accéder à un logement sur la base d'un crédit à longue durée et à taux réduit, tant par le financement direct des populations, que par le financement des promoteurs immobiliers.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total Bilan	€ 42,9 millions
Dépôts Clientèle	**€ 30 millions**
Créances Clientèle	€ 33 millions

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



BOA AU BÉNIN

UNE ACTIVITÉ COMMERCIALE soutenue

Les activités de BANK OF AFRICA au Bénin se sont traduites par une hausse de +10% du total de son bilan, s'établissant à € 1 297 millions au 31 décembre 2015.

Les fonds propres effectifs, se sont renforcés, passant de € 52 millions à fin 2014 à € 62,8 millions au 31 décembre 2015, soit une hausse de +19,85%. La solvabilité de la banque se consolide ainsi et se situe à fin décembre 2015 à 14,64%, soit un accroissement annuel de 4,26 points.

Les dépôts de la clientèle ont augmenté de +7,4%, franchissant ainsi le cap des 500 milliards de F CFA, passant de € 733 millions à fin 2014 à € 787,7 millions.

Les créances sur la clientèle restent stables à € 401 millions entre les deux dates de clôture des exercices.

SOLIDE PERFORMANCE financière

Durant l'exercice 2015, le Produit Net Bancaire (PNB) a progressé de 13,7% s'établissant à € 59,7 millions.

De fait, le coefficient d'exploitation recule de 2,1 point% à 48,8% au 31 décembre 2015.

Le résultat net, quant à lui, enregistre une hausse annuelle de 5% à € 19 millions.

FAITS MARQUANTS 2015

✦ Lancement du produit «Crédit-bail» et du service MTN Mobile Money.

✦ Ouverture de l'Agence Satellite à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) située à 20 km au Nord de Cotonou

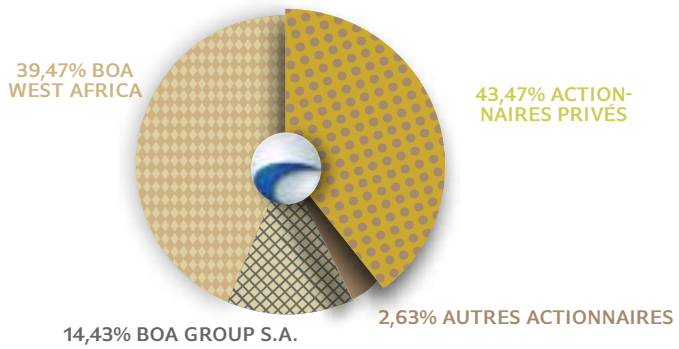
✦ Franchissement du seuil de € 760 millions des dépôts de la clientèle et près de € 20 millions de résultat net.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 1 297 millions**
Dépôts clientèle	€ 787,6 millions
Créances clientèle	**€ 400 millions**
Produit Net Bancaire	€ 59,7 millions
Résultat Net	**€ 19 millions**
Effectif	561
Réseau	**45**

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



PERFORMANCES BOURSIÈRES-BOA-BÉNIN

	2013	2014	2015	TCAM*
Cours de clôture au 31/12	60 150	82 005	130 000	47,0%
Performance	9,4%	36,3%	58,5%	149,5%
Bénéfice par action (F CFA)	5 494	11 854	12 443	50,49%
Fonds propres par action (F CFA)	52 450	52 450	64 603	10,98%
Capitalisation boursière à la clôture (en milliards FCFA)	60,59	82,60	130,95	47,0%
Dividende (FCFA)	3 576	7 716	8 100	50,5%
PER (Price Earning Ratio)	7,7x	14,9x	11,0x	
P/B (Price to Book)	1,0x	1,7x	2,2x	
Rendement du dividende	5,95%	9,41%	6,23%	

(*) Taux de Croissance Annuel Moyen

1 Euro = 655,957 FCFA

BOA AU BURKINA FASO

BONNE PERFORMANCE Commerciale

L'exercice 2015 de BANK OF AFRICA au Burkina Faso a été marqué par une évolution favorable des principaux indicateurs d'activité comme en atteste la progression de +21% des ressources collectées auprès de la clientèle pour se situer à € 597,6 millions. La distribution des crédits à la clientèle a été également soutenue, par une hausse de +3%, atteignant € 532 millions.

De même, le total bilan a évolué de +32% pour s'établir à 1 milliard d'Euros. Cette évolution significative s'est accompagnée d'une consolidation de la solvabilité, avec des fonds propres en accroissement de 12%.

DES RÉSULTATS Probants

Le Produit Net Bancaire (PNB) a connu une augmentation de plus de 17% se situant à € 48 millions, porté essentiellement par 64% de marge nette et 34% de commissions et divers.

Un taux d'accroissement de +15% des frais généraux progressant moins vite que le PNB.

Cette progression favorable, conjuguée à une bonne maîtrise du coût du risque à - 0,7%, a permis à BOA au Burkina Faso de dégager un Résultat Net de € 18,3 millions, en hausse de +15% par rapport à l'exercice précédent, induisant un impact positif sur les indicateurs de rentabilité de la Banque.

Enfin, le coefficient d'exploitation s'affiche à 44,8%, un des meilleurs taux du secteur bancaire du Burkina Faso.

UN ENGAGEMENT CITOYEN plus soutenu

Durant l'année 2015, BOA au Burkina Faso a poursuivi et renforcé ses actions citoyennes notamment dans les domaines (i) social : appuyant les activités socioéducatives, sportives et culturelles de plusieurs écoles, instituts et centres de formation professionnelle ; (ii) économique : concrétisation de plusieurs actions de financement dans de nombreux secteurs, notamment agro-alimentaire, énergie et hydrocarbures, santé, téléphonie, BTP… ; et (iii) environnemental : organisation d'un reboisement de 1 000 plants dans un parc urbain au cœur de la ville, répondant ainsi à l'appel du Gouvernement qui initie, chaque année, une campagne nationale de reboisement.

FAITS MARQUANTS 2015

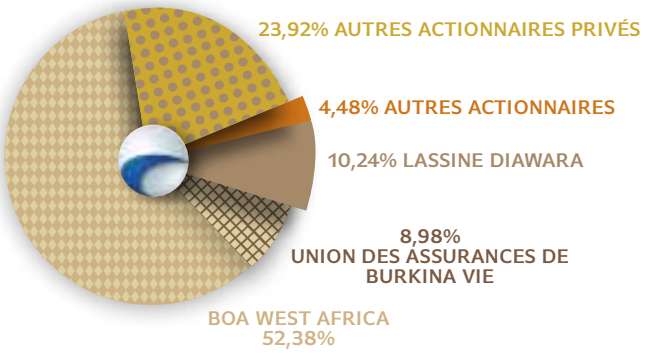
- Ouverture de 3 agences dans la capitale et 3 autres dans 3 grandes villes du pays.
- Relocalisation du Centre d'Affaires dans des locaux modernisés, à Ouagadougou.
- Signature d'une convention de financement avec la Société Burkinabé de Télédiffusion pour la mise en œuvre de la Télévision Numérique Terrestre (TNT).

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 1 001 millions**
Dépôts clientèle	€ 597,5 millions
Crédits clientèle	**€ 533 millions**
Produit Net Bancaire	€ 48 millions
Résultat Net	**€ 18 millions**
Effectif	376
Réseau	**48**

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



PERFORMANCES BOURSIÈRES - BOA-BURKINA FASO

	2013	2014	2015	TCAM*
Cours de clôture au 31/12	81 000	90 000	120 000	21,7%
Performance	84,1%	11,1%	33,3%	39,7%
Bénéfice par action (F CFA)	7 916	10 153	9 526	9,7%
Fonds propres par action (F CFA)	28 955	27 049	40 116	17,7%
Capitalisation boursière à la clôture (en milliards FCFA)	81,00	99,00	132,00	27,7%
Dividende (FCFA)	6 209	5 845	6 692	3,8%
PER (Price Earning Ratio)	10,2x	8,9x	12,6x	
P/B (Price to Book)	2,8x	3,3x	3,0x	
Rendement du dividende	7,67%	6,49%	5,58%	

(*) Taux de Croissance Annuel Moyen
1 Euro = 655,957 FCFA

BOA EN CÔTE D'IVOIRE

UN PLAN COMMERCIAL en constante évolution

A fin 2015, BANK OF AFRICA en Côte d'Ivoire a ouvert 4 nouvelles agences, portant la taille du réseau à 28 agences avec un effectif moyen de 326. Les dépôts se sont élevés à € 460 millions, soit une hausse de 10% moins importante que celle des crédits (+28,7%), qui s'établissent à € 395 millions dans un contexte de forte concurrence.

Pour sa part, le total bilan affiche une progression de +23,6% à € 926 millions franchissant ainsi le seuil symbolique des 600 milliards de F CFA. Avec des Fonds Propres règlementaires de € 32 millions, le ratio de solvabilité de BOA en Côte d'ivoire ressort à 9,2%, pour un minimum réglementaire de 8%.

DES RÉSULTATS satisfaisants

Au titre de l'exercice 2015, le PNB s'élève à € 38,5 millions, quasiment le même niveau que celui de 2014 (+1%), qui intégrait un profit exceptionnel de € 7,6 millions réalisé sur une opération de placement.

Les frais généraux d'exploitation ont augmenté de +19% du fait de l'ouverture de quatre nouvelles agences durant l'année 2015. En conséquence, le coefficient d'exploitation renchérit de 7 points pour atteindre 53,3%.

Le coût du risque est en baisse sur les deux derniers exercices. Le résultat net ressort à € 12,6 millions, soit une augmentation de +2% par rapport à l'année précédente.

Ainsi, la rentabilité des Actifs et celle des Fonds Propres ressort respectivement à 1,5% et 25,9%.

FAITS MARQUANTS 2015

✦ Signature d'une convention avec le Fonds de Prévoyance de la Police Nationale (FPPN), pour rendre l'accès plus facile aux produits et services bancaires, ainsi que des prêts à des taux préférentiels pour les policiers

✦ Ouverture de quatre nouvelles agences à Abidjan, Cocody Lycée Technique, Latrille et Treichville Zone 2 et la Rue des jardins

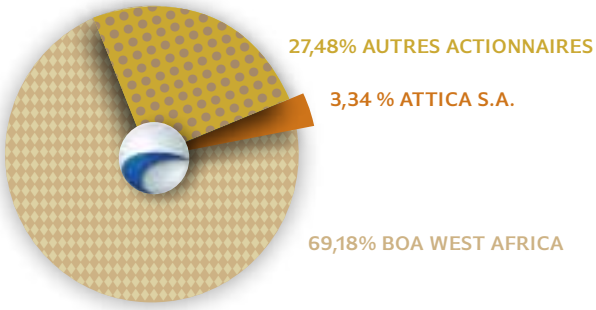
✦ Lancement de deux produits de bancassurance : «CMACHANCE», en partenariat avec le groupe SUNU ASSURANCES et «AVENIR ETUDES», en partenariat avec BELIFE INSURANCE.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total Bilan	**€ 926 millions**
Dépôts clientèle	€ 460 millions
Crédits clientèle	**€ 395 millions**
Produit Net Bancaire	€ 38,5 millions
Résultat Net	**€ 12,6 millions**
Effectif	326
Réseau	**28**

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



PERFORMANCES BOURSIÈRES - BOA CÔTE-D'IVOIRE

	2013	2014	2015	TCAM*
Cours de clôture au 31/12	64 500	90 000	125 000	39,2%
Performance	79,2%	39,5%	38,9%	51,4%
Bénéfice par action (F CFA)	4 332	7 015	9 850	50,8%
Fonds propres par action (F CFA)	24 829	23 979	38 427	24,4%
Capitalisation boursière à la clôture (en milliards FCFA)	46,44	64,80	102,50	48,6%
Dividende (FCFA)	4 400	6 200	6 200	18,7%
PER (Price Earning Ratio)	14,9x	12,8x	12,7x	
P/B (Price to Book)	2,6x	3,8x	3,3x	
Rendement du dividende	6,82%	6,89%	4,96%	

(*) Taux de Croissance Annuel Moyen
1 Euro = 655,957 FCFA

BOA AU MALI

UN CADRE DE RÉFÉRENCE dans le financement de l'économie malienne

BANK OF AFRICA au Mali demeure en 2015 un acteur majeur dans le financement de l'économie nationale et l'essor du secteur privé. En effet, elle garde sa place de leader en termes de crédits distribués avec un total de 394 millions d'Euros à fin décembre 2015 contre € 339 millions au 31 décembre 2014, avec une part de marché de 14,0%.

En 2015, la Banque a poursuivi l'assainissement du portefeuille avec un effort de provisionnement important. Ceci a permis d'améliorer le taux de couverture, passant de 62,6% en 2014 à 75,0% en 2015.

Aussi, les dépôts de la clientèle enregistrent un taux d'accroissement de +23,4% par rapport à l'exercice précédent pour s'établir à 488 millions d'Euros. Cette hausse significative des dépôts est obtenue principalement grâce à l'augmentation de +30,2% des dépôts à terme et la collecte de l'épargne des particuliers qui a progressé de +20,0%.

En termes de total bilan, BOA au Mali conserve sa place de deuxième rang sur le marché bancaire malien. La Banque clôture l'exercice avec un total bilan de 816,6 millions d'Euros en progression de +6,7% par rapport à l'année 2014, avec un renforcement de ses fonds propres de +30,5% à € 44,6 millions.

FORTE PROGRESSION du résultat net

Le produit net bancaire s'est accru de 14,4% s'établissant à 46 millions d'Euros en 2015 contre € 40 millions une année auparavant.

Concernant le résultat net, on constate une forte progression de 77,2% sur une année glissante, clôturant ainsi l'exercice 2015 en franchissant la barre historique des 7 milliards. Le résultat net est de 10,8 millions d'Euros contre € 6 millions en 2014.

FAITS MARQUANTS 2015

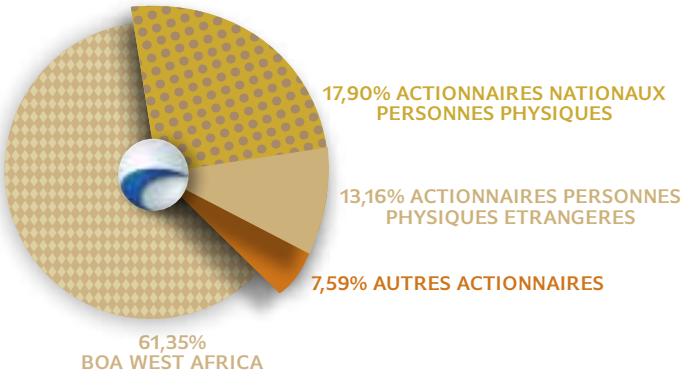
- Nomination d'un nouveau Directeur Général.
- Signature d'une convention de Partenariat de fonds de garantie avec l'USAID et l'Agence Suédoise de Coopération au Développement International pour le financement des PMEs et d'un contrat de partenariat avec MONEYGRAM
- Ouverture d'une agence à Boulkassoumbougou, quartier de Bamako
- Augmentation du capital en numéraire qui passe de € 12,6 millions à 15,7 millions d'Euros par Offre Publique de Vente (OPV) de 400 000 nouvelles actions via la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM).

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 816,6 millions**
Dépôts clientèle	€ 488 millions
Créances clientèle	**€ 394 millions**
PNB	€ 46 millions
Résultat Net	**€ 10,8 millions**
Effectif	358
Réseau	**52**

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



BOA AU NIGER

DYNAMISME
de la performance commerciale

En dépit de la baisse du rythme de l'activité économique nationale, BANK OF AFRICA au Niger poursuit le dynamisme de son activité commerciale, impulsé par des efforts de collecte des ressources à la clientèle qui ont enregistré une hausse de +15% par rapport à l'année précédente, s'établissant à 219 millions d'Euros.

Croissance de +8% des crédits à la clientèle passant de € 216 millions en 2014 à 233,5 millions d'Euros en 2015.

Aussi, le total bilan a progressé de +13% au cours de l'exercice 2015, pour s'effectuer 401 millions d'Euros contre € 355 millions une année auparavant.

AMÉLIORATION
de la performance financière

En 2015, le Produit Net Bancaire a évolué de +25,8%, pour se hisser à 27,5 millions d'Euros, porté principalement par un accroissement de +33% et +47% des commissions et des produits sur opérations financières , respectivement.

Quant au Résultat Net, il s'est établi à 8,8 millions d'Euros en 2015, soit une progression de +14% par rapport à l'année 2014.

Amélioration du coefficient d'exploitation et du coût du risque, s'élevant respectivement à 45,23% et -0,6% contre 46,93% et -0,4% un an auparavant.

FAITS MARQUANTS 2015

✦ Ouverture de trois nouvelles agences dont deux à Niamey et une à Konni, située à l'Est de Niamey, dans la région de Tahoua.

✦ Principale Banque nationale ayant participé au financement des travaux de l'échangeur Hamani Diori, à la modernisation du marché de Katako et au financement des travaux d'aménagement et de bitumage des voiries urbaines de la ville de Niamey.

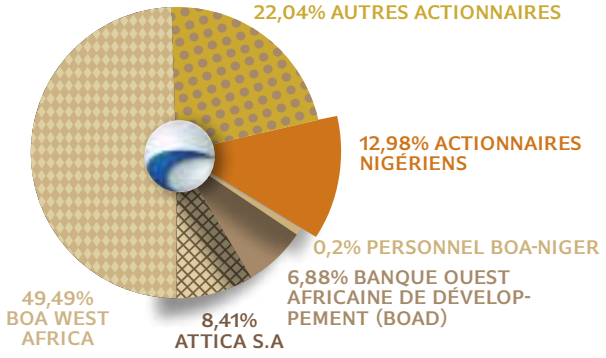
✦ Lancement d'un nouveau produit de bancassurance, « CmaChance ».

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 401 millions**
Dépôts clientèle	€ 219 millions
Créances clientèle	**€ 233,5 millions**
PNB	€ 27,5 millions
Résultat Net	**€ 8,8 millions**
Effectif	230
Réseau	**25**

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



PERFORMANCES BOURSIÈRES - BOA-NIGER

	2013	2014	2015	TCAM*
Cours de clôture	43 200	87 000	85 000	40,3%
Performance	18,4%	101,4%	-2,3%	32,5%
Bénéfice par action (F CFA)	3 699	4 068	5 364	20,4%
Fonds propres par action (F CFA)	23 048	21 263	26 498	7,2%
Capitalisation boursière à la clôture (en milliards FCFA)	36,72	82,65	80,75	48,3%
Dividende (FCFA)	2 960	3 492	4 817	27,6%
PER (Price Earning Ratio)	11,7x	21,4x	15,8x	-
P/B (Price to Book)	1,9x	4,1x	3,2x	-
Rendement du dividende	6,85%	4,01%	5,67%	-

(*) Taux de Croissance Annuel Moyen

1 Euro = 655,957 FCFA

BOA AU SÉNÉGAL

UNE ACTIVITÉ COMMERCIALE résiliente

Dans un environnement concurrentiel rude et en dépit de l'effort d'assainissement du portefeuille. BANK OF AFRICA au Sénégal reste marquée par une forte croissance des dépôts clientèles de +41,6% et des crédits clientèles nets de +15,1%, s'établissant respectivement à 314 millions d'Euros et à 294 millions d'Euros au titre de l'exercice 2015.

Le total bilan, résultant de l'évolution des encours emplois - ressources, apparaît en hausse de +26,9%, pour se hisser à 552 millions d'Euros.

En termes de rentabilité, la Banque affiche un ROA de 0,6%, en baisse de 0,8 point par rapport à l'exercice précédent.

UN RÉSULTAT peu favorable

Quant aux indicateurs de résultats clés, le PNB en accroissement annuel de +5,1%, s'élevant à 26 millions d'Euros à fin décembre 2015. Après imputation des charges de structure, le Résultat Brut d'Exploitation ressort en baisse de -9,3% par rapport à fin décembre 2014, se hissant à 10 millions d'Euros à l'issue de l'exercice 2015. Le coefficient d'exploitation, quant à lui, enregistre une détérioration annuelle nette de 6,3 points sur une année glissante, affichant 60,7% au 31 décembre 2015.

Suite à la prise en compte des recommandations de la Commission Bancaire, le coût du risque s'affiche à 2,1% au terme de l'exercice 2015, ainsi le résultat net enregistre une baisse de -38,4% par rapport à fin décembre 2014.

FAITS MARQUANTS 2015

✦ Lancement d'une carte VISA prépayée « LIBCARD » et d'une nouvelle version du « Pack Mon Business »

✦Participation à l'initiative « *African Business Connect* », concept né d'une collaboration entre BMCE Bank Of Africa et Maroc Export, avec pour objectif de connecter les entreprises marocaines et africaines subsahariennes

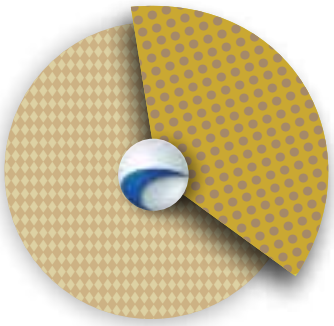
✦Signature d'une convention de partenariat avec le Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP), venant ainsi compléter le dispositif de garantie mis en place pour le « Pack Mon Business »

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 552 millions**
Dépôts clientèle	€ 314 millions
Créances clientèle	**€ 294 millions**
PNB	€ 26 millions
Résultat Net	**€ 3,2 millions**
Effectif	323
Réseau	**33**

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



38,27% ACTIONNAIRES PRIVES

61,73% BOA WEST AFRICA

BOA AU GHANA

DES RÉSULTATS en forte progression

Durant l'exercice 2015, BANK OF AFRICA au Ghana a enregistré un Résultat Net de € 6,6 millions et une augmentation de +42,2% du résultat brut d'exploitation à € 9,5 millions par rapport à 2014. Ce résultat est attribuable à de solides performances sur les lignes de produits et des contrôles rigoureux des coûts exécutés tout au long de l'année dans un contexte économique difficile.

Le Produit Net Bancaire est passé de € 22 millions en 2014 à € 31,6 millions, en progression de +42,8% à fin 2015, tirée notamment par la croissance de 47% du résultat des opérations du marché et 24,6% de la marge d'intérêts.

Les charges d'Exploitation ont affiché une hausse de +21,9%, passant de € 12 millions en 2014 € à 14,9 millions en 2015, principalement due aux pressions inflationnistes, à la hausse des tarifs des services publics et à la forte dépréciation de la monnaie locale contre les principales devises au cours de l'année 2015. Le coefficient d'exploitation s'est nettement amélioré de 47,4% en 2015, grâce à une évolution du PNB plus soutenu que celle des charges d'exploitation.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ commerciale

Le total bilan a augmenté par rapport à l'année précédente de € 222 millions à € 276,1 millions, soit une croissance de +24,4%. Cette croissance a été essentiellement portée par les dépôts de la clientèle et les emprunts qui ont augmenté de +14,13% et de +14,5% à € 150,6 millions et € 93,3 millions, respectivement. La structure de bilan demeure ainsi solide avec 82% du total des actifs dans des actifs rentables. Les Crédits clientèle ont évolué de 14,5% à € 93,3 millions et le taux de contentieux, sur une base IFRS, a atteint 15% avec un taux de couverture de 67%.

La Banque a enregistré un ROE de 23,0% et un ROA de 2,7%. Les fonds Propres, quant à eux, se sont accrus de +25,3% à € 33,4 millions principalement en raison du bénéfice réalisé en 2015.

BOA au Ghana continue de maintenir un niveau de capital appréciable pour soutenir ses activités commerciales, comme en témoigne un ratio de solvabilité de 23,3%, supérieur au seuil minimum réglementaire de 10%.

FAITS MARQUANTS 2015

✦ Lancement de deux agences à Kejetia et à Suame, dans la ville de Kumasi.

✦ Classement à la 2ème place dans la catégorie Services de conseil à la clientèle à la 14ème édition de « *Ghana Banking Awards* ».

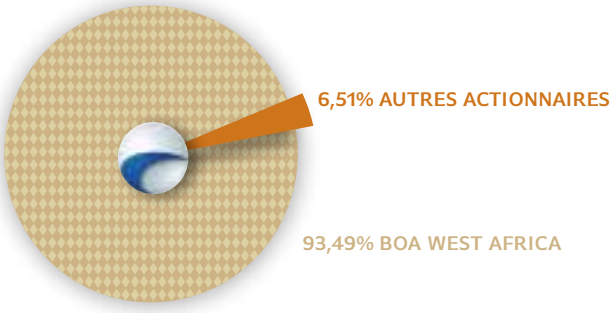
✦ Lancement du service de transfert d'argent MoneyGram.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total Bilan	**€ 276 millions**
Dépôts clientèle	€ 150,6 millions
Créances clientèle	**€ 93,3 millions**
Produit Net Bancaire	€ 31,6 millions
Résultat Net	**€ 6,6 millions**
Effectif	385
Réseau	**23**

1 Euro = 4,153 GHS

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



BOA AU TOGO

POURSUITE du développement commercial

L'année 2015 aura été pour BANK OF AFRICA au Togo, la confirmation des fondamentaux établis progressivement depuis l'ouverture de la Banque. Dans un contexte économique et concurrentiel assez rude, BOA au Togo a su maintenir sa croissance et améliorer ses positions sur le marché en présentant des résultats globalement encourageants et en ligne avec les prévisions.

Augmentation de +120% de la collecte des dépôts qui atteint € 43 millions pendant que les emplois ont progressé de +257% atteignant € 63 millions avec un réseau de 8 agences.

Ainsi, le total bilan atteint 132 millions d'Euros et classe BOA au Togo au 8ème rang sur 13 banques, après seulement 2 années pleines d'activité.

Le PNB atteint 4 millions d'Euros et permet de couvrir la quasi-totalité des frais généraux qui s'élèvent à 4,4 millions d'Euros.

Le RWA s'élève à 45 millions d'Euros et ressort un ratio de fond propre sur risque de 20,2% pour une norme réglementaire de 8%.

Les dotations nettes de provisions sur la période s'élèvent à 32 014 Euros entrainant, un coût de risque de 0,05%, en-dessous de la moyenne de la place.

FAITS MARQUANTS 2015

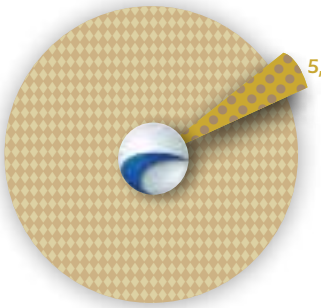
- Ouverture de deux nouvelles agences, dans l'enceinte du Port de Lomé et à Agoè, situé au Nord de la capitale.
- Mise en place du Pack Fonxionaria pour les nouvelles recrues de la Police Nationale.
- Mise en ligne d'un nouveau site internet.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 132,5 millions**
Dépôts clientèle	€ 42,9 millions
Créances clientèle	**€ 63 millions**
PNB	€ 4 millions
Résultat Net	**€ -1,6 millions**
Effectif	95
Réseau	**8**

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



AFRIQUE CENTRALE

PRÉSENTATION DE LA ZONE

✦ La Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) a été créée le 16 Mars 1994 et regroupe 6 pays: Cameroun, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, République Centrafrique, Tchad

✦ La CEMAC se donne pour mission de promouvoir un développement harmonieux des États membres dans le cadre de l'institution d'un véritable marché commun tout en assurant la gestion stable de la monnaie commune et sécurisant l'environnement des activités économiques et des affaires

✦ L'Afrique Centrale est représentée par La Congolaise de Banque et BOA en RDC

DES ÉCONOMIES MISES A L'ÉPREUVE PAR LA CHUTE DES COURS PÉTROLIERS

✦ Affectés durement par les effets de la chute des cours du pétrole qui représente environ 70% de leurs exportations et plus d'un tiers de leurs recettes budgétaires, les pays de la CEMAC devraient réaliser une croissance économique faible, en dessous de 2% en 2016, pratiquement au même niveau (1,7%) qu'en 2015.

✦ Chute de la croissance économique du Gabon à 3,2% en 2016 contre 4% en 2015, sous l'effet principalement de la baisse de la production pétrolière. Dans le même temps, bonne résilience de l'économie du Cameroun, en dépit d'apparition de menaces sécuritaires. Ainsi, la croissance économique du pays devrait s'établir à 5,9% avant de ralentir à près de 4,9% en 2016, du fait de la stabilisation de la production pétrolière.

BOA EN RDC

AMÉLIORATION CONTINUE de l'activité commerciale

En 2015, BANK OF AFRICA en RDC a fortement développé ses ressources clientèle et ses crédits aux grandes entreprises et aux PME. En témoigne la hausse des dépôts de la clientèle de +36,02% grâce au doublement des ressources de la clientèle entreprise +72% et la progression des créances de +42% permettant à la banque de contrôler 5,1% du marché contre 4,2% en 2014, générant ainsi une progression très favorable de la marge bancaire nette de +55,8%.

BÉNÉFICE EN HAUSSE Substantiel

En 2015, le PNB enregistre une hausse sur 2015 de +41%. Le coefficient d'exploitation s'améliore nettement pour s'établir à 69% en 2015 contre 76,5% en 2014.

Au cours de l'exercice 2015, le résultat net atteint 2,3 millions d'Euros contre 0,3 millions d'Euros l'exercice précédent, soit une progression de +721%.

La rentabilité des fonds propres s'est située à un niveau élevé, soit 14,2% en 2015.

La banque affiche également des ratios de solvabilité confortables de 13,5% par rapport à ses actifs pondérés en dépit d'une croissance forte de ses activités.

Toutes ces actions seront poursuivies en 2016 et le réseau sera développé avec l'ouverture de 5 nouvelles agences.

FAITS MARQUANTS 2015

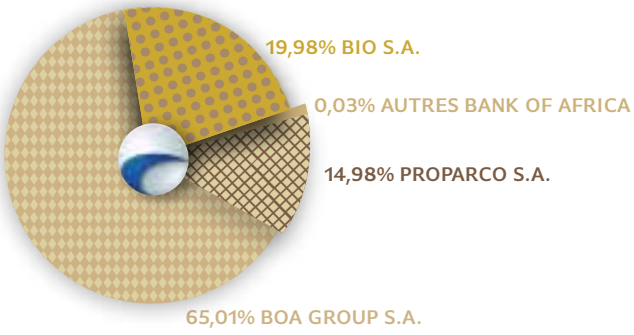
- Lancement de la « Campagne Épargne 2015 ».
- Participation à la 2ème édition de la Semaine Française de Kinshasa et à la 5ème édition du Forum accès au Financement en faveur des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME).
- Mise en ligne d'un nouveau site internet.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 156 millions**
Dépôts clientèle	€ 80,6 millions
Créances clientèle	**€ 111,7 millions**
PNB	€ 15,7 millions
Résultat Net	**€ 2,3 millions**
Effectif	191
Réseau	**10**

1 Euro = 1 010,905 CDF

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



AFRIQUE DE L'EST

PRÉSENTATION DE LA ZONE EAC

✦ La Communauté Est-Africaine, en anglais *East African Community (EAC)* est une organisation intergouvernementale régionale fondée en 1967, dissoute en 1977 et recréée le 7 Juillet 2000. Elle regroupe le Burundi, Kenya, Rwanda, Tanzanie, Ouganda et Soudan du Sud. Son siège est basé à Arusha, en Tanzanie

✦ Avec l'acquisition de la Banque Rwandaise Agaseke Bank, BANK OF AFRICA couvre la quasi totalité de la zone EAC avec l'implantation d'une filiale dans 5 des 8 pays de la zone.

DES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES FAVORABLES MALGRÉ LES RISQUES D'INSTABILITÉ POLITIQUE

✦ Perspectives de croissance globalement favorables pour les pays Afrique de l'Est, quoiqu'à un rythme moins soutenu. Selon les estimations de la BAD, la croissance de la région devrait s'établir à 6,3% avant de remonter légèrement à près de 6,4% en 2016.

✦ Révision à la baisse des prévisions de croissance pour le Kenya en 2015 et en 2016, respectivement à 5,6 et 6%, vs 6,5% et de 6,8% prévus précédemment, en raison du report de plusieurs investissements prévus dans les infrastructures routières, la baisse des recettes du tourisme et la volatilité des flux de capitaux extérieurs.

✦ Des perspectives de croissance toujours soutenues pour l'Ethiopie malgré les effets de la sécheresse, avec +8,1% pour l'exercice 2015/2016, selon le Gouvernement, favorisées principalement par la demande interne et la poursuite des grands projets publics d'infrastructure. Cette dynamique de croissance pourrait néanmoins ralentir à 7,7% en 2016/2017.

✦ Les perspectives de croissance de l'Ouganda pour 2015/2016 ont été légèrement revues à la baisse, à +5%, impactées notamment par un contexte politique en stabilisation.

BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA (BCB)

DES RÉSULTATS remarquables

À la clôture de l'exercice 2015, le Produit Net Bancaire ressort à 17,5 millions d'Euros, soit une croissance de +8% et un Résultat Net remarquable en progression de +175,4% atteignant 2,9 millions d'Euros contre 1,1 million d'Euro en 2014.

Aussi, les dépôts et les crédits à la clientèle de la BANQUE DE CRÉDIT DE BUJUMBURA S.M. (BCB) marquent respectivement un accroissement de +9% à 156,9 millions d'Euros et 2,4%, à 75,5 millions d'Euros par rapport à l'exercice 2014.

Par ailleurs, le total bilan a accusé une légère baisse de -0,3%.

FAITS MARQUANTS 2015

✦ Inauguration du nouvel immeuble de l'Agence de Kayanza, province située à 59 km au Nord de Bujumbura

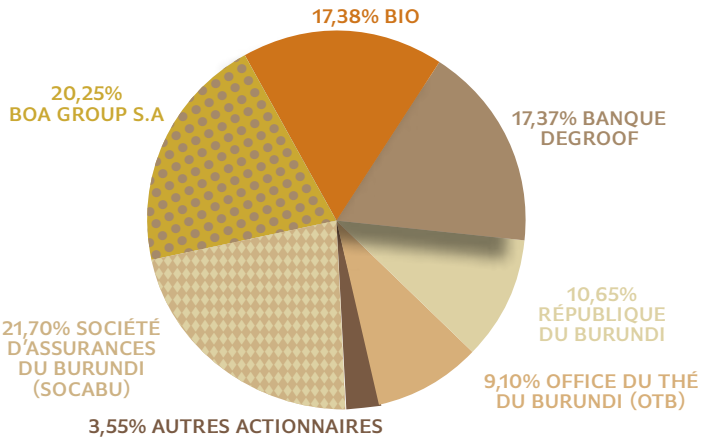
✦ Lancement de la Campagne « AUDEC » découvert automatique sur carte privative SESAME

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 183,7 millions**
Dépôts clientèle	€ 156,9 millions
Créances clientèle	**€ 75,5 millions**
PNB	€ 17,5 millions
Résultat Net	**€ 2,9 millions**
Effectif	342
Réseau	**21**

1 Euro = 1 767,523 BIF

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



BOA AU KENYA

DES RÉSULTATS sous pression

Durant l'exercice 2015, le total bilan a augmenté de +11,3%, porté par les ressources de la clientèle et les capitaux propres affichant une hausse de +13,9% et +7,3%, respectivement.

Suite à une augmentation de capital de 15 millions d'Euros, les capitaux propres ont enregistré une hausse de +7,3% par rapport à l'exercice 2014.

Quant aux dépôts de la clientèle, ils ont évolué de +13,9%, soutenus par la progression du nombre de comptes ouverts et l'expansion du réseau d'agences.

De même, la Banque a procédé à l'ouverture de 7 nouvelles agences en 2015, portant la taille du réseau à 37 agences et 2 centres d'affaires.

Le Produit Net Bancaire a évolué de +26,9% sur une année glissante, tiré par l'augmentation de la marge nette d'intérêts, l'amélioration des frais et les marges sur commissions.

BANK OF AFRICA au Kenya a réalisé une perte nette de 9 millions d'Euros en 2015, en raison d'importantes provisions constituées pour les créances en souffrance. Cette augmentation est attribuée à des conditions macro-économiques peu favorables ainsi que les retards de paiement de certains gros clients.

En outre, la Banque a assaini son portefeuille crédits, conformément aux principes de convergence qui a conduit à une progression des créances douteuses.

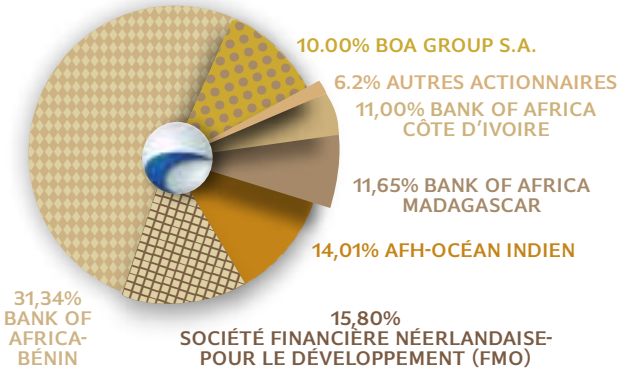
Par ailleurs, BOA au Kenya reste optimiste quant à 2016 et continuera à améliorer la qualité du portefeuille de crédits et de recouvrer les créances douteuses.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 622,7 millions**
Dépôts clientèle	€ 426,8 millions
Crédits clientèle	**€ 339,7 millions**
PNB	€ 38,6 millions
Résultat Net	**€ -9,2 millions**
Effectif	513
Réseau	**42**

1 Euro = 111,240 KES

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



BOA EN OUGANDA

DES RÉSULTATS peu favorables

Dans un environnement macroéconomique incertain, les performances financières 2015 de BOA en Ouganda ont fait preuve de progrès avec une croissance de +17% du Produit Net Bancaire s'élevant à 15,8 millions d'Euros, soutenue par une forte évolution de la marge nette d'intérêts.

La progression du coût du risque de la Banque a été impactée par la dépréciation des actifs, en dépit de l'amélioration de la qualité du portefeuille de crédit.

UN PLAN COMMERCIAL en marche

Les dépôts et crédits à la clientèle ont progressé de +27% et +9%, pour s'élever à 118 millions d'Euros et 72 millions d'Euros, respectivement. Ainsi, le total bilan s'est élevé à 171 millions d'Euros au cours de l'exercice 2015 contre 135 millions d'Euros une année auparavant, soit une hausse de +27%.

Par ailleurs, au cours de 2016, la stratégie de base de BOA en Ouganda continuera d'assurer un engagement efficace avec ses clients par le biais des canaux de distribution révolutionnaires redéfinissant l'expérience client.

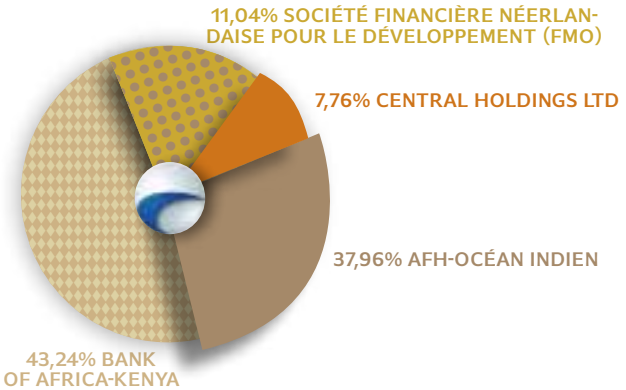
En outre, grâce aux recrutements dans le réseau, une accumulation de compétences, particulièrement dans le service à la clientèle et le domaine mobile banking sera utile pour l'optimisation des ressources humaines et l'amélioration de la situation financière.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 171 millions**
Dépôts clientèle	€ 118 millions
Créances clientèle	**€ 72 millions**
PNB	€ 15,8 millions
Résultat Net	**€ 0,1 millions**
Effectif	418
Réseau	**36**

1 Euro = 3 671,663 UGX

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



BOA EN TANZANIE

HAUSSE DES RÉSULTATS
à près de 30%

La performance de BANK OF AFRICA en Tanzanie a marqué une amélioration par rapport à l'année précédente. Le Résultat avant impôts a augmenté de +29% à 3 millions d'Euros de shillings tanzaniens contre 2,4 millions d'Euros une année auparavant.

En 2015, le Produit Net Bancaire a augmenté de 20% à 18 millions d'Euros, tiré par la croissance de 33% de la marge d'intérêts à 12 millions d'Euros contre 9 millions d'Euros en 2014. Le Résultat Net a affiché une progression de +29%, s'établissant à 2 millions d'Euros contre 1,2 millions d'Euros en 2014.

POURSUITE
du plan commercial

Le portefeuille de crédits clientèle de la Banque a augmenté de +12% à 130,6 millions d'Euros tandis que le total du bilan a augmenté de +16% à 244,8 millions d'Euros. Pareillement les dépôts de la clientèle se sont élevés à 149 millions d'Euros au 31 Décembre 2015, soit une croissance de 12% par rapport à l'année précédente.

En outre, BOA en Tanzanie a poursuivi sa stratégie d'expansion de son réseau avec un focus sur les PME et la Banque de détail en procédant à l'ouverture de deux nouvelles agences, portant le nombre des agences à 23 et marquant ainsi sa présence dans 11 régions de la Tanzanie et de Zanzibar. Malgré l'augmentation des charges, le coefficient d'exploitation a accusé une légère amélioration de 77,7% en 2015.

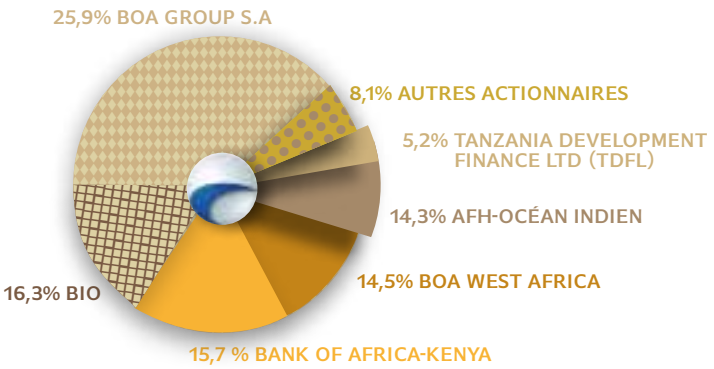
Dans les 12 prochains mois, l'ouverture de 5 nouvelles agences est prévue.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 244,8 millions**
Dépôts clientèle	€ 149 millions
Créances clientèle	**€ 130,6 millions**
PNB	€ 18 millions
Résultat Net	**€ 2 millions**
Effectif	289
Réseau	**23**

1 Euro = 2 350,000 TZS

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



BOA A DJIBOUTI

UN RÉSULTAT exceptionnel

Le Produit Net Bancaire (PNB) et le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) affichent au 31 décembre 2015 un montant de 19 millions d'Euros et 9 millions d'Euros contre 20,6 millions d'Euros et 10 millions d'Euros au 31 décembre 2014, accusant une baisse de -5,9% et -10,4%, respectivement.

Le Bénéfice Net de l'exercice 2015 ressort à 6,7 millions d'Euros contre 1,5 millions d'Euros pour 2014, ce qui représente une forte croissance de 358,6%.
Le coefficient d'exploitation a enregistré une amélioration, passant de 53% à fin décembre 2015 contre 50 % une année auparavant.

Le coût net du risque a nettement baissé en 2015 par rapport à l'exercice 2014 (-99%). Cette baisse a eu un impact positif sur le résultat net 2015 qui a enregistré une forte progression de +358,6%.

PROGRESSION de la performance commerciale à deux chiffres

À fin 2015, le total bilan s'élève à 468,5 millions d'Euros contre 374,9 millions d'Euros à fin 2014, en progression de +25%, avec une structure de bilan relativement stable.

Les ressources clientèle se sont accrues de +25,8% à fin 2015 à 408,7 millions d'Euros contre 324,8 millions d'Euros à fin 2014. Les encours des crédits à la clientèle sont en nette évolution, avec un volume de 112,7 millions d'Euros à fin de l'exercice 2015.

FAITS MARQUANTS 2015

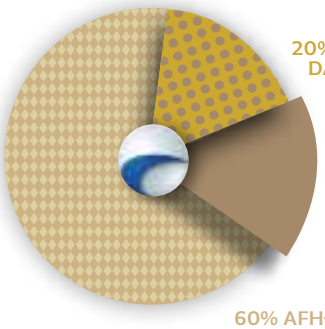
- Participation au séminaire sur le « Programme Convergence ».
- Participation à la 4ème édition du sommet Africain de la Finance Islamique, événement à portée internationale où se rencontrent les leaders de la Finance Islamique.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total Bilan	**€ 468,5 millions**
Dépôts clientèle	€ 408,7 millions
Créances clientèle	**€ 112,7 millions**
Produit Net Bancaire	€ 19,4 millions
Résultat Net	**€ 6,7 millions**
Effectif	167
Réseau	**7**

1 Euro = 194,445 DJF

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



20% SOCIÉTÉ FINANCIÈRE NÉERLANDAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT (FMO)

20% PROPARCO

60% AFH-OCÉAN INDIEN

BUREAU DE REPRÉSENTATION ADDIS ABEBA - ÉTHIOPIE

Le bureau de représentation d'Éthiopie a été créé en 2014 à Addis-Abeba

• Ce bureau en Éthiopie est contrôlé par BOA-MER ROUGE, la filiale Djiboutienne.

Superficie (Milliers de Km2)	**1 104,3**
Population	99 390 750
Taux de Bancarisation	**10%**
PIB (Milliards de Dollars)	61.535
Croissance réelle	**9,6%**
Nombre de Banques	19

AFRIQUE AUSTRALE

PRÉSENTATION DE LA ZONE SADC

✦ La SADC est une zone d'intégration économique de 15 Pays d'Afrique australe. Elle constitue un espace économique de 243 millions de consommateurs. Le PIB global est de 424 Milliards de Dollars (336,5 Milliards d'Euros). C'est le premier PIB d'Afrique Subsaharienne. Ce PIB est porté par l'Afrique du Sud. Les autorités de la SADC négocient un accord de libre échange avec l'Union Européenne, dans le cadre des APE (Accords de Partenariat économiques)

✦ La zone SADC abrite une filiale du Groupe BANK OF AFRICA, BOA à Madagascar (Océan Indien) la plus grande filiale du Groupe en termes de nombre d'agences

DES PERSPECTIVES DE CROISSANCE IMPACTÉES PAR LA DÉPRIME DES COURS MONDIAUX DES MATIÈRES PREMIÈRES ET LES CHOCS CLIMATIQUES

✦ Les perspectives de croissance de l'Afrique australe devraient se ralentir dans un contexte international défavorable marqué notamment par la baisse des cours des produits de base, conjuguée à la sécheresse. Les économies des pays de la région devraient ainsi enregistrer une croissance très faible en 2016, estimée à 1,9% contre 2,2% en 2015.

✦ Première économie de la région, l'Afrique du Sud ne parvient pas à sortir de la morosité et devrait même voir sa croissance revue encore à la baisse en 2016 pour s'établir à 0,1% à cause d'une pluviométrie défavorable et de la dépréciation du « rand ».

✦ De même, Le taux de croissance économique de Madagascar est resté relativement faible, à 3% en 2015, en raison notamment de la forte baisse des cours des produits de base. Les perspectives de 2016 à +4,1% seraient principalement tirées par l'augmentation de la production agricole et industrielle conjuguée à une relance des investissements publics et privés.

BOA A MADAGASCAR

UNE ACTIVITÉ COMMERCIALE en perpétuelle amélioration

En termes d'activité et de structure du bilan, des évolutions notoires et significatives ont été enregistrées avec une hausse à la fois des dépôts, des crédits et du total bilan avec des taux de croissance annuels respectifs de +13,9%, +11,3% et de +12,7%.

Le ratio de solvabilité de la Banque s'inscrit à 11,4% à fin décembre 2015 pour un minimum réglementaire de 8%.

Le réseau de distribution de la Banque a atteint 90 unités avec l'ouverture en 2015 de 6 nouvelles agences et d'un 2ème Centre d'Affaires à Toamasina, capitale économique du Madagascar. L'effectif total de la Banque a diminué, en un an, de -6,8% pour s'inscrire à 953 agents à fin décembre 2015, devenant ainsi le plus grand réseau bancaire du pays et du Groupe BANK OF AFRICA.

DES RÉSULTATS en légère baisse

Au niveau des résultats, le PNB a enregistré une progression annuelle de +5,2% portée essentiellement par les commissions (+19%) face à une légère baisse de la marge bancaire nette (-2%). Ainsi, avec une hausse des frais généraux d'exploitation de +11,2%, le RBE et le Résultat Net ont connu respectivement une légère baisse de -4,4% et de -0,5% tandis que le Coefficient d'Exploitation a augmenté de plus de 3 points en un an.

Par ailleurs, les résultats des efforts de recouvrement avec notamment la reprise de provisions sur un gros dossier en souffrance ont généré un coût de risque de -1,7% au 31 décembre 2015.

Enfin, la rentabilité des actifs (ROA) et celle des fonds propres (ROE) s'affichent respectivement à 3,2% et 27,3% au 31 décembre 2015, contre 3,6% et 31,7% au 31 décembre 2014 et ce, en raison de la légère baisse du Résultat Net face à une augmentation de l'Actif Moyen et des Fonds Propres Moyens sur la période considérée.

POURSUITE de son engagement citoyen

La Fondation BOA Madagascar continue de confirmer son engagement citoyen et sa présence dans le tissu social à travers plusieurs actions initiées : (i) renouvellement du partenariat avec la FERT qui contribue au financement d'un Collège Agricole à Ambalavao à hauteur de 60 millions d'Ariary par an ; (ii) l'Opération « Tous à l'École » en partenariat avec la Banque, concrétisée par un don de 64 000 cahiers à plus de 10 000 élèves d'écoles primaires publiques et privées ; (iii) un don de denrées alimentaires et de matériels au Bureau National de la Gestion des Risques et Catastrophes, en faveur des sinistrés du cyclone Chedza et inondations pour une valeur de 15 millions d'Ariary, en partenariat avec la Banque et (iv) un don de fournitures scolaires en faveur de 2 300 élèves de 5 écoles primaires publiques de la Région DIANA pour une valeur de 1,7 millions d'Ariary, en partenariat avec la Banque.

FAITS MARQUANTS 2015

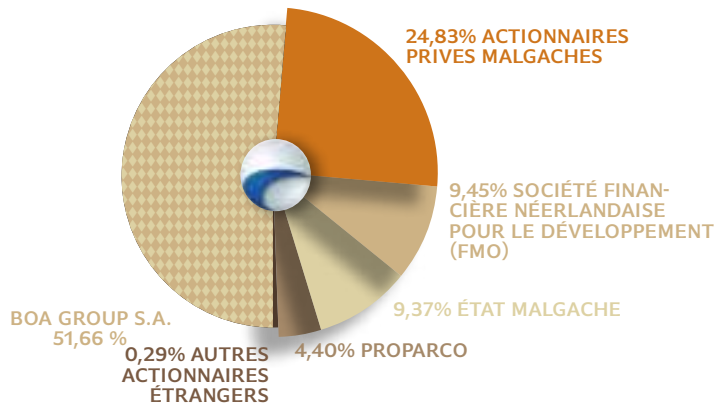
- Ouverture de 7 nouvelles agences à travers tout le pays
- Signature d'une convention avec le Ministère des Finances et du Budget portant sur la mise à disposition de produits et de services pour le personnel du Ministère.
- Signature de deux Conventions de Partenariat avec la compagnie aérienne Air Madagascar.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 531,9 millions**
Dépôts clientèle	€ 422 millions
Créances clientèle	**€ 258 millions**
PNB	€ 44,6 millions
Résultat Net	**€ 15,9 millions**
Effectif	953
Réseau	**90**

1 Euro = 3 497,620 MGA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



AUTRES FILIALES AFRICAINES

LA CONGOLAISE DE BANQUE

Montée de BMCE Bank dans le capital de La Congolaise de Banque à 37%, un des leaders dans la distribution de crédit au Congo et première Banque du pays en termes de réseau d'agences qui aspire à devenir une Banque de référence dans la sous-région d'Afrique Centrale.

Ainsi en 2015, la contribution de La Congolaise de Banque au RNPG ressort à € 2,9 millions, et le résultat net en social s'est établi à € 5,3 millions en 2015.

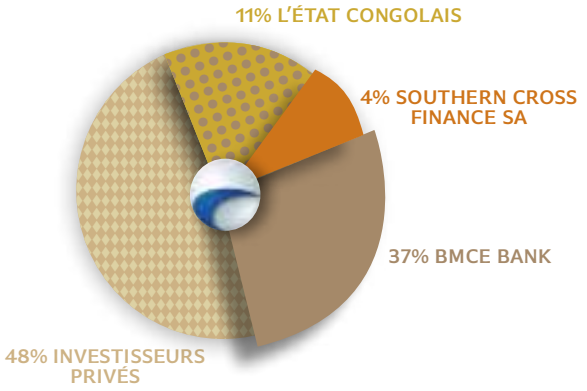
Par ailleurs, la création d'une filiale de leasing est en cours, en partenariat avec Maghrebail, afin d'accompagner la clientèle de LCB Bank dans ses projets de développement et de financement d'investissement, traduisant les synergies intra-Groupe en Afrique.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 425 millions**
Dépôts clientèle	**€ 366 millions**
Créances clientèle	**€ 249 millions**
PNB	**€ 28 millions**
Résultat Net	**€ 5,35 millions**
Effectif	**295**
Réseau	**19**

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU MALI

Première Banque du Mali avec près de 50 agences et plus de 70 point de vente sur le territoire national, la Banque de Développement du Mali a pu consolider ses réalisations au titre de l'exercice 2015 en très forte progression par rapport à l'exercice 2014.

Le Résultat Net de la Banque de Développement du Mali a triplé à € 21,2 millions induisant une nette amélioration du ROE, se situant à un niveau confortable de plus de 26%. Pour sa part, le Produit Net Bancaire a enregistré une progression de +7,5% pour s'établir à € 45 millions à fin Décembre 2015 et le Total Bilan est passé de € 834 millions à € 929 millions en 2015, soit une évolution de +11,4%.

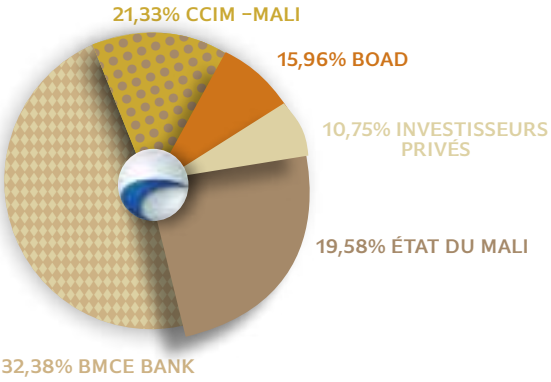
Consolidation de la gouvernance avec la constitution d'un nouveau Conseil d'Administration, la nomination d'une nouvelle équipe de Management et la montée au capital de BDM portant la participation du Groupe BMCE Bank à 32,4% en Avril 2015.

CHIFFRES CLÉS 2015

Total bilan	**€ 929 millions**
Total Crédits	€ 430 millions
Total Dépôts	**€ 591,2 millions**
PNB	€ 44,7 millions
Résultat Net	**€ 21,2 millions**
Réseau	48

1 Euro = 655,957 F CFA

ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015



BMCE BANK EN EUROPE

BMCE BANK EN EUROPE

Consolidation des profits de la plate-forme Européenne à fin décembre 2015, désormais 3ème centre de profit du Groupe, affichant des hausses significatives du Résultat Net de +37% à 12,2 Millions d'Euros et du PNB de +21% à 28 Millions d'Euros.
BMCE International Holding affiche une contribution au RNPG en hausse significative de +36% par rapport à 2014 s'établissant à 171 Millions de Dirhams en 2015 contre 126 Millions de Dirhams en 2014. La Plateforme Europe consolide sa capacité bénéficiaire d'année en année grâce à la performance des deux entités BBI Londres et BBI Madrid.

BMCE BANK INTERNATIONAL MADRID

Dans un contexte marqué par une reprise de la croissance économique en Espagne, BMCE Bank International Madrid a affiché des réalisations commerciales et financières favorables au titre de l'exercice 2015. En atteste la progression significative de l'ensemble de ses agrégats financiers et bilanciels à fin 2015, +44% du Résultat Net, +39% du PNB, +56% du Résultat Brut d'Exploitation, +30% du total bilan, +10% des Fonds Propres et un ROE de 14%.

Ces réalisations commerciales sont le résultat de la mise en œuvre de la stratégie axée sur la consolidation des relations de *Correspondent Banking*, la participation à des opérations internationales de syndication, le développement commercial avec les Grands Comptes espagnols et européens, le développement du *cross-selling*, outre la diversification géographique des risques.

Parallèlement, BBI Madrid a amélioré son efficacité opérationnelle, illustrée par une amélioration du coefficient d'exploitation qui ressort à 27% à fin 2015 contre 35% à fin 2014, soit -8 p%.

BMCE BANK INTERNATIONAL LONDRES & PARIS

Dans une conjoncture internationale marquée par le ralentissement de la croissance économique mondiale, la forte volatilité des marchés africains, la chute des prix des matières premières et son impact sur le budget de plusieurs États africains, notamment ceux producteurs du Pétrole, BMCE Bank International Plc Londres a réalisé des performances commerciales et financières favorables au titre de l'exercice 2015.

Ainsi, le Produit Net Bancaire s'est élevé à 16,2 Millions d'Euros à fin 2015 contre 14,1 Millions d'Euros à fin 2014, soit une hausse de +14,6%, et +12,7% en TCAM 2013-2015. Cette performance s'explique par la poursuite du développement commercial, la diversification géographique et sectorielle du portefeuille des engagements ainsi que le développement des synergies avec les entités du Groupe BMCE Bank Of Africa.

Le Résultat Net ressort ainsi à 7,8 Millions d'Euros à fin 2015, en croissance de +36,6% par rapport à fin 2014, représentant 2,8 fois le Résultat Net réalisé en 2013, soit un ROE de 16,5% contre 14% en 2014.

Parallèlement, BBI Plc Londres a enregistré des avancées qualitatives importantes à savoir la diversification des sources de financement, la gestion saine des ratios de liquidité et de solvabilité, outre le renforcement de la Gouvernance interne.

BMCE BANK EN ASIE ET EN AMÉRIQUE DU NORD

BMCE BANK EN ASIE ET EN AMÉRIQUE DU NORD

BUREAU DE REPRÉSENTATION DE PÉKIN

Au cours de l'exercice 2015, le Bureau de représentation de BMCE Bank à Pékin a poursuivi le développement de ses activités et ses missions à travers la promotion de la diplomatie économique, notamment, la création de liens économiques et l'échange d'informations entre les opérateurs des deux continents, l'Asie et l'Afrique.

Ainsi, des réunions ont été organisées avec les partenaires chinois portant sur les grands projets au Maroc relatifs aux secteurs des Energies Renouvelables, du Gaz, du Ciment et de la Filière Pneumatique.

Pareillement, en coordination avec la *China Africa Joint Chamber of Commerce and Industry* -CAJCCI-, ont été organisées des rencontres entre l'Ambassade du Maroc en Chine, l'Agence Marocaine de Développement des Investissements 'AMDI' et des entreprises chinoises et ce, dans l'objectif de promouvoir la coopération commerciale et l'investissement entre les entreprises marocaines et chinoises.

Par ailleurs, le Bureau de représentation a continué de promouvoir l'image de marque et la notoriété internationale du Groupe BMCE Bank en participant à des manifestations à caractère économique, notamment, (i) le *China Overseas Investment New Year Forum*, (ii) le *Sino African Entrepreneurs Summit de Marrakech*, (iii) la foire INTERTEXTIL en présence d'une délégation marocaine importante sous l'égide de Maroc Export, outre (iv) le *World Tourism Cities Federation* en présence de l'ONMT.

Le Bureau de Représentation de Pékin a également participé, dans le cadre des synergies intragroupes, à la mise en place des relations de *Correspondent Banking* avec *China Industrial Bank* et *CITIC Bank*.

BUREAU DE REPRÉSENTATION DU CANADA

Suite à l'accord de partenariat conclu en mars 2014 entre BMCE Bank et le Mouvement Desjardins, BMCE Bank a ouvert un bureau de représentation à Montréal afin d'être plus proche de la communauté marocaine résidant au continent américain.

Cet accord permet à BMCE Bank d'accompagner les Marocains résidant au Canada, les étudiants et les investisseurs au quotidien en répondant à leurs besoins en termes de transactions bancaires à travers des conditions avantageuses, rapides et sécurisées.

Ainsi, les deux parties ont mis en place une offre commerciale globale, particulièrement avantageuse destinée aux MRE et aux étudiants.

BMCE BANK ET SON ENVIRONNEMENT

ÉCONOMIE INTERNATIONALE

ÉCONOMIE INTERNATIONALE : une Croissance plus Lente de l'économie Internationale et une Reprise Graduelle des Économies d'Afrique Subsaharienne

La croissance mondiale a été revue en baisse de 0,2 points en 2015 et 2016, pour s'établir à 3,1% et 3,2%, respectivement. Cet ajustement s'explique par les difficultés des pays émergents et en développement, notamment le rééquilibrage de l'économie chinoise, et, à un moindre degré, par le caractère modeste et inégal de la reprise dans les économies avancées. En Afrique subsaharienne, la croissance reprendra progressivement mais sera inférieure au niveau de la dernière décennie.

ZONE EURO la Reprise se Confirme mais elle reste modeste

Avec une croissance de 1,6% après 0,9% en 2014, la zone euro affiche en 2015 sa meilleure performance depuis 4 ans, soutenue par l'investissement et les dépenses publiques, et confortée par la baisse du pétrole, la faiblesse des taux d'intérêt, en sus de la dépréciation du taux de change.

Cette reprise devrait se confirmer en 2016 pour s'établir à 1,5%, sur fond de dynamisme de la consommation privée et de la politique monétaire accommodante de la Banque centrale européenne, l'Allemagne étant dans la moyenne, la France accusant un léger retard, +1,1% attendu en 2016.

ÉTATS-UNIS une croissance ralentie par un pétrole moins cher et un dollar plus fort

Le rythme de la croissance américaine, estimé à +0,7% au dernier trimestre 2015, a été moins élevé qu'espéré. Pour l'ensemble de l'année, la croissance n'a atteint que 2,4% comme en 2014.

Ce ralentissement s'explique essentiellement par la décélération des dépenses des consommateurs, la chute des investissements des entreprises, -1,8% en rythme annuel, notamment dans le secteur énergétique en raison de la chute des prix pétroliers, et par le recul des exportations handicapées par l'appréciation du dollar.

Malgré des conditions financières accommodantes et le renforcement des marchés du logement et du travail, l'économie des Etats-Unis devrait enregistrer un rythme d'expansion modéré en 2016 et 2017, entre +2,4% et +2,5% pour ces deux années.

LES PAYS ÉMERGENTS ET EN DÉVELOPPEMENT aux prises avec un ralentissement de la croissance

Les projections de croissance pour la plupart des pays émergents et en voie de développement font état d'un rebond plus modeste que prévu, du fait de la chute des cours des matières premières et du durcissement des conditions de financement. La croissance de ces économies a été ainsi ramenée à 4% en 2015, un record à la baisse depuis la crise de 2008-2009.

Ces chiffres masquent toutefois de fortes disparités entre les pays. En Chine, la croissance devrait passer de 6,9% en 2015 à 6,5% en 2016, principalement en raison de l'affaiblissement de l'investissement accompagnant le rééquilibrage de l'économie, tandis qu'en Inde - 7,3% en 2015 et 7,5% en 2016 - et dans les autres pays émergents d'Asie, la croissance devrait généralement rester vigoureuse.

En Amérique latine et dans les Caraïbes, malgré une croissance positive dans la plupart des pays, le PIB global risquerait de se contracter, impacté par la récession au Brésil. Au Moyen-Orient, une croissance plus élevée est prévue, mais la baisse des prix du pétrole conjuguée aux tensions géopolitiques continuent de peser sur les perspectives.

Dans les pays émergents d'Europe, la croissance devrait rester plus ou moins stable. La Russie, qui continue de s'ajuster au bas niveau des prix du pétrole et aux sanctions occidentales, devrait demeurer en récession en 2016, -1,8%, après que son PIB se soit contracté de -3,7% en 2015.

AFRIQUE SUBSAHARIENNE, une reprise graduelle de la croissance mais à des niveaux moins soutenus que par le passé

Selon le FMI, la croissance de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne enregistrera une reprise progressive, mais à des taux qui resteront inférieurs à ceux de la dernière décennie en raison de la baisse des prix des produits de base et la hausse des coûts d'emprunt.

Dans ces conditions, la progression du PIB de cette région devrait atteindre 3,0% et 4,0% en 2016 et en 2017, respectivement, contre 3,4% en 2015 et 5% en 2014. La performance du Nigeria, première puissance économique du continent, est attendue à 2,3% en 2016 après avoir réalisé 2,7% l'an dernier, mais reste fortement exposé à la chute des prix pétroliers, tandis que l'Afrique du sud frôle la récession avec la révision à la baisse de la croissance attendue en 2016 à 0,6%, contre 1,3% enregistré en 2015.

A court terme, les risques sur la croissance d'Afrique subsaharienne seraient globalement liés à un ralentissement de l'économie chinoise, partenaire de poids de la région, et à une hausse attendue du dollar, avec un effet sur les monnaies locales africaines.

UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST-AFRICAINE (UEMOA), une croissance économique toujours soutenue

En dépit d'un contexte sécuritaire fragile, et un environnement extérieur moins favorable en 2015, la croissance des économies de l'UEMOA devrait se maintenir au dessus de 6% en 2015, tirée notamment par une forte croissance en Côte d'Ivoire et au Sénégal et par un investissement public plus élevé.

Ainsi, la Côte d'Ivoire, première économie de la zone, continue d'afficher de bonnes perspectives économiques sur le moyen terme avec un rythme de croissance du PIB réel de 8,5% à la fois en 2015 et en 2016 et une inflation modérée. Le déficit budgétaire projeté devrait s'améliorer pour se situer à 3,1 % du PIB en 2016, contre 3,2% en 2015.

Concernant le Sénégal, le FMI a revu à la hausse les perspectives de croissance du pays à 6,5% en 2015, soit 1,4% de plus par rapport aux prévisions initiales, et les a légèrement relevées à 6,6% en 2016, du fait de la baisse des prix du pétrole et de la bonne performance de l'industrie et des services, soutenue par la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent et une dynamique de mise à niveau des infrastructures.

Pour sa part, le Mali a amorcé sa troisième année de reprise économique. Après une forte croissance de 7,5% en 2014, marquée par le retour à la normale de la production agricole et une forte reprise du secteur manufacturier, la croissance devrait être supérieure à 5% pour les prochaines années, et ce, même si le pays devra faire face à la volatilité des cours de l'or et du coton, ainsi qu'à la fragilité de la situation sécuritaire.
Afrique de l'Est, des perspectives économiques favorables malgré les risques d'instabilité politique

Moins exposés à la chute des cours des matières premières et malgré un climat politique difficile dans certains pays, les pays d'Afrique de l'Est continuent d'afficher des perspectives de croissance favorables mais à un rythme moins soutenu. Selon la BAD, la croissance de la région devrait être modérée en 2015, s'établissant à 5,6% avant de remonter à 6,7% en 2016.

Dans ce contexte, le FMI a abaissé ses prévisions de croissance pour le Kenya en 2015 et en 2016, respectivement à 5,6 et 6%, vs 6,5% et de 6,8% prévus précédemment, en raison du report de plusieurs investissements prévus dans les infrastructures routières, la baisse des recettes du tourisme et la volatilité des flux de capitaux extérieurs.

Pour l'Éthiopie, le FMI prévoit une croissance économique d'environ 10,2% pour l'exercice 2015/2016 contre 4,5% en 2014/2015, soutenue principalement par la demande interne, la poursuite des grands projets publics d'infrastructure ainsi que la production agricole. Cependant, certaines vulnérabilités persistent notamment celles liées au niveau élevé de l'inflation, à la sécheresse, à la baisse de la demande extérieure, au resserrement des conditions de financement à l'international, puis à l'accentuation des inégalités sociales.

L'Ouganda, lui, qui vient de passer des élections présidentielles houleuses, a vu ses perspectives de croissance pour 2015/2016, ramenée à 5,3% contre une prévision initiale de 5,8%. La croissance du PIB devrait rester à ce niveau, reflétant le resserrement des conditions du crédit et une politique de relance budgétaire moins efficace. D'éventuelles tensions politiques risqueraient de peser sur les perspectives de croissance.

LES ÉCONOMIES DE LA CEMAC mises à rude épreuve par la chute des cours pétroliers

Affectés durement par les effets de la chute des cours du pétrole qui représente environ 70% de leurs exportations et plus d'un tiers de leurs recettes budgétaires, les pays de la CEMAC auraient réalisé, selon la BEAC, une croissance de 2,4% en 2015, en baisse de deux points et demi par rapport à 2014.
Dans ce contexte, la croissance économique du Gabon est tombée à 4,0% en 2015, soit en deçà des quasi 6% observés sur la période 2010–14.
La dette publique est passée, pour sa part, de 20% du PIB en 2012 à 45% du PIB en 2015.
La croissance globale pourrait néanmoins rebondir et avoisiner 4,5% en moyenne sur la période 2016–20, pourvu que le pays puisse diversifier son économie par la mise en œuvre du Plan Stratégique Gabon Émergent.

A l'inverse, l'économie de la première puissance économique de la zone CEMAC, le Cameroun, a fait preuve de résilience face au double choc de la chute des prix du pétrole et de la montée des menaces pour la sécurité.
Ainsi, la croissance estimée par les autorités camerounaises pour l'année 2015 serait de 6,4%, bien au-dessus du taux de 5,9% prévu cette année par le FMI. La progression du PIB devrait toutefois ralentir à 5,2% en 2016, du fait de la stabilisation de la production pétrolière.

ÉCONOMIE MAROCAINE

Un Net Renforcement des Fondamentaux Macroéconomiques

L'année 2015 a été marquée par un environnement exogène extrêmement favorable. En effet, le Royaume a connu une conjoncture unique, après une forte tempête : la baisse constante des cours des hydrocarbures - 60% de recul en dirhams depuis le plus haut de 2012 - a été bonifiée par la reprise des cours des phosphates, +70% depuis 2010, impactant positivement le budget de la Caisse de Compensation.

Dans le même temps, la pluviométrie, importante, et l'excellente tenue à l'export des secteurs d'avenir du Maroc - automobile, aéronautique, offshoring… - se sont traduit par un dynamisme économique accru et un recul du déficit de la balance des paiements.

Dans le détail, l'excellente campagne agricole, affichée à plus de 110 millions de quintaux, s'est matérialisée par une croissance du secteur agricole supérieure à 14% sur l'ensemble de l'année 2015. Dans le même temps, le secteur non agricole continue de subir un contexte moins porteur avec un recul de l'investissement public et une consommation des ménages européens au ralenti. Son rythme d'expansion a légèrement décéléré en 2015, +1,8% vs 2,6% en 2014, faisant ressortir un taux de croissance global de +4,5%.

Un déficit budgétaire toujours en recul

Après le déficit record de 2012, expliqué par les cours élevés des hydrocarbures et un investissement public important, le Maroc s'est engagé dans ce qui est appelé une politique budgétaire contra cyclique visant à approcher le déficit budgétaire des 3% du PIB.

Ainsi, le déficit budgétaire s'est établi à 42,7 Milliards de Dirhams en allégement de près de 1 Milliard de Dirhams ou -2,2%.

Pour sa part, le solde primaire s'est affiché à -15,7 Milliards de Dirhams ou 1,5% du PIB, confirmant l'évolution qualitative des comptes de l'Etat.

La moins value enregistrée au niveau des recettes publiques, de - 4,9 Milliards de Dirhams, ou -1,8%, en comparaison de 2014, a, de ce fait, été pondérée par l'économie de 12,9 Milliards de Dirhams observée au niveau des dépenses publiques, en recul de 4,2% par rapport à leur niveau à fin 2014 pour avoisiner 201 milliards de dirhams.

Cette dynamique s'explique principalement par le fort recul du budget de la Caisse de Compensation, -57,2% à 14 Milliards de Dirhams. Pour leur part, la légère baisse anticipée des recettes, et plus particulièrement des recettes non fiscales se justifie par la non récurrence de certaines opérations exceptionnelles liées à la cession, en 2014, de Maroc Télécom et de la Centrale Laitière et du recul des investissements du CCG à 584 Millions de Dirhams vs 6,8 Milliards de Dirhams en 2014.

Une hausse des prix nourrie par les biens alimentaires

Le manque de pluie au cours de l'automne 2015 et du début de l'hiver 2015/2016 s'est vite traduit par une augmentation des prix alimentaires de +2,7% à décembre 2015 en glissement annuel.

Dans le même temps, la poursuite de l'optimisation des prix au sein de l'ONEE s'est matérialisée par une hausse des coûts de l'électricité et de l'eau de +3,3%, et ce, en dépit du recul marqué des cours des hydrocarbures et du coke.

Ces deux agrégats ont contribué à une inflation de près de 1,6%, vs +0,4% à fin 2014. En revanche, les prix à la production industrielle continuent de reculer, en repli de -4,6%, sous l'effet de la baisse des cours des matières premières.

Une balance commerciale en net redressement

Sous l'effet conjugué du recul des prix des hydrocarbures, du regain des cours du phosphate et du développement des exportations de produits finis, le solde commercial s'est nettement redressé en cette fin d'année 2015.

S'affichant à 152,3 Milliards de Dirhams, le déficit est en baisse -18,7% par rapport à 2014, représentant un gain de 35 Milliards de Dirhams, alors que le taux de couverture tutoie désormais les 60%.

En détail, les importations ont reculé de -5,6%, pour s'établir à 366,5 Milliards de Dirhams. Les économies réalisées sur les importations de produits énergétiques, - 26 Milliards de Dirhams, et de biens alimentaires, - 6 Milliards de Dirhams, représentent plus de 32 Milliards de Dirhams, expliquant ainsi la totalité des gains dégagés.

S'agissant des exportations, 3 produits justifient la totalité de la progression de +6,6% ou 13,3 Milliards de Dirhams. La bonne tenue des ventes de véhicules de tourisme, + 8,3 Milliards de Dirhams, des produits alimentaires – crustacés et mollusques, poissons et huile d'olive -, + 4,5 Milliards de Dirhams, et des phosphates et dérivés, + 6 Milliards de Dirhams, ont placé le Maroc sur une trajectoire vertueuse.

Pour les flux financiers, les recettes issues des Investissements Directs Etrangers et du tourisme stagnent relativement, +2,6% pour les premiers et -1,4% pour le second. A l'inverse, les recettes MRE ont franchement dépassé le seuil des 60 Milliards de Dirhams pour s'afficher à 60,1 Milliards de Dirhams, en hausse de +3%.

Une baisse du taux de chômage liée à la performance non agricole

La poursuite de formalisation de l'économie marocaine s'est traduite par une destruction des emplois non rémunérés au niveau de secteur agricole, - 32 000 postes. Cette dégradation a été compensée par la création de 86 000 emplois en 2015 dans les services, les BTP et l'industrie. En agrégé, l'économie domestique a créé 33 000 postes nets.

Grâce à une population active en recul, le taux de chômage s'est amélioré de 0,2 point de pourcentage pour s'afficher à 9,7% vs 9,9% en 2014.

ACTIVITÉS MINIÈRES, une stratégie Phosphates qui fonctionne

La stratégie de régulation des cours du phosphate par l'OCP continue de produire les résultats escomptés puisque la matière première a repris plus de 70% depuis un plus bas en 2010, à l'opposé des cours des autres produits bruts. Dans ce sens, et si les ventes en masse continuent de stagner, en valeur, elles progressent de +15,6%.

LES BTP stimulés par la relance des projets structurants

Comme les chiffres de l'emploi le montrent, le BTP commence, de nouveau, à tirer l'économie domestique vers le haut, sous l'effet de la reprise des projets structurants. En effet, si les entreprises para publiques continuent de rationaliser leur investissement, l'Etat maintient, voire soutient, l'investissement public.

En conséquence, et alors que les ventes de ciments reculaient de -1,3% en juin 2015, elles clôturent l'année 2015 sur une progression de 1,4%, après une baisse de -5,4% à fin 2014. La dynamique est plus prégnante au niveau des régions de Doukkala-Abda et de Souss-Massa-Draa.

SECTEUR DES TÉLÉCOMS, vers un choc de simplification

Pour le secteur des télécommunications, l'année 2015 a véritablement marqué la mutation d'un marché de développement vers un marché de maturité. En effet, le parc de téléphonie mobile commence à reculer avec 43,1 millions d'abonnés, soit - 1 million de lignes, alors que, dans le même temps, le parc post payé augmente de plus de 14%, représentent près de 2,7 millions d'abonnés.

La volonté de Méditel de rationaliser l'offre, avec une approche forfaitaire clarifiée, a ainsi séduit la clientèle en post payé, même si le revenu moyen par minute de la téléphonie mobile chute de -15% entre décembre 2015 et décembre 2014, baisse encore plus marquée au niveau du mobile postpayé, -19%.

Enfin, les nouvelles technologies continuent de se disséminer rapidement. Le parc global Internet enregistre une très forte progression de +63,5%, avec désormais 14,5 millions d'abonnés, et un taux de pénétration de 42,7%

LE TOURISME victime de la conjoncture

En dépit d'un contexte régional très incertain, le Maroc continue d'offrir une forte résistance sur le segment touristique. En effet, si les arrivées ont reculé de près de 8% en Afrique du nord, selon les statistique de l'Organisation Mondiale du Tourisme, les arrivées au Maroc ont quasi stagné avec une baisse de -1%. A fin décembre 2015, le Royaume a ainsi enregistré l'arrivée de 10,2 millions de touristes.

En revanche, l'impact est plus fort sur les modes de résidence puisque les nuitées en établissement classés ont reculé de plus de 6% et le taux d'occupation atteint un plus bas de ces 5 dernières années à tout juste 40%. Le recours à des modes d'hébergement alternatifs - hébergement chez l'habitant, préférence des riads… - explique le phénomène.

SECTEUR BANCAIRE, plus de liquidités

Au cours de l'année 2015, le secteur bancaire a été confronté à un paradoxe saisissant avec le recul des besoins en liquidité et une baisse de la demande en crédit. En effet, la meilleure santé de la balance des paiements s'est matérialisée par une liquidité bancaire plus abondante, et un potentiel de plus de 35 Milliards de Dirhams qui n'a plus été ponctionné.

En revanche, en glissement annuel, la croissance des créances sur l'économie continue de ralentir, à +2,7% en 2015. La baisse des investissements au Maroc, et plus particulièrement celui des entreprises publiques, explique, en grande partie, ce recul.

Dans ce contexte, et afin de continuer à jouer pleinement leur rôle de principal soutien à l'économie, l'accompagnement des particuliers et des TPME, par les banques, devient de plus en plus dynamique.

Des perspectives 2016 pénalisées par une pluviométrie basse

L'année 2016 s'annonce sous un double signal puisque les perspectives de croissance seront handicapées par des pluies tardives tandis que les cours du pétrole toujours bas permettront une poursuite de l'assainissement des déficits du Royaume.

Ainsi, si une récolte céréalière proche de 35 millions de quintaux se traduisant par une croissance du PIB proche +1,5%, les évolutions favorables des cours des matières premières permettraient progressivement au Royaume de dépasser le contexte le contexte de crise de 2008 et de se rapprocher des niveaux d'avant crise, en termes de déficit budgétaire et de solde de la balance courante.

BMCE BANK ET SA GOUVERNANCE

ACTIVITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Structuration du Groupe : poursuite du déploiement du Programme Convergence

BMCE Bank poursuit le déploiement du Programme Convergence à travers l'ensemble des entités du Groupe, tant au Maroc qu'à l'international et ce, afin de sécuriser les performances de la Banque.

En effet, et en tant que Groupe d'activités transfrontalières en Afrique et en Europe, BMCE Bank est soumise à des superviseurs et régulateurs des deux continents avec, comme régulateur principal, *Bank Al-Maghrib*.

Dans ce contexte, BMCE Bank est tenue de consolider ses structures et son dispositif de gouvernance. C'est d'ailleurs le sens donné au Programme Convergence qui a visé la structuration des filières Groupe en matière de Risques, Contrôle Interne, SI, Finances, Conformité et Ressources Humaines.

Dans le même sillage, BOA Group a adopté un nouveau mode de gouvernance, fondé sur la séparation entre les fonctions de Président du Conseil d'Administration et celles de Directeur Général, par la nomination de Monsieur Brahim Benjelloun-Touimi, Président du Conseil d'Administration et Monsieur Amine Bouabid, Administrateur Directeur Général.

Nomination de quatre Administrateurs Indépendants

Dans le cadre de l'amélioration de son dispositif de gouvernance, BMCE Bank a poursuivi sa démarche en dotant son Conseil d'Administration de nouveaux membres pouvant être qualifiés d'Administrateurs Indépendants et ce, conformément aux dispositions de *Bank Al Maghrib*.

Aux termes d'une recherche active de personnalités marocaines et étrangères, dotées de longues et riches expériences, issues d'horizons géographiques diversifiés, quatre Administrateurs Indépendants ont été désignés par le Conseil d'Administration, représentant plus du tiers des membres, et ont été soumis aux votes des Actionnaires lors de l'Assemblée Générale Annuelle :

- M. François Henrot, Vice-Président du Conseil de Surveillance de Rothschild ;
- M. Brian C. Mck. Henderson, Haut Responsable pendant quatre décennies chez Merrill Lynch et Chase Manhattan Bank ;
- M. Philippe De Fontaine Vive, jusqu'à récemment Vice-Président de la Banque Européenne d'Investissement ; et
- M. Christian De Boissieu, Professeur émérite.

Par ailleurs, la nomination de ces nouveaux administrateurs est venue renforcer le caractère indépendant des Comités Spécialisés.

Mission d'Audit de l'Agence Internationale de Notation -*Vigeo*-

Pour la deuxième fois depuis 2004, BMCE Bank a sollicité les services de l'Agence de notation internationale-Vigeo- afin d'effectuer une évaluation de sa Responsabilité Sociétale au sens large et de la maîtrise des risques associés visant à optimiser son intégration dans la stratégie de la Banque.

Cet audit s'est articulé autour du diagnostic du système managérial de BMCE Bank au regard du référentiel de responsabilité sociale basé sur les normes publiques internationales sociales et environnementales et sur les lignes directrices de Gouvernance les plus avancées (ONU, OIT, Principes directeurs de l'OCDE, UK Corporate Governance Code, ISO 26000).

L'Agence de notation a couvert six thèmes portant sur l'ensemble des domaines de la Responsabilité Sociale d'Entreprise de BMCE Bank à savoir les Droits humains, les Ressources Humaines, l'Environnement, les Relations clients/fournisseurs, l'Engagement sociétal et le Gouvernement d'Entreprise.

Dans sa restitution, l'Agence de Notation a souligné les avancées majeures dans le cadre du renforcement de son dispositif de gouvernance avec notamment le Corpus de Gouvernance, qui formalise les règles de fonctionnement du Conseil, et la Charte Ethique.

L'évaluateur a également apprécié l'existence des Comités Spécialisés issus du Conseil d'Administration de BMCE Bank.

Travaux du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de BMCE Bank a tenu trois réunions au cours de l'exercice 2015 ayant porté notamment sur :

- L'examen de l'activité et des résultats du Groupe BMCE Bank, au Maroc et à l'international, à l'aune du Plan Stratégique de Développement 2012-15 ;
- L'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et au 30 juin 2015 ;
- La proposition d'affectation des bénéfices au titre de l'exercice 2014 ;
- Le renouvellement de mandat d'Administrateur de FinanceCom;
- La dénomination sociale de BMCE Bank : appellation additionnelle de « BMCE Bank of Africa » ;
- Le dispositif de gouvernance issu des nouvelles exigences réglementaires ;
- La Charte de conformité et Politiques *Compliance* Groupe ;
- L'émission d'un emprunt obligataire subordonné d'un montant maximum de 2 Milliards de dirhams ;
- L'examen des recommandations des Comités spécialisés ; et
- Les conventions réglementées.

Renouvellement de mandat d'Administrateur de FinanceCom

Le Conseil d'Administration a soumis au vote des actionnaires le renouvellement de mandat d'Administrateur de FinanceCom pour une durée de six exercices venant à expiration lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Par ailleurs, le Conseil a pris acte de la démission de Monsieur Adil DOUIRI et de Novo Banco.

Emission d'un emprunt obligataire subordonné de 2 Milliards de Dirhams

Le Conseil d'Administration a soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire pour autorisation l'émission d'un Emprunt Obligataire Subordonné dans la limite de 2 milliards de dirhams, par appel public à l'épargne, dans un délai maximum de 5 ans, coté ou non à la Bourse de Casablanca, dématérialisé par inscription au dépositaire central et inscrit en compte auprès des affiliés habilités.

Cet emprunt vise à renforcer les fonds propres et à respecter les ratios prudentiels et de solvabilité de la Banque afin d'accompagner la réalisation du Plan Stratégique de Développement sur la période 2016-2020 et à soutenir la stratégie de croissance du Groupe BMCE Bank tant au Maroc qu'à l'international.

L'émission de cet emprunt a été un franc succès puisque le montant global des souscriptions s'élève à 2 Milliards de Dirhams, alloué à hauteur de 626 Milliards de Dirhams pour la tranche A et 1 374 Milliards de Dirhams pour la tranche B.

Dénomination sociale de BMCE Bank : Appellation additionnelle " *BMCE Bank of Africa* "

Dans le contexte d'internationalisation de ses activités, le Groupe BMCE Bank, ne cessant de grandir et de s'enrichir en termes de métiers et de ressources humaines, entend marquer ce jalon important de son histoire.

Afin de souligner la dimension continentale du Groupe BMCE Bank et, en capitalisant sur la marque puissante que représente Bank Of Africa, une adjonction de cette dernière à la marque BMCE Bank a été proposée.

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Extraordinaire a marqué son accord quant à l'utilisation d'une appellation additionnelle, au regard de la dénomination sociale de BMCE Bank.
Dès lors, s'adjoint à l'abréviation sociale actuelle «BMCE Bank», la mention «BMCE Bank of Africa».

Ainsi, les nouvelles abréviations sont «BMCE Bank» - «BMCE Bank of Africa». Il est désormais possible d'utiliser valablement l'une ou l'autre des appellations de manière alternative, ou les deux ensemble.

Charte de conformité et des politiques Compliance Groupe

Lancée en 2015, la Charte de Conformité énonce les principes fondamentaux d'éthique qui s'appliquent au Groupe BMCE Bank et qui soulignent son engagement à appliquer une politique d'intégrité dans l'exercice de ses missions.

A travers cette charte, l'ensemble des entités du groupe BMCE Bank, tant au Maroc que dans le monde, contribuent à entretenir et à préserver la confiance du public à l'égard de l'organe d'administration, de la direction et des activités dudit Groupe dans le contexte plus large de ses extensions territoriales.
Ainsi, les codes de conduite et les politiques adoptés précisent les grands principes de cette politique d'intégrité, les détaillent et constituent une pièce maîtresse de la gouvernance du Groupe BMCE Bank.

Par ailleurs, les politiques *Compliance* Groupe puisent leurs sources dans le corpus légal et réglementaire et dans le socle des valeurs d'éthique inspirées de principes universels de déontologie professionnelle et s'inspirent des meilleures pratiques nationales et internationales.
En somme, les politiques traitent des conflits d'intérêts, des embargos financiers, de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, de la fraude et de la corruption, des données à caractère personnel et des nouveaux produits et activités.

Poursuite du déploiement du dispositif normatif de Gouvernance Groupe priorisé au niveau des filiales marocaines

Visant l'élaboration et la diffusion des meilleures pratiques de la Gouvernance au sein du Groupe, la deuxième phase du projet de structuration de la filière Gouvernance Groupe a été lancée selon une démarche participative associant, dans une première étape, l'ensemble des filiales au Maroc.

Parmi les principaux enjeux ciblés, figurent la convergence des pratiques de gouvernance, prérequis majeur à une construction pérenne et intégrée du Groupe BMCE Bank Of Africa, le renforcement de l'efficacité à tous les niveaux de l'organisation du Groupe par la mise en place de moyens et de modalités de gouvernance appropriées ainsi que la consolidation de l'image de marque du Groupe et de ses entités par l'instauration d'un système de gouvernance exemplaire à l'échelle du continent.

Sur le plan opérationnel, des interlocuteurs clés issus des filiales assurent les échanges et les travaux consistent à élaborer pour chaque filiale un état des lieux de l'existant selon des axes d'analyse déterminés, à mettre en place un recueil des exigences réglementaires et des orientations majeures et enfin définir le plan d'actions nécessaire selon le dispositif de gouvernance cible.

SENIOR MANAGEMENT

BRAHIM BENJELLOUN-TOUIMI
Administrateur Directeur Général Exécutif
Groupe et Président de Bank of Africa

M. Brahim BENJELLOUN-TOUIMI est Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe de BMCE Bank. A cet égard, il assure la Présidence du Comité de Direction Générale, la Vice-Présidence du Comité Exécutif Groupe et la Vice-Présidence du Comité de Crédit Senior.

Dans le cadre de la stratégie internationale du Groupe BMCE Bank, M. Brahim BENJELLOUN-TOUIMI est Président de Bank of Africa, Groupe bancaire détenu à près de 75% par BMCE Bank et présent dans 19 pays, essentiellement en Afrique Subsaharienne. Il est Administrateur des entités bancaires européennes du Groupe.

Par ailleurs, au titre de ses fonctions, il est Président de Conseil ou Administrateur de différentes sociétés du Groupe au Maroc opérant dans les activités de Banques d'affaires, services financiers spécialisés – affacturage, crédit à la consommation, leasing, recouvrement-, ou le courtage et conseil en assurance.

Dans le cadre des partenariats stratégiques avec les actionnaires de référence, M. BENJELLOUN-TOUIMI est Administrateur de la compagnie d'assurances RMA Watanya et de sa Holding, FinanceCom. Il est également Président du Conseil de Surveillances d'EurAfric Information spécialisée dans le domaine technologique ainsi qu'Administrateur d'Euro Information, filiale technologique du Groupe Crédit Mutuel - CIC.

Reflétant l'engagement du Groupe dans la responsabilité sociétale, M. BENJELLOUN-TOUIMI est Administrateur de la Fondation BMCE Bank pour la promotion de l'éducation et la préservation de l'environnement.

Il siège également au Conseil d'Administration de Proparco, institution financière de développement. Il est aussi Administrateur de la Société de la Bourse des Valeurs de Casablanca.

M. Brahim BENJELLOUN-TOUIMI est Docteur en Monnaie, Finance et Banque de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne. Il a débuté sa carrière sur les marchés financiers en France, assumé la responsabilité de la recherche au sein de la Salle des Marchés d'une grande banque d'affaires française et rejoint BMCE Bank en 1990.

SENIOR MANAGEMENT

MAMOUN BELGHITI
Président Directeur Général de RM Experts

DRISS BENJELLOUN
Directeur Général Délégué en charge des Finances Groupe

M'FADEL EL HALAISSI
Directeur Général Délégué en charge de la Corporate Maroc

M. Mamoun BELGHITI est Président Directeur Général de la filiale du Groupe dédiée à l'activité de Recouvrement, RM Experts. Il est également Administrateur de BOA-Côte d'Ivoire, filiale du Groupe BOA.

Monsieur Mamoun BELGHITI a débuté sa carrière en 1972 au sein des Services Généraux puis à la Direction de l'Inspection. Il s'est vu confier, en 1981, la responsabilité de la Direction Crédit et Trésorerie et, en 1991, celle de la Direction de l'Investissement et du Crédit. Dès 1996, il prend en charge la Direction des Affaires Financières, ou il participe activement à la mise en place du plan stratégique de développement et à la réorganisation de la Banque. Durant la même année, 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 ou la Banque est actionnaire.

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

M. Driss BENJELLOUN est Directeur Général Délégué en charge des Finances Groupe BMCE Bank. Il est également Administrateur de filiales du Groupe BMCE Bank, notamment BOA Groupe, BOA Bénin, BOA Madagascar 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. 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.

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. Ainsi, il a participé à la restructuration de la BDM et piloté la fusion de cette dernière avec la BMCD.

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

M. M'fadel EL HALAISSI est Directeur Général Délégué en charge de la Corporate Maroc.

Ce Pôle de Direction Générale regroupe le marché des Entreprises, de la PME-PMI à la Grande Entreprise.

Cette responsabilité lui a été confiée après plus de 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'investissement.

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.

M. M'fadel EL HALAISSI est titulaire d'un Doctorat en Economie de l'Université de Lille.

SENIOR MANAGEMENT

MOUNIR CHRAIBI
Directeur Général Délégué en Charge des Opérations Groupe

OMAR TAZI
Directeur Général Délégué en charge de la Retail Maroc

MOHAMMED AGOUMI
Directeur Général Délégué en charge de la Coordination de l'International

M. Mounir CHRAIBI est Directeur Général Délégué en charge des Opérations Groupe, ayant rejoint BMCE Bank en 2010.

A ce titre, M. Mounir CHRAIBI a sous sa responsabilité l'ensemble des directions technologiques, juridique, logistique, qualité et traitements bancaires de BMCE Bank.

Dans ce cadre, il conduit des chantiers stratégiques comme la réalisation du système d'information de la Banque et de l'Assurance, la convergence des systèmes d'information des filiales internationales de BMCE Bank et l'industrialisation des *back-office* de la Banque.

M. CHRAIBI est Président du Conseil d'Administration de BMCE Immobilier, filiale en charge de la gestion active du patrimoine Immobilier hors exploitation de BMCE Bank aussi que de Damancash, société de transfert d'argent opérant au Maroc.

Il a débuté sa carrière en 1987 en tant que Chef de Projet du Schéma Directeur du Système d'Information du Crédit du Maroc puis, de 1989 à 1994, il dirige l'entité en charge de l'Organisation et des Systèmes d'Information de l'Office d'Exploitation des Ports.
En 1994, il est nommé Directeur Général de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail puis en 2001, en tant que Directeur Général de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale.

En 2005, M. CHRAIBI est nommé Wali de la Région de Marrakech Tensift Al Haouz qui connait pendant son mandat un développement important des investissements du secteur privé et le lancement de grands projets publics structurants.

M. Mounir CHRAIBI 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 Léopold du Royaume de Belgique.

M. Omar TAZI est Directeur Général Délégué en charge de la Retail Maroc.

M. Omar TAZI a débuté sa carrière au sein de la Banque de Développement du Canada. En 1992, il intègre Wafa Bank, en tant que Responsable de la Trésorerie.

De 1993 à 2005, M. Omar TAZI a occupé plusieurs postes de responsabilités au sein de la Société Générale Marocaine de Banques (SGMB), notamment en tant que Responsable de la Direction des Crédits d'Investissement, Responsable du Réseau d'Exploitation des marchés Particuliers, Professionnels et Entreprises, puis Directeur Général Adjoint de la Banque Commerciale.

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

De 2005 à 2010, M. Omar TAZI est Administrateur-Directeur Général du Groupe AFMA.

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

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

M. Mohammed AGOUMI est Directeur Général Délégué de BMCE Bank en charge de la Coordination de l'International.

A ce titre, il a la responsabilité de la synergie entre les différentes entités du Groupe à l'International et en assure pour certaines la responsabilité directe.
Il a notamment la responsabilité directe de toutes les entités Corporate européennes ainsi que le réseau Off Shore du Groupe au Maroc. Il assure également la responsabilité de LCB Bank et de la BDM.

Il préside le Conseil d'administration de BBI Madrid et est membre des conseils de BOA, de BBI PLC, de BIH, de LCB et de BDM.
Il a rejoint le Groupe BMCE Bank en 2012, après avoir eu une longue carrière dans l'Audit et le Conseil au niveau international.
Il a ensuite rejoint le Groupe Crédit Agricole France - CASA où il a exercé plusieurs fonctions et responsabilités -. 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. En 2008, il fut nommé au sein du Comité Exécutif du Groupe CASA afin de diriger le développement International.

En 2010, il a fondé le groupe Europa Corporate Business Group - ECBG –. Il est également Président de la filiale d'ECBG, créée au Maroc et dénommée Financing Access Maroc.
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 ans à l'ESSEC.

MANAGEMENT À L'INTERNATIONAL

EUROPE

BMCE INTERNATIONAL UK/FRANCE

MOHAMED AFRINE
Directeur Général

BMCE INTERNATIONAL ESPAGNE

RADI HAMUDEH
Directeur Général

BMCE EUROSERVICES

ADIL MESBAHI
Directeur Général

AFRIQUE

BANK OF AFRIKA

AMINE BOUABID
Administrateur Directeur Général

LA CONGOLAISE DE BANQUE

MOHAMED TAHRI
Directeur Général

BANQUE DE DEVELOPPEMENT DU MALI

AMADOU SIDIBÉ
Directeur Général

AXIS CAPITAL

KHALID NASR
Directeur Général (Par Intérim)

ASIE

BMCE BEIJING

ADIL ZELLOU

MANAGEMENT DES FILIALES AU MAROC

ACTIVITÉS DE BANQUE D'AFFAIRES

BMCE CAPITAL
Banque d'Affaires

Président du Directoire
KHALID NASR

BMCE CAPITAL MARKETS
Marché des capitaux

Directeur
ABDELMALEK BENABDELJALIL

BMCE CAPITAL BOURSE
Société d'intermédiation boursière

Directeur Général
ANAS MIKOU

BMCE CAPITAL GESTION
Société de gestion d'actifs

Directeur Général
AMINE AMOR

BMCE CAPITAL GESTION PRIVÉE
Société de gestion de patrimoine

Directeur Général
MERYEM BOUAZZAOUI

BMCE CAPITAL CONSEIL
Conseil et ingénierie financière

Président du Directoire
MEHDI JALIL DRAFATE

FILIALES FINANCIÈRES SPÉCIALISÉES

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 consomation

Président du Directoire
AZIZ CHERKAOUI

MAROC FACTORING
Société d'affacturage

Président du Directoire
YOUSSEF HAMIRIFOU

EULER HERMES ACMAR
Société d'assurance crédit

Directeur Général
TAWFIK BENZAKOUR

AUTRES ACTIVITÉS

EURAFRIC INFORMATION
Services technologiques

Président du Directoire
YOUNES KARKOURI

BMCE ASSURANCES
Assureur Conseil

Directeur Général
FAYCEL ASSARI

LOCASOM
Location longue durée

Directeur Général
YOUNES SENHAJI

CONSEIL INGÉNIERIE & DÉVELOPPEMENT
Conseil en Génie Civil

Directeur Général
MONCEF ZIANI

COMITÉ DE GOUVERNANCE

COMPOSITION	PÉRIODICITÉ	MISSIONS

PRÉSIDENT
BFCM - Groupe Crédit Mutuel – CIC, représentée par M. Michel LUCAS

MEMBRES PERMANENTS
- François HENROT*
- Philippe DE FONTAINE VIVE*
- Brahim BENJELLOUN-TOUIMI, Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe

(*) Depuis mai 2016

MEMBRES INVITÉS
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.

SECRÉTAIRE DU COMITÉ
M. l'Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe

Annuelle et chaque fois que nécessaire, à la discrétion des membres du Comité

Instance émanant du Conseil d'Administration, le Comité de Gouvernance émet avis et recommandations au Conseil sur la mise en place et le maintien d'une politique de bonne gouvernance. A ce titre, il est chargé de :

- Veiller au respect des principes de bonne gouvernance et des dispositions légales et réglementaires en vigueur et communiquer aux actionnaires sur ces points, notamment en matière d'indépendance des Administrateurs ;
- 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.

TRAVAUX DU COMITÉ DE GOUVERNANCE

Le Comité de Gouvernance, réuni en mars 2016, a inscrit à son ordre du jour l'examen de propositions de nomination des Administrateurs Indépendants et de la restitution des conclusions issues du diagnostic externe de sa stratégie RSE.

Visant le renforcement du caractère indépendant du Conseil d'Administration conformément aux exigences de *Bank Al-Maghrib* et dans un contexte de départ de deux Administrateurs en septembre 2015, le Comité a recommandé la nomination d'Administrateurs Indépendants dont la liste lui fut soumise. Il s'agit de MM. François Henrot, Brian McK Henderson, Philippe De Fontaine Vive et Christian De Boissieu.
Par ailleurs, la Banque a sollicité, pour la seconde fois depuis 2004, l'Agence leader en Europe de notation extra-financière, pour une évaluation de sa Responsabilité Sociétale au sens large et de la maîtrise des risques associés afin d'en optimiser son intégration dans sa stratégie.
Par rapport au dispositif de gouvernance examiné par cette Agence, les dispositions d'ores et déjà adoptées par le Conseil dans le Corpus Gouvernance et instillées dans les structures organisationnelles ont été appréciées à leur juste mesure.
La Banque veillera à la poursuite du déploiement progressif au niveau du Groupe de la stratégie RSE en termes de Gouvernance et d'intégration des risques de responsabilité sociale et environnementale.

COMITÉ DES RISQUES GROUPE

COMPOSITION

PRÉSIDENT
Philippe DE FONTAINE VIVE*

MEMBRES DE DROIT
- BFCM - Groupe Crédit Mutuel - CIC
- RMA Watanya, représentée par Azeddine GUESSOUS
- FinanceCom représentée par M. Zouheir BENSAID
- François HENROT
- Brian C. McK. HENDERSON*
- Christian DE BOISSIEU*

(*) Depuis Mai 2016

MEMBRES ASSOCIÉS
- M. l'Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe
- M. le Directeur Général Délégué, en charge des Finances Groupe
- M. le Conseiller auprès de la Direction Générale
- M. le Contrôleur Général Groupe
- M. le Responsable des Risques Groupe
- M. le Responsable des Finances & Participations

MEMBRES INVITÉS
- Le Comité peut solliciter la collaboration de toute personne faisant partie du staff dirigeant du Groupe et tout responsable dont les fonctions entrent dans le cadre de son domaine d'intervention en fonction des thématiques inscrites à l'ordre du jour.

SECRÉTARIAT
Le Pôle Risques Groupe

PÉRIODICITÉ

Trimestrielle

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité des Risques du Groupe BMCE Bank est une instance émanant du Conseil d'Administration de BMCE Bank, dont les prérogatives sont élargies aux filiales directes et indirectes intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Le Comité des Risques Groupe assiste le Conseil d'Administration en matière de stratégie et de gestion des risques, notamment en veillant à ce que la stratégie globale des risques soit adaptée au profil de risque de la Banque et du Groupe, au degré d'aversion aux risques, à son importance systémique, à sa taille et à son assise financière.

Le Comité des Risques du Groupe s'assure en permanence de la réalisation de l'ensemble des attributions ci-dessous définies :

i. Conseille le Conseil d'Administration concernant la stratégie en matière de risques et le degré d'aversion aux risques ;

ii. S'assure que le niveau des risques encourus est contenu dans les limites fixées par l'Organe de Direction conformément au degré d'aversion aux risques défini par le Conseil d'Administration ;

iii. Évalue la qualité du dispositif de mesure, maîtrise et surveillance des risques au niveau de la Banque et du Groupe ;

iv. S'assure de l'adéquation des systèmes d'information Risques eu égard aux risques encourus ;

v. Apprécie les moyens humains et matériels alloués à la fonction de gestion et de contrôle des risques et veille à son indépendance ;

vi. Évalue l'adéquation globale des fonds propres et de la liquidité au regard du degré d'aversion aux risques et du profil de risque de la Banque et du Groupe ;

vii. Présente, au moins deux fois par an, au Conseil d'Administration, 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 sensibles, et de l'évolution de leur remboursement ;

viii. Veille à la réalisation d'exercices de *stress-testing* sur les portefeuilles des filiales au Maroc et à l'étranger couvrant aussi bien l'environnement économique et opérationnel que l'incidence éventuelle de ces stress tests sur le Groupe;

ix. Porte à la connaissance du Conseil d'Administration le résultat de l'exercice de veille réglementaire en matière des risques et leurs éventuels impacts sur la Banque et le Groupe ;

x. Assiste le Conseil d'Administration lors de la nomination ou la révocation du responsable de la fonction de gestion et de contrôles des risques ;

xi. Conseille le Conseil d'Administration lors de l'examen des crédits accordés aux parties liées avec les conditions appliquées, le remboursement selon l'échéancier, les retards de paiement, les consolidations opérés (elles doivent être remontées au Conseil d'Administration) ;

xii. Examine le rapport de synthèse du Comité de Pilotage et de Gestion des Risques Groupe.

TRAVAUX DU COMITÉ DES RISQUES GROUPE

Au titre de l'exercice 2015, les travaux du Comité des Risques Groupe ont porté sur l'examen de l'évolution des principaux indicateurs de risque de crédit consolidés et sociaux, en termes de distribution de crédit, de qualité du portefeuille, des résultats des stress tests, des limites sectorielles et groupe. L'optimisation de la consommation des fonds propres et l'évolution des ratios prudentiels ont également fait l'objet d'un suivi étroit par le Comité. Il a également examiné le dispositif de limites des risques de marché de même que l'évolution des risques de marchés et des risques opérationnels. Outre l'analyse des risques du Groupe BMCE Bank of Africa, les travaux du Comité ont été menés par grande région géographique – Afrique, Europe et Maroc -.

COMITÉ D'AUDIT ET DE CONTRÔLE INTERNE GROUPE

COMPOSITION	PÉRIODICITÉ
PRÉSIDENT Azeddine GUESSOUS, représentant de RMA Watanya **MEMBRES DE DROIT** • BFCM - Groupe Crédit Mutuel – CIC • FinanceCom représentée par M. Zouheir BENSAID • François HENROT • Philippe DE FONTAINE VIVE • Christian DE BOISSIEU **MEMBRES ASSOCIÉS** • M. l'Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe • M. le Directeur Général Délégué, en charge des Finances Groupe • M. le Conseiller auprès de la Direction Générale • M. le Contrôleur Général Groupe • M. le Responsable des Risques Groupe • M. le Responsable des Finances & Participations. **MEMBRES INVITÉS** • Les Auditeurs Externes ; • Les responsables des fonctions Contrôle Permanent et Conformité ; • Le Comité peut solliciter la collaboration de toute personne faisant partie du staff dirigeant du Groupe et tout responsable dont les fonctions entrent dans le cadre de son domaine d'intervention en fonction des thématiques inscrites à l'ordre du jour. **SECRÉTARIAT** • M. Khalid LAABI, Contrôleur Général du Groupe BMCE Bank	Trimestrielle

TRAVAUX DU CACI GROUPE EN 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Comité d'Audit et de Contrôle Interne Groupe a examiné les performances du Groupe et de la Banque, les rapports des Commissaires aux Comptes, de même qu'il a suivi l'élaboration du Plan Stratégique de Développement 2016-20.

Le CACI a également pris acte des nouveaux apports de la circulaire de *Bank Al-Maghrib* sur le Contrôle Interne et la Directive sur la gouvernance au sein des établissements de crédit de même qu'il a dressé le bilan de mise en œuvre de ses précédentes recommandations, de celles de *Bank Al-Maghrib* et des Commissaires aux Comptes.

Sur le volet du contrôle interne, il a examiné le Rapport Annuel consolidé sur le contrôle interne destiné à *Bank Al-Maghrib*, le plan d'action du Contrôle Général Groupe en termes de missions d'audit et d'inspection, les conclusions et recommandations des missions d'audit menées auprès des filiales, la gestion des réclamations de la clientèle, outre les conclusions et recommandations du Comité de Coordination du Contrôle Interne Groupe.

D'autres thématiques aussi structurantes ont mobilisé les travaux du CACI Groupe, notamment les missions, structuration et outils des filières de contrôle interne Groupe, parmi lesquelles les nouveaux dispositifs de Compliance Groupe et de Contrôle Permanent.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne Groupe est une instance émanant du Conseil d'Administration de BMCE Bank, dont les prérogatives sont élargies aux filiales et autres entités intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe.
Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne Groupe assiste le Conseil d'Administration en matière de contrôle interne, notamment en veillant à ce que :
• Le système de contrôle interne et les moyens mis en place soient :
- Cohérents et compatibles de manière à permettre la surveillance et la maîtrise des risques au niveau de la Banque et de ses filiales et la production des informations requises par le Régulateur dans le cadre de la surveillance consolidée du Groupe ;
- Adaptés à l'organisation du Groupe ainsi qu'aux activités des entités contrôlées ;
• Les informations financières destinées au Conseil d'Administration et aux tiers soient fiables et exactes, de nature à ce que les intérêts légitimes des actionnaires, des déposants et des autres parties prenantes soient préservés ;
• L'examen des comptes sociaux et consolidés soit réalisé avant leur soumission au Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne du groupe s'assure en permanence de la réalisation de l'ensemble des attributions ci-dessous définies :

A. Sur le plan Audit et Contrôle Interne, le Comité d'Audit et de Contrôle Interne du Groupe :

i. Porte une appréciation sur la qualité du système de contrôle interne au sein de la Banque et les entités du Groupe, en s'assurant en permanence de :
- La pertinence, la permanence et la fiabilité des méthodes comptables appliquées pour l'élaboration des comptes sociaux et consolidés ;
- La fiabilité des conditions de collecte, de traitement, de diffusion, en interne et en externe, et de conservation des données comptables et financières ;
- La séparation stricte entre les unités opérationnelles et les unités de contrôle ;
- L'existence, l'adéquation et l'application des procédures internes dans des conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'exhaustivité ;
- La mise en place de manuels de procédures par service ou unité opérationnelle, fixant les modalités d'enregistrement, de traitement des opérations et les schémas comptables y afférents ;
- Les modalités d'exécution des opérations devant comporter, comme partie intégrante, les procédures de contrôle et des pistes d'audit appropriées.

ii. Évalue la pertinence des mesures correctrices prises ou proposées pour combler les lacunes ou insuffisances décelées dans le système de contrôle interne de la Banque et des Filiales ;

iii. Approuve la Charte d'Audit Interne du Groupe et apprécie le plan d'audit et les moyens humains et matériels alloués à l'exercice de l'activité d'Audit Interne ;
iv. Apprécie les moyens humains et matériels alloués aux fonctions du contrôle périodique, permanent et de la conformité et veille à leur indépendance au sein de la Banque et de ses Filiales
v. Examine les propositions de nomination ou de renouvellement des Commissaires aux Comptes des entités du Groupe, et analyse leur programme d'intervention ;
vi. Définit les zones de risques minimales que les auditeurs internes et les Commissaires aux Comptes doivent couvrir ;
vii. Sollicite la réalisation de tout audit interne ou externe qu'il juge nécessaire ;
viii. Porte à la connaissance du Conseil d'Administration le résultat de l'exercice de veille réglementaire en matière de contrôle interne et son éventuel impact sur la Banque et le Groupe ;
ix. Examine, avant de les soumettre au Conseil d'Administration les rapports d'activité et des recommandations des fonctions d'audit interne, de contrôle permanent, de conformité, de gestion et contrôle des risques, des commissaires aux comptes et des autorités de supervision ainsi que des mesures correctrices prises ;
x. Examine le rapport annuel sur le Contrôle Interne, destiné à *Bank Al-Maghrib*, sur base consolidée;
xi. Examine le rapport annuel des commissaires aux comptes, destiné à *Bank Al-Maghrib*, et s'assure de la mise en œuvre des recommandations y relatives ;
xii. Assiste le Conseil d'Administration lors de l'examen de la cartographie des risques RSE -Responsabilité Sociétale et Environnementale- ;
xiii. Examine le rapport de synthèse des travaux du Comité de Coordination du Contrôle Interne Groupe.

B. Sur le plan de la surveillance des systèmes d'information et de communication

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne du Groupe s'assure de l'efficacité et de l'adéquation des systèmes d'information et de communication eu égard aux risques encourus, aussi bien sur base individuelle que consolidée, en :
• Appréciant périodiquement le niveau de sécurité des systèmes informatiques, le cas échéant, la qualité des actions correctrices entreprises ;
• Vérifiant la disponibilité des procédures de secours informatique afin d'assurer la continuité de l'exploitation ;
• Préservant l'intégrité et la confidentialité des informations comptables et financières ;
• Vérifiant le dispositif de publication d'information, permettant la communication en temps opportun d'informations exactes, pertinentes et compréhensibles sur les aspects significatifs du Groupe de nature à favoriser sa transparence vis-à-vis des actionnaires, du grand public, du personnel, des autorités de contrôle, des investisseurs et des autres parties prenantes.

C. Sur le plan du contrôle du dispositif de *Compliance* Groupe

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne du Groupe examine la situation de conformité -*Compliance*- dans le Groupe et l'état d'avancement des actions dans ce domaine pour chacune des entités le composant.
i. Le Comité s'assure de la formalisation d'un dispositif de prévention et de traitement des conflits d'intérêt. A ce titre, il doit :
• Veiller à la mise en place d'un dispositif de prévention et de gestion des conflits d'intérêt et son maintien opérationnel. Ce dispositif doit comprendre des mécanismes d'alerte éthique ''*Whistle blowing*'', des normes appropriées pour encadrer les transactions avec les parties liées, une délimitation claire des lignes de responsabilités des membres de l'organe de direction et une définition des principes de délégation de pouvoirs ; des modalités de traitement des cas de non-conformité auxdites politiques et procédures.
• S'assurer de l'application par le Comité de Direction Générale de procédures qui interdisent, ou limitent de façon appropriée, les activités, relations ou situations susceptibles de porter atteinte à la qualité de la gouvernance, telles que :
- les prêts, notamment aux membres des organes d'administration et de direction ou aux actionnaires, à des conditions ne correspondant pas à celles du marché ou à des conditions différentes de celles dont bénéficient tous les employés dans le cadre normal des avantages annexes à la rémunération ;
- le traitement préférentiel accordé à des parties liées ou à d'autres entités privilégiées.
ii. Sur le plan de la surveillance du risque de non-conformité auquel le Groupe est exposé, le Comité est chargé notamment de :
• Veiller à la conformité des opérations effectuées et des procédures internes avec les prescriptions légales et réglementaires en vigueur ainsi qu'avec les normes et usages professionnels et déontologiques ;
• S'assurer que la fonction est dotée de moyens humains techniques et de compétences suffisants ayant la connaissance des marchés et des produits, et bénéficient régulièrement de formations appropriées.

D. Sur le plan du Contrôle Permanent Groupe

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne du Groupe apprécie les dispositifs de Contrôle Permanent mis en œuvre, la fiabilité et la sécurité des opérations réalisées et du respect des procédures au niveau des agences, des services centraux et des entités à caractère financier contrôlées par le Groupe.

COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

COMPOSITION	PÉRIODICITÉ	MISSIONS

COMPOSITION

PRÉSIDENT
Le Président Directeur Général

VICE-PRÉSIDENT
L'ADG Exécutif Groupe

MEMBRES
- Administrateur Directeur Général de BOA Group
- Le Président Directeur Général de RM Experts, Intuitu Personae
- Le Directeur Général Délégué, en charge des Finances Groupe
- Le Directeur Général Délégué, en charge de la Corporate Maroc
- Le Directeur Général Délégué, en charge des Opérations Groupe
- Le Directeur Général Délégué, en charge de la Retail Maroc
- Le Directeur Général Délégué, en charge de la Coordination de l'International
- Le Président du Directoire de BMCE Capital

SECRÉTAIRE DU COMITÉ
Le Responsable Risques Groupe

PÉRIODICITÉ

Trimestrielle et chaque fois que nécessaire à la demande du Président ou par la délégation, du Vice-Président du Comité.

MISSIONS

Ce Comité a pour mission, sous l'autorité du Président, d'assurer le pilotage stratégique du Groupe. Il constitue le relais opérationnel du Conseil d'Administration dans l'élaboration de propositions d'axes de développement, la mise en œuvre de la stratégie telle qu'il l'a validée et le suivi rapproché de la gestion des risques Groupe. Il pilote les activités du Groupe et arbitre toute question opérationnelle et fonctionnelle relevant de la compétence des entités du Groupe et des comités internes.

Pilotage strategique du groupe
Initier & exécuter la stratégie et lancer les grands projets transversaux :

- 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 ;
- Identifier et lancer les grands projets de transformation structurants pour le Groupe.

Evaluer, pour le Conseil, les opérations nouvelles pour la stratégie du groupe :
- 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) ;
- Gestion des risques sur investissements et allocation des fonds propres et autres ressources financières y associés.

Veiller à la rentabilité et à la maîtrise des grands équilibres financiers du groupe :

Suivi de la gestion des risques
- S'assurer de la mise en œuvre efficace de la politique de gestion et surveillance des risques à l'échelle du Groupe BMCE Bank et de la gestion adéquate des fonds propres du Groupe, des ratios réglementaires ;
- S'assurer de la couverture exhaustive des risques par la mise en place des dispositifs nécessaires.

Ressources humaines
- Etablir les principes de la politique de recrutement, rémunération, mobilité des dirigeants et cadres Senior à l'échelle du Groupe ;
- Suivre la gestion des carrières des hauts potentiels au sein du Groupe.

TRAVAUX DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Les travaux du Comité Exécutif Groupe se sont poursuivis autour du Programme majeur de l'harmonisation et la convergence des structures de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe BMCE Bank, outre les fonctions SI et de gestion du capital humain. Ils ont également porté sur le suivi étroit des actions d'assainissement et de recouvrement du portefeuille de crédit, les premiers éléments du Plan Stratégique de Développement 2016-20 et les Programmes de Développement à l'International, en Afrique, en Europe et en Asie.

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE GROUPE

COMPOSITION

PRÉSIDENT

L'Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe

MEMBRES PERMANENTS

- Le Président Directeur Général de RM Experts
- L'Administrateur Directeur Général de BOA Group
- Le Directeur Général Délégué, en charge des Finances Groupe
- Le Directeur Général Délégué, en charge de la *Corporate* Maroc
- Le Directeur Général Délégué, en charge des Opérations Groupe
- Le Directeur Général Délégué, en charge de la Retail Maroc
- Le Directeur Général Délégué, en charge de la Coordination de l'International
- Le Président du Directoire de BMCE Capital
- Le Conseiller auprès de la Direction Générale
- Le Contrôleur Général Groupe
- Le Directeur Général Adjoint, en charge de la Conciliation, Ingénierie & Restructuration
- Le Responsable Risques Groupe
- Le Responsable Finances & Participations
- Le Directeur Général Adjoint, en charge des Programmes de Développement à l'International
- Le Directeur Général Adjoint, en charge de la Communication Groupe
- Le Directeur Général Adjoint, en charge du Développement Marchés
- La Directrice Générale Adjointe, en charge des Investissements et Ingénierie Financière
- La Responsable Gouvernance & Développement Groupe
- La Responsable *Compliance* Groupe
- La Responsable Capital Humain Groupe

SECRÉTAIRE DU COMITÉ

La Responsable Gouvernance & Développement Groupe

PÉRIODICITÉ

Une fois par semaine, tous les mercredis.

MISSIONS

Le Comité de Direction Générale Groupe est en charge de la déclinaison en actions et mesures opérationnelles des orientations stratégiques du Groupe et de leur suivi.

PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

- Piloter l'élaboration du plan stratégique en cohérence avec les décisions du Comité Exécutif Groupe, traduire le plan stratégique en objectifs budgétaires clairs pour les entités 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 ;
- 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'efficience 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 ;

- Examiner l'évolution des dossiers des grands engagements supérieurs à 5% des fonds propres ainsi que l'évolution des dossiers de la Watch & Weak lists;
- Emettre des recommandations sur les mesures à mettre en œuvre pour les dossiers à risque ;
- S'assurer de l'efficacité des actions entreprises par le réseau commercial pour la régularisation des grands engagements.

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 Exécutif Groupe des axes de développement.

TRAVAUX DU COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE GROUPE EN 2015

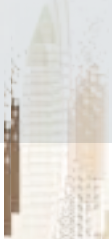
Au titre de l'exercice 2015, le Comité de Direction Générale Groupe s'est mobilisé le Senior Management sur la mise en œuvre des orientations stratégiques du Conseil d'Administration.

Les travaux du Comité de Direction Générale Groupe ont porté sur le bilan du Plan Stratégique de Développement 2012-15 et l'élaboration de la nouvelle édition sur la période 2016-2020, la mise en conformité des dispositions réglementaires de Bank Al-Maghrib relatives à la Gouvernance et au Contrôle Interne, l'accélération du déploiement du Programme Convergence et de la surveillance des filiales du Groupe par les Filières Régaliennes et du renforcement du Groupe en matière de RSE.

Par ailleurs, le Comité a émis des recommandations en matière de développement commercial visant à renforcer le positionnement et la notoriété de BMCE Bank sur les différents marchés de même qu'il a soutenu le développement à l'international à travers notamment la consolidation de la plateforme Europe.

En termes de développement des synergies intra-Groupe, le Comité a encouragé toutes les initiatives et les synergies communes au service des spécificités métiers, notamment, avec BOA group, BMCE Capital, BMCE Assurances et Salafin.

Parmi les travaux du Comité de Direction Générale Groupe ayant traité la valorisation du Capital Humain Groupe figurent, la refonte du dispositif d'évaluation RH au titre de l'exercice 2015, le nouveau dispositif de Rémunération Variable visant à contribuer à la dynamique commerciale en veillant à diffuser une nouvelle culture de performance et de gestion saine des risques.



COMITÉ DE FONCTIONNEMENT

COMPOSITION	PÉRIODICITÉ	MISSIONS

PRÉSIDENT
• Le Directeur Général Délégué, en charge des Opérations Groupe

MEMBRES PERMANENTS
• Contrôle Général Groupe
• Finances et Participations
• Banque des Particuliers & Professionnels
• Banque de l'Entreprise
• Risques Groupe
• Capital Humain Groupe
• Technology Process and Organization Group
• Management des Risques Maroc
• Direction Régionale Casa Nord
• Direction Régionale Casa Sud
• Directions Régionales Hors Casa
• Gouvernance & Dirigeance

SECRÉTAIRE DU COMITÉ
Qualité Groupe

MEMBRES ASSOCIÉS
Tous les responsables des Pôles et Directions, hormis les membres permanents, sont membres associés, traitant en séance les sujets qu'ils proposent aux délibérations du Comité de Fonctionnement.

Hebdomadaire et chaque fois que nécessaire.

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 Groupe 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 Groupe 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 COMITÉ DE FONCTIONNEMENT EN 2015

Au titre de l'exercice 2015, le Comité de Fonctionnement a traité une trentaine de thèmes dont 17 ont été clôturés. Les travaux du Comité de Fonctionnement ont porté notamment sur le bilan des réclamations de la clientèle, la refonte du process des Bons de caisse, l'allègement des process relatifs aux contrats de crédits, les opérations en suspens d'activité de Gestion de Fonds, l'apurement des titres d'importation, la revue des procédures de traitement des successions, la présentation du process de paiement de la vignette, les modalités de traitement des opérations d'ouverture et de règlement des Credoc Import, outre l'amendement de la procédure de traitement des

COMITÉ DE COORDINATION DU CONTRÔLE INTERNE GROUPE

COMPOSITION	PÉRIODICITÉ
PRÉSIDENT Le Président du Comité de Direction Générale Groupe, et en son absence, le Contrôleur Général Groupe. **MEMBRES PERMANENTS** • Le Directeur Général Délégué en charge des Finances Groupe • Le Directeur Général Délégué en charge des Opérations Groupe • Le Contrôleur Général Groupe • Le Responsable des Risques Groupe • Le Responsable des Finances et Participations • La Responsable de la *Compliance* Groupe • Le Responsable du Contrôle Permanent Groupe **SECRÉTAIRE DU COMITÉ** La Responsable de la *Compliance* Groupe **MEMBRES ASSOCIÉS** • Le Responsable des fonctions Risques, Contrôle Interne et Compliance des Filiales en fonction des thématiques inscrites à l'ordre du jour. • Le Pôle Gouvernance et Développement Groupe ; • 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.	Trimestrielle et chaque fois que nécessaire.

TRAVAUX DU COMITÉ DE COORDINATION DU CONTRÔLE INTERNE GROUPE EN 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Comité de Coordination du Contrôle Interne Groupe a examiné la politique des achats Groupe, la connaissance client et la qualification des données à l'entrée en relation, les alertes chargements AML, l'automatisation du dispositif du Contrôle permanent des Services centralisés, le déploiement du portail Contrôle Permanent au niveau du réseau, le nouveau dispositif de contrôle Interne, et la restitution des dernières recommandations de l'Autorité de Tutelle relatives aux problématiques de conformité.

MISSIONS

Emanant du Comité de Direction Générale Groupe, le Comité de Coordination du Contrôle Interne Groupe l'assiste en matière de gestion et suivi effectifs et opérationnels des dispositifs de contrôle mis en place sur le périmètre Groupe. A ce titre, le Comité :

• Veille, en permanence, au fonctionnement global et effectif des dispositifs de contrôle interne au niveau du Groupe.

• Veille à la cohérence et l'homogénéisation des éléments constitutifs des dispositifs de contrôle interne et des moyens de leur mise en œuvre (procédures, outils de contrôle interne...), des règles qui assurent l'indépendance de ces dispositifs vis-à-vis des unités opérationnelles et des différents niveaux de responsabilité du contrôle de 1er et 2ème niveau.

• Veille à ce que les niveaux d'autorité, de responsabilité et les domaines d'intervention des entités opérationnelles, de la Banque et de ses filiales, sont clairement précisés et délimités moyennant des procédures d'exécution des opérations.

• Prend les mesures nécessaires pour remédier, en temps opportun, à toute carence ou insuffisance relevée, tout en veillant à l'application effective des recommandations pour combler les lacunes ou insuffisances décelées dans le système de contrôle interne de la Banque et des filiales du Groupe.

• Réexamine périodiquement le manuel de contrôle interne, de la Banque et de ses filiales, en vue d'adapter ses dispositions aux prescriptions légales et réglementaires ainsi qu'à l'évolution des activités et des lignes de métiers du Groupe.

• Coordonne la formalisation du rapport annuel sur le contrôle interne au regard des dispositions réglementaires et veille au respect des principes d'interaction des travaux des filières participantes à son élaboration.

• Analyse les *Reportings* de contrôle et examine les principaux dysfonctionnements relevés et soumet au Comité de Direction Générale Groupe, les actions jugées nécessaires pour réduire au mieux les risques.

• Coordonne le processus d'élaboration des plans annuels des contrôles permanents, de conformité de la Banque et des filiales du Groupe et veille à leur réalisation et mise à jour.

• Suit régulièrement la pertinence des systèmes d'information comptable et de traitement de l'information de la Banque et de ses filiales au regard des objectifs généraux de prudence, de sécurité et de conformité aux normes comptables en vigueur.

• Veille au maintien des systèmes d'information et de communication efficaces, fiables et adaptés, couvrant l'ensemble des activités significatives et risques encourus, mesurant et surveillant en permanence, aussi bien sur base individuelle que consolidée, l'exposition aux différents risques.

• Suit de près le dispositif de contrôle de la comptabilité, en veillant à la qualité, à la fiabilité et à l'exhaustivité des données comptables et financières et des méthodes d'évaluation et de comptabilisation ainsi qu'à la disponibilité de l'information au moment opportun.

COMITÉ PILOTAGE & GESTION DES RISQUES GROUPE

COMPOSITION

PRÉSIDENT
• L'Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe

MEMBRES PERMANENTS
• Le Directeur Général Délégué, en charge des Finances Groupe ;
• L'Administrateur Directeur Général du Groupe BOA
• Le Directeur Général Délégué en charge de la *Corporate* Maroc ;
• Le Directeur Général Délégué en charge du *Retail* Maroc ;
• Le Directeur Général Délégué en charge des Opérations Groupe ;
• Le Directeur Général Délégué en charge de la Coordination de l'International ;
• Le Président du Directoire de BMCE Capital
• Le Conseiller auprès de la Direction Générale ;
• Le Contrôleur Général Groupe ;
• Le Responsable du Pôle Risques Groupe ;
• Le Responsable du Pôle Finances et Participations.

SECRÉTAIRE DU COMITÉ
Responsable du Management des Risques Groupe.

MEMBRES ASSOCIÉS
• Les Présidents et Directeurs Généraux de la filiale concernée du périmètre de consolidation
• Toute autre personne en lien avec le sujet traité par le Comité

PÉRIODICITÉ

Bimestrielle et chaque fois que nécessaire

MISSIONS

Issu du Comité de Direction Générale du Groupe BMCE Bank, le Comité de Pilotage et Gestion des Risques Groupe l'assiste en matière de gestion et suivi effectifs et opérationnels du (de la) :
• Dispositif de pilotage des risques du Groupe, de BMCE Bank S.A et de ses filiales directes et indirectes ;
• Cohérence des activités du Groupe de BMCE Bank S.A et de ses filiales directes et indirectes avec les Politiques des risques et limites fixées.

Le Comité s'assure de l'efficience du dispositif de pilotage des risques du Groupe BMCE Bank, de BMCE Bank S.A et de ses filiales directes et indirectes 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 :
• Définit la stratégie globale des risques et veille à ce qu'elle repose sur une politique et procédures permettant de mesurer, maîtriser et surveiller les risques, aussi bien sur base individuelle que consolidée.
• Définit les déclinaisons des niveaux généraux d'aversion aux risques, déterminés par le Conseil d'Administration, en limites et plafonds opérationnels globaux, fixés par le Comité de Direction Générale Groupe, et veille à leur respect en tenant compte des fonds propres de de BMCE Bank S.A et de ses filiales directes et indirectes et du Groupe (ratios prudentiels).
• Examine les modèles internes de mesure des risques.
• Analyse les causes des dépassements éventuels des limites globales des risques et propose les actions correctives.
• Veille à la mise en place du dispositif de gestion des créances sensibles, examine périodiquement leur évolution, et arrête les plans d'actions de leur gestion.
• S'assure du suivi de la veille réglementaire et méthodologique liée à la gestion des risques.
• Suit les projets transverses de nature organisationnelle ou informatique relatifs au pilotage des risques.
• Valide toute modification inhérente au pilotage des risques, mise en œuvre au sein des différentes entités du périmètre.
• Anime également le fonctionnement du dispositif de mesure, de maîtrise et de surveillance des risques encourus, en rendant compte au Comité de Direction Générale Groupe, de l'évolution des critères d'appréciation de chaque catégorie de risque au niveau du Groupe, de BMCE Bank S.A et de ses filiales directes et indirectes.
• Veille au maintien du dispositif d'adéquation du capital interne au degré d'aversion aux risques et au profil de risque du Groupe de BMCE Bank S.A et de ses filiales directes et indirectes.
• Veille régulièrement à entretenir la qualité du dispositif de pilotage des risques mis en place au sein du Groupe, de BMCE Bank S.A et de ses filiales directes et indirectes.

TRAVAUX

Au titre de l'exercice 2015, les travaux du Comité de Pilotage et Gestion des Risques Groupe ont porté notamment sur la pondération des expositions des garanties émises par les États ou les Banques Centrales, libellées en monnaie locale, pour les filiales étrangères, en particulier pour les banques marocaines engagées en Afrique subsaharienne, la diversification du portefeuille sur le risque de contrepartie notamment à travers le financement de la PME, le suivi de la cartographie des risques opérationnels, la radiation de créances de un centime, et la revue des orientations dans le cadre de la politique d'octroi de crédits.

COMITÉ ALM GROUPE

COMPOSITION	PÉRIODICITÉ	MISSIONS

COMPOSITION

PRÉSIDENT
• L'Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe

MEMBRES PERMANENTS
• Le Directeur Général Délégué en charge des Finances Groupe
• Le Directeur Général Délégué en charge de la *Corporate* Maroc
• Le Directeur Général Délégué en charge du *Retail* Maroc
• Le Directeur Général Délégué en charge de la Coordination de l'International
• Le Président du Directoire de BMCE Capital
• Le Conseiller auprès de la Direction Générale
• Le Responsable des Risques Groupe
• Le Responsable des Finances & Participations

SECRÉTAIRE DU COMITÉ
• Finances & Participations

MEMBRES ASSOCIÉS
• Le Responsable ALM Groupe
• Les Responsables des filiales du Groupe, ou leurs représentants désignés, en fonction des thématiques à l'ordre du jour
• A la discrétion du Comité, toute personne, en fonction des questions inscrites à l'ordre du jour

PÉRIODICITÉ

Trimestrielle et à chaque fois que nécessaire

MISSIONS

Le Comité ALM Groupe est l'instance en charge de l'élaboration et l'exécution de la stratégie de gestion Actif – Passif du Groupe et ce, conformément aux orientations stratégiques validées par le Conseil d'Administration. A ce titre, le Comité :

• Formule et met en œuvre la stratégie ALM, permettant au Groupe BMCE Bank de faire face à ses engagements de manière permanente et ce, en conformité avec les orientations stratégiques du Conseil d'Administration (rentabilité des fonds propres, appétence aux risques notamment) ;

• Veille à l'existence et la mise en place d'un dispositif uniforme et efficient d'identification, de mesure, de maîtrise et d'atténuation des risques ALM au niveau du Groupe, tout en implémentant les meilleures pratiques (échanges entre les filiales des meilleurs pratiques). A ce titre, il approuve les procédures relatives à la gestion Actif-Passif ;

• Examine, régulièrement, le profil de risque du Groupe à l'aune des limites internes, réglementaires ou celles établies par les parties prenantes (risques de taux, liquidité, change liés aux expositions libellées dans les principales devises et en Dirham) ;

• Veille à immuniser les résultats des filiales contre les variations de change ;

• Veille au respect des prix de transfert relatifs aux opérations de prêt/emprunt au sein du Groupe ;

• Examine l'impact du lancement des nouveaux produits, ou toute nouvelle activité comportant un risque de taux ou de liquidité, sur la situation financière du Groupe tant à court qu'à moyen et long terme (respect des limites en vigueur, notamment) ;

• Etablit une ligne de conduite ainsi que les priorités en matière de liquidité, dans les différentes devises, tout en veillant à l'efficience du Liquidity Contingency Plan pour le Groupe - en cas de problème de liquidité ;

• Procède à l'examen régulier des résultats des stress tests, dont les hypothèses intègrent tant les éléments endogènes qu'exogènes ;

• Met à jour régulièrement les hypothèses intégrées dans le système de mesure des risques bilanciels (notamment les conventions d'écoulement, les prévisions de taux...) et veille à leur Back Testing ;

• Analyse l'impact des changements macroéconomiques, réglementaires et légaux sur le Groupe.

TRAVAUX DU COMITÉ ALM GROUPE EN 2015

Au titre de l'exercice 2015, le Comité ALM Groupe a examiné et émis ses recommandations sur (i) le plan de refinancement 2015, (ii) la gestion de l'emprunt international dans un contexte favorable en termes de liquidité en devises, (iii) le dispositif des taux de cession interne de la Banque, et (iv) la grille des cotations des dépôts à terme 2015.

BMCE BANK ET SES ACTIONNAIRES

ÉVOLUTION 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-réservée au Groupe CM-CIC	10 712 000	107 120 000	1 694 633 900
2010	Souscription en numéraire-réservée aux salariés du Groupe	2 500 000	25 000 000	1 719 633 900
2012	Souscription en numéraire-réservée aux actionnaires de référence	7 500 000	75 000 000	1 794 633 900

ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

ACQUISITIONS DE PARTS DE CAPITAL Année	Actionnaire	Nombre de titres	Part du capital	Prix d'acquisition par action en DH
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 COMPAHNIA DE SEGUROS SA	4 401 240	2,56%	192
2012	BFCM	2 300 000	1,34%	200
2012	Augmentation de capital réservée (RMAWatanya, Financecom, CIMR, CDG, MAMDA/MCMA, BES, BFCM)	7 500 000	4,36%	200
2013	CDG	2 691 957	1,57%	200
2014	CDG	897 317	0,5%	200
2015	CDG	1 951 456	1%	divers cours - MO

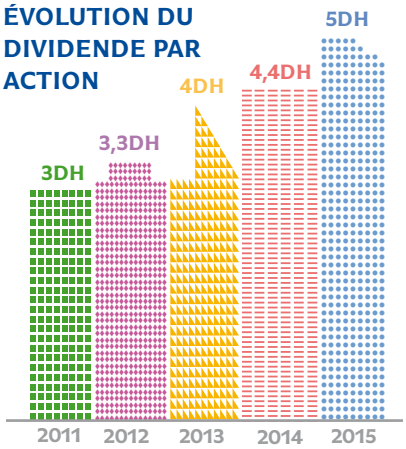
CESSIONS DE PARTS DE CAPITAL Année	Actionnaire	Nombre de titres	Part du capital	Prix de Cession par action en DH
2001	Nomura	323 597	2,24%	400
2002	Interfina	652 210	4,11%	420
2003	Commerzbank	1 595 345	10,05%	400
	Interfina	750 000	4,72%	400
2004	Commerzbank	792 169	4,99%	400
	Finance.com	1 587 514	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
2013	Finance.com	2 691 957	1,57%	200
2014	Finance.com	897 317	0,5%	200

ÉVOLUTION DU TITRE BMCE BANK

En 2015, le titre BMCE Bank retrace l'évolution de son indice sectoriel en baissant dans des proportions quasi-égales soit -2,73% à 214 DH contre -2,74% à 11 230,25 points respectivement pour son Benchmark.

Le MASI et le MADEX reculent, pour leur part, de -7,22% à 8 925,71 points et de -7,49% à 7 255,21 points respectivement.

ÉVOLUTION DU DIVIDENDE PAR ACTION



BMCE Bank propose à ses actionnaires une politique de rémunération et de dividende croissante.

PRINCIPAUX INDICATEURS BOURSIERS

	2015	2014
Cours de clôture	214 DH	220 DH
Capitalisation boursière à la clôture	38,4Mrd DH	39,5Mrd DH
Maximum de la période	240 DH	225 DH
Minimum de la période	210 DH	201,5 DH
Cours moyen pondéré	220 DH	212,6 DH
Performance de l'action	0%	+7,6%
PER	19,6	20,3
Rendement des dividendes	2,26%	2,46%

PRINCIPAUX RATIOS 2015

	LIQUIDITÉ	VOLATILITÉ
6 MOIS	6,6%	16,0%
1 AN	21,0%	16,8%
5 ANS	101,9%	23,1%

PERFORMANCE DU TITRE BMCE BANK 2015

BMCE BANK	MASI	MADEX	INDICE BANCAIRE
-2,73%	-7,22%	-7,49%	-2,74%

TABLEAU D'ÉVOLUTION DU COURS ET DES VOLUMES* MENSUELS EN 2015

	Plus haut*	Plus Bas**	Nombre de titres	En capitaux	En nombre
Janvier	229,0	215,0	246 219	54 457 502	229
Février	238,9	218,0	791 955	179 221 911	334
Mars	240,0	230,0	561 789	133 360 912	401
Avril	228,0	219,1	80 385	17 866 471	203
Mai	222,9	217,0	61 349	13 516 494	147
Juin	229,0	219,9	4 455 737	980 545 757	194
Juillet	220,0	215,0	168 786	36 417 101	249
Août	225,0	216,0	190 633	41 531 088	148
Septembre	220,0	210,0	224 743	48 264 348	237
Octobre	218,7	213,1	167 917	36 252 777	179
Novembre	219,8	213,0	184 816	39 892 928	227
Décembre	219,8	213,0	2 013 842	431 243 677	207

*Marché Central
**Les extrémums sont déterminés sur la base des cours de clôture

PROGRAMME GDR

Au cours de l'exercice 1996, BMCE Bank avait procédé à une augmentation de capital à travers l'émission de 60 Millions de Dollars d'actions GDRs (Global Depositary Receipts) cotées à la Bourse de Londres. L'objectif de cette opération visait en premier lieu une internationalisation plus grande du capital de BMCE Bank, lui conférant une assise plus importante comparativement à d'autres banques des marchés émergents.

PROGRAMME GDR À FIN DÉCEMBRE 2015

Type de GDR	Reg S*
Ticker	BMED
Nombre de titres	1 409 370

Type de GDR	144 A**
Ticker	69IR
Nombre de titres	180

(*) Reg S : GDRs qui peuvent être détenus par des porteurs (personnes physiques ou morales) à l'extérieur des Etats-Unis.

(**) 144 A : GDRs qui sont uniquement réservés aux investisseurs qualifiés aux Etats-Unis, connus sous « QIBs » - Qualified Institutional Buyers. Les QIBs sont des institutions qui détiennent pour leur propre compte au moins 100 Millions de Dollars de titres. Les QIBs ne peuvent pas être des personnes physiques.

DROITS DES ACTIONNAIRES

La détention d'un titre de capital attribue à son titulaire la qualité d'actionnaire lui conférant plusieurs droits attachés à l'action dont notamment la communication d'informations, la contribution à la bonne marche de la société à travers la participation aux décisions collectives ainsi que le droit aux bénéfices.

Par ailleurs, BMCE Bank étant une Banque dont les titres sont inscrits à la cote de la bourse des valeurs de Casablanca, la valeur nominale de ses actions a été fixée à dix (10) dirhams.

Un droit de communication et un droit à l'information

BMCE Bank observe rigoureusement l'ensemble des mesures de publicité et d'information prévues par la réglementation en vigueur pour communiquer aux détenteurs de ses titres, quelle que soit leur participation dans le capital, les actes importants de sa vie sociale, et, notamment, tout fait nouveau de nature à provoquer une variation de son cours de Bourse.

L'actionnaire dispose ainsi d'un droit de communication permanent et temporaire. Les comptes annuels des trois derniers exercices sont continuellement tenus à la disposition des actionnaires au Siège Social de la Banque et sur le site Internet.

Pareillement, chaque année, outre les comptes sociaux, le rapport de gestion, les rapports généraux et spéciaux des Commissaires aux Comptes, la liste des Administrateurs, la liste des conventions prévues aux articles 56 et suivants, le projet d'affectation des résultats de l'exercice écoulé, sont rendus disponibles au moins quinze jours avant l'Assemblée Générale Ordinaire.

En outre, pendant une période ininterrompue commençant au plus tard le 21ème jour précédant l'assemblée, la Banque met à la disposition de ses actionnaires sur son site internet les informations et documents prévus à l'article 121 bis de la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes telle que modifiée et complétée.

En outre, BMCE Bank étant une Banque faisant appel public à l'épargne, le Rapport de Gestion de son Conseil d'Administration fait ressortir la valeur et la pertinence des investissements entrepris par la Banque, ainsi que leur impact prévisible sur son développement. Il fait également, ressortir, le cas échéant, les risques inhérents auxdits investissements ; il indique et analyse les risques et événements, connus de la Direction ou de l'Administration de la société, et qui sont susceptibles d'exercer une influence favorable ou défavorable sur sa situation financière.

Enfin, les actionnaires de la Banque peuvent interroger ses dirigeants lors de l'Assemblée ou poser, préalablement, des questions écrites à son Conseil d'Administration.

Un droit de vote

Tout actionnaire de la Banque a le droit de participer aux décisions collectives par personne ou par mandataire interposé, un autre actionnaire, un ascendant ou descendant, le conjoint, ou toute personne morale ayant pour objet social la gestion de portefeuilles de valeurs mobilières.

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

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

Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins cinq pour cent 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 droit aux bénéfices réalisés par la Banque sous la forme d'un dividende dans la mesure où des bénéfices distribuables ont été réalisés et que leur distribution a été décidée par l'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.

RUBRIQUE	Exercice (En Millions de Dirhams)	Résultat Social %	Résultat Maroc %	Variations 14/15
	2015			
Résultat Maroc	836,4			-13,3%
Résultat Social	1 304			+8,4%
Total Dividendes	897,3	68,81%	107%	
Dividende Par Action	DH 5			
	2014			
Résultat Maroc	965,1			+14,5%
Résultat Social	1 203			+8,5%
Total Dividendes	789,6	65,6%	81,8%	
Dividende Par Action	DH 4,4			
	2013			
Résultat Maroc	842,8			+34%
Résultat Social	1 109			+56%
Total Dividendes	717,8	64,7%	85,2%	
Dividende Par Action	DH 4			

RELATIONS INVESTISSEURS

L'activité communication financière au sein du Groupe BMCE Bank of Africa revêt davantage d'importance compte tenu (i) du développement accéléré du Groupe à l'international, (ii) de l'intérêt croissant des investisseurs étrangers pour le Maroc en tant que *Frontier Market,* et (iii) de l'entrée en vigueur des nouvelles exigences réglementaires (Bâle III, Full IFRS, et passage éventuel à la publication trimestrielle), BMCE Bank étant la seule valeur marocaine cotée sur deux places financières européennes (Londres et Luxembourg).

L'année 2015 a connu la consolidation du volet Relations Investisseurs avec la tenue de plus d'une vingtaine de réunions One-on-One avec des investisseurs étrangers au Siège de la Banque, de même qu'elle a pris part aux *Roadshows* organisés au Maroc et à l'international, à savoir le Second One-on-One *Equity Conference* organisée par CFG Group à Marrakech et la 7ème édition du MENA & Frontier *Market Conference*.

De même, l'entité Communication Financière a pris part au suivi des opérations financières stratégiques de la Banque réalisées en 2015, à savoir l'opération de rachat partiel de l'*Eurobond* à la Bourse du Luxembourg et l'émission de l'emprunt subordonné de 2 milliards DH sur le marché local. La communication financière a également consolidé ses relations avec les agences de notation, accompagné et suivi des rapports de rating de BMCE Bank.

En 2015, les relations médias et opinion publique ont, pour leur part, été confortées à travers le développement et l'entretien d'un réseau dense de partenaires consacrant des articles à la Banque, la production de contenus exploités sur le site web, les réseaux sociaux et dans les communiqués, l'élaboration d'outils d'analyse tels que le Q&A ou encore le benchmark national basé sur les résultats de banques de la place.

D'autres actions ont été menées parmi lesquelles, le monitoring et le suivi des parutions presse, le développement d'un dispositif de veille relatif aux relations médias et opinion publique, et l'organisation des conférences de présentation des résultats financiers de BMCE Bank, nécessitant la préparation des supports y afférents : dossier de presse, dossier d'évaluation qui comprend le plan média, l'approche budgétaire, l'analyse de la revue de presse et un benchmark national.

LE RATING DE BMCE BANK

Moody's Juin 2015

DÉPÔTS BANCAIRES EN DH : BA1/NP
DÉPÔTS BANCAIRES EN DEVISES : BA2/NP
SOLIDITÉ FINANCIÈRE : D
PERSPECTIVES : STABLES

« La stabilisation de la perspective de notation reflète notre point de vue de la stabilisation de l'environnement économique combinée à l'amélioration de la qualité des actifs du portefeuille subsaharien réduisant la pression potentielle sur la capacité limitée de perte d'absorption de la Banque.
La stabilisation intègre également notre évaluation de la croissance plus sélective des crédits de la Banque, qui se concentre de plus en plus sur le segment Retail et des PME, et réduit ainsi progressivement la concentration du portefeuille ».

Fitch Juillet 2016

DÉPÔTS LONG-TERME EN DEVISES : BB+
DÉPÔTS COURT-TERME EN DEVISES : B
DÉPÔTS LONG-TERME EN DH : BBB-
DÉPÔTS COURT-TERME EN DH : F3
NOTE DE VIABILITÉ : b+
PERSPECTIVES : STABLES

« FITCH considère le profil de financement et de liquidité de BMCE Bank comme étant solide. Les dépôts clientèle, jugés stables sont la principale source de financement de BMCE Bank. La liquidité est satisfaisante avec un coefficient d'emploi de 92% à fin 2015 ».

Capital Intelligence Août 2015

DÉPÔTS COURT- TERME EN DEVISES : A3
DÉPÔTS LONG-TERME EN DH : BBB -
SOLIDITÉ FINANCIÈRE : BBB-
SUPPORT : 2
PERSPECTIVES : STABLES

« BMCE Bank occupe un bon positionnement dans le secteur bancaire marocain, en détenant une part importante des actifs, des dépôts et crédits. Elle est troisième en termes de part de marché crédits et dépôts au Maroc. La rentabilité de BMCE Bank s'est à nouveau améliorée en 2014 et ce, grâce à l'évolution de la marge d'intérêt.
Les charges d'exploitation continuent d'être bien maîtrisées ».

AGENDA DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE 2016

MARS

Tenue du Conseil d'Administration le 25 mars 2016
Publication du communiqué de presse au 31 décembre 2015
Publication des états de synthèse annuels en IFRS au 31 décembre 2015
Rencontre avec les analystes et la presse : Présentation des performances de BMCE Bank à fin décembre 2015

MAI

Tenue de l'Assemblée Générale Mixte le 30 Mai 2016

JUIN

Publication du Rapport Abrégé multi-langues 2015 (Arabe, Amazigh, Français, Anglais et Espagnol)

AOUT

Publication du Rapport Annuel et du Rapport RSE 2015 en Français

SEPTEMBRE

Publication du Rapport Annuel et RSE 2015 en Anglais
Tenue du Conseil d'Administration
Publication du communiqué financier semestriel 2016
Publication des états de synthèse semestriels 2016 en IFRS
Rencontre avec les analystes et la presse : Présentation des performances de BMCE Bank à fin juin 2016

OCTOBRE

Publication du Rapport Annuel et du Rapport RSE 2015 en arabe

ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

Les Instances Relevant du Dispositif de Contrôle

Le Groupe dispose d'un Contrôle Général Groupe 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 au renforcement de la surveillance et à la maîtrise des risques de crédit, de marché et opérationnels. Le Pôle prend ainsi en charge :
• La définition de la politique des risques du Groupe ;
• 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 six entités :
• Management des Risques Groupe
• Surveillance des engagements
• Analyse des Engagements
• Convergence Risques Groupe
• Consolidation & Pilotage Risques Groupe
• Pilotage Projets Risques Groupe

LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

Comité Risques Groupe

Le Comité des Risques du Groupe BMCE Bank of Africa est une instance émanant du Conseil d'Administration, dont les prérogatives sont élargies aux filiales directes et indirectes intégrées dans le périmètre de Consolidation du Groupe.
Ce Comité assiste le Conseil d'Administration en matière de stratégie et de gestion des risques, notamment en veillant à ce que la stratégie globale des risques soit adaptée au profil de risque de la banque et du Groupe, au degré d'aversion aux risques, à son importance systémique, à sa taille et à son assise financière.

Comité d'Audit et de Contrôle Interne

Le "Comité d'Audit et de Contrôle Interne" (CACI) est une instance émanant du Conseil d'Administration, dont les prérogatives concernent aussi bien la Banque que les filiales et autres entités intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne assiste le Conseil d'Administration en matière de contrôle interne en veillant à ce que :
• Le système de contrôle interne et les moyens mis en place soient :
- cohérents et compatibles de manière à permettre la surveillance et la maitrise des risques au niveau de la banque et la production des informations requises par le Régulateur ;
- adaptés à l'organisation de la banque ainsi qu'aux activités des entités contrôlées ;
• Les informations financières destinées au Conseil d'Administration et aux tiers soient fiables et exactes, de nature à ce que les intérêts légitimes des actionnaires, des déposants et des autres parties prenantes soient préservés ;
• L'examen des comptes sociaux soit réalisé avant leur soumission au Conseil d'Administration.

Comité de Direction Générale

Le Comité de Direction Générale Groupe est en charge de la déclinaison en actions et mesures opérationnelles des orientations stratégiques du Groupe et de leur suivi.

Ce Comité, dont la périodicité est hebdomadaire, a pour principales missions le pilotage de l'activité de la Banque, la conduite des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, le suivi du volet RH, la politique de communication commerciale, institutionnelle et financière.

Comité de Pilotage & Gestion des Risques Groupe

Issu du Comité de Direction Générale du Groupe BMCE Bank of Africa, le Comité de Pilotage et Gestion des Risques BMCE Bank l'assiste en matière de gestion et suivi effectifs et opérationnels du (de la):
• Dispositif de pilotage des risques du Groupe ;
• Cohérence des activités du Groupe avec les Politiques des risques et limites fixées.
Le Comité s'assure de l'efficience du dispositif de pilotage des risques et de son adéquation avec la politique de gestion des risques définie sur les volets risques de Crédit, Marché, Pays et Opérationnels.

Comités de Crédit

• **Comité de Crédit Sénior**
Il est présidé par le Président Directeur Général de la Banque et vice présidé par l'ADG Exécutif Groupe. Il est spécialisé par marchés, l'un en charge de l'Entreprise et la Grande Entreprise et l'autre des Particuliers & Professionnels.

Ces comités se réunissent deux fois par semaine et regroupent les Seniors Managers de la Banque.

• **Le Comité de Crédit Régional**
Le Comité de Crédit Régional (CCR) est tenu une fois par semaine. Les dates de tenue du CCR sont décidées par le Directeur Régional de chaque Région et communiquées à l'ensemble des membres.

Le Comité de surveillance des comptes en anomalie

Dans le cadre du suivi du portefeuille, le comité de surveillance des comptes en anomalie (central et restreint) se réunit mensuellement afin de suivre l'assainissement des comptes à risques.

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 politiques et en procédures spécifiques adaptées à la nature des activités et des contreparties.

Circuit de décision de crédit

La procédure d'octroi de crédit mise en œuvre 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. Cette approche s'articule autour de deux piliers :

• 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 reprend les conditions du crédit et vérifie la conformité et le respect des normes de crédit.

• Un système de délégation qui désigne les niveaux de pouvoirs d'attribution de crédit. 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 Comite de Crédit Senior ou du Président de la Banque est sollicitée.

Le Pôle Risques Groupe veille à la qualité de gestion des risques et au respect des règles et procédures internes.

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.

Dispositif de pilotage et de surveillance des risques de crédit

Le dispositif de contrôle et de surveillance des risques de crédit permet d'assurer les contrôles de deuxième niveau, distincts de la surveillance quotidienne assurée par la Filière Commerciale.

L'application de ce dispositif est adaptable selon l'organisation propre des filiales du Groupe concernées en concertation avec le Pôle Risques Groupe.

La responsabilité du suivi du risque relève entièrement de la Filière Commerciale. En effet, la surveillance quotidienne des risques liés aux transactions est à la charge du responsable du dossier au sein de la Filière Commerciale. Pour remplir cette mission, la Filière Commerciale est aidée par la Filière Risques qui joue un rôle d'alerte.

L'objectif principal des contrôles du Pôle Risques Groupe est d'assurer l'efficience du système d'alerte précoce permettant, tant la gestion des risques que l'anticipation par la Filière Commerciale de risques potentiels pour une gestion appropriée du portefeuille de la Banque. Le Pôle Risques Groupe s'assure aussi que la surveillance de la Filière Commerciale est effectuée convenablement et alerte sur les défaillances notoires.

Le Pôle Risques Groupe n'est pas responsable de vérifier et d'approuver chaque transaction exécutée sous une facilité approuvée et validée. Cette tâche appartient à un back-office indépendant exécutant la transaction effectuée avec l'accord de la Filière Commerciale.

Les principales missions opérationnelles du Pôle Risques Groupe, dans le cadre du dispositif de contrôle et de surveillance des risques de crédit, peuvent être synthétisées comme suit :

• Surveiller la régularité des engagements : conformité à l'objet du crédit et respect des cotes autorisées, 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.

• Suivre en permanence les indicateurs de risque de crédit : créances saines, créances sensibles et créances en souffrance en précisant les provisions, le taux de sinistralité et le taux de couverture.

Pilotage du portefeuille des engagements

Le pilotage du portefeuille des engagements du Groupe et de ses entités est opéré à travers plusieurs indicateurs, tant sur les risques à l'octroi que sur les risques en cours de vie des dossiers.

Les analyses multicritères du portefeuille des engagements sont un contrôle à postériori qui consiste à identifier et à suivre tous les engagements du Groupe et de ses entités selon plusieurs axes d'analyse dont notamment : produits, maturités, clients, groupes d'affaires, segments de clientèle, notations de contrepartie, catégories de créances (saines et souffrance), secteurs d'activité, agences, zones géographiques, types de sûreté, … Les analyses multicritères sont un outil de pilotage des risques de crédit.

La production des analyses multicritères du portefeuille des engagements est de la responsabilité de la Filière Risques de crédit qui assure par ailleurs le reporting des risques de crédit, tant en interne, vis-à-vis des Comités des Risques et du management, qu'en externe, Vis-à-vis des régulateurs.

Contrôle des comptes à risques

Les comptes à risques représentent un risque susceptible de s'aggraver ultérieurement engendrant ainsi un coût pour la banque. Ils sont constitués des engagements qui présentent, soit une dégradation avérée de la qualité des risques identifiée par des critères quantitatifs, soit une dégradation potentielle des risques identifiée par des critères qualitatifs. L'appréciation, l'intervention et la complémentarité entre les Filières Commerciale et Risques demeurent déterminantes dans l'identification des critères nécessitant une inscription parmi les comptes à risques.

Classification des créances

A l'occasion de la revue périodique, mensuelle, du portefeuille de la banque et l'analyse des dossiers à risques, chaque filiale procède à la revue de sa classification réglementaire des crédits en s'alignant sur les exigences réglementaires locales.
Cette revue est actée dans le cadre des Comités de surveillance des comptes en anomalie et Comités de déclassement, et ce, sur proposition de la fonction Risques de chaque entité. Les décisions de ces comités sont mises en œuvre à travers l'exécution et le suivi du transfert des comptes sains à la catégorie de créances en souffrance correspondantes ainsi que de leur provisionnement.
Le provisionnement fait l'objet de contrôle et de suivi par le Contrôle Général Groupe, les Auditeurs Externes, le Comité d'Audit et de Contrôle Interne et le Comité Risques Groupe.

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. Il 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.

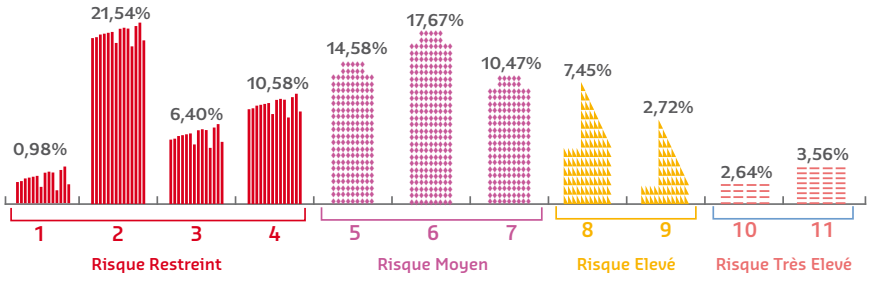
DISPOSITIF DE NOTATION INTERNE

La Banque dispose d'un outil de notation interne couvrant le périmètre Groupe BMCE (y compris les filiales locales).
Cet outil a pour objectif d'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.
La notation est établie pour chaque client, chaque client étant entendu comme un code tiers Groupe. Le processus de notation est ainsi réalisé pour chaque code tiers Groupe de telle manière à ce qu'un tiers ait une, et une seule note.
Selon les principes réglementaires, les attributions de notations et leurs révisions périodiques doivent être réalisées ou approuvées par une partie qui ne bénéficie pas directement de l'octroi du crédit.

Description des caractéristiques de la grille de notation interne par classe de risque

	CATÉGORIE	CLASSE	DÉFINITION
Investment grade	**Risque restreint**	1	Extrêmement stable à court et moyen terme ; très stable à long terme ; solvable même après de graves bouleversements
		2	Très stable à court et moyen terme; stable à long terme ; solvabilité suffisante même lors d'évènements 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
Sub-investment grade	**Risque élevé**	8	Faible capacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Tout changement des conditions économiques et commerciales interne 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 élevé	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

Répartition des engagements par classe de risque en décembre 2015



SCORING DES PARTICULIERS

Le Scoring des Particuliers consiste en la modélisation statistique du défaut et des comportements à risque de ce portefeuille de clientèle.

Ainsi, une grille de score comportemental pour les clients Salariés détenteurs d'un prêt à la consommation est affichée au niveau du système de Gestion de la Relation Client (GRC), avec des commentaires explicatifs de la cotation. Elle est mise à jour quotidiennement.

Aussi, une grille de score d'octroi spécifique couvre également les particuliers détenteurs d'un crédit immédiat conventionné. Enfin, des scores comportementaux pour les professionnels et les MRE ont été développés.

Les Garanties et Sûretés

Le Groupe reçoit différentes catégories de garanties en contreparties de ces concours de crédit. En règle générale, les garanties exigées sont en fonction de deux éléments : la nature des crédits demandés et la qualité des contreparties.
Ainsi, le Groupe dispose systématiquement pour tous les crédits immobiliers (crédits à l'habitat et crédits à la promotion immobilière) des hypothèques sur les biens financés ainsi que des délégations d'assurance.
De même, le financement des marchés publics, des marchandises, du matériel d'équipement et des fonds de commerce est systématiquement garantie par des nantissements des éléments financés ainsi que par des délégations d'assurance.
En plus de ces garanties, le Groupe conforte généralement sa position par des cautions personnelles des contreparties chaque fois qu'il estime nécessaire en fonction de la qualité de ces derniers.

Limites de concentration

La diversification du portefeuille de crédit demeure une préoccupation permanente de la politique de risque de la Banque.
La gestion des risques de crédit s'appuie sur un dispositif selon lequel les stratégies des métiers, y compris en cas de lancement de nouvelles activités ou de nouveaux produits, font l'objet d'un avis risques et de limites de risques formalisées. Pour le Groupe BMCE Bank of Africa, le risque de concentration de crédit peut découler de l'exposition envers des contreparties individuelles, des groupes d'intérêt ou des contreparties appartenant à un même secteur d'activité.

CONTREPARTIES INDIVIDUELLES

Le Groupe procède mensuellement au suivi des concentrations individuelles, sur base sociale et consolidée, et assure une surveillance rapprochée des engagements de ses 10, 20 et 100 premiers clients ayant les plus grands engagements.

GROUPES D'INTÉRÊT

La diversification par contrepartie du portefeuille fait l'objet d'un suivi régulier, notamment dans le cadre des politiques de concentration individuelle du Groupe.
Ainsi, les risques de crédit encourus sur des contreparties ou groupe de contreparties bénéficiant de concours relativement importants, supérieurs à 5% des fonds propres, font l'objet d'une surveillance particulière, tant sur base individuelle que consolidée.

De plus, le contrôle des grands risques s'assure également que le montant total des risques encourus sur chaque bénéficiaire ne dépasse pas 20% des fonds propres nets consolidés du Groupe comme cela est exigé par la réglementation bancaire marocaine. Le Groupe BMCE Bank of Africa veille au respect des seuils de concentration de la directive de *Bank Al-Maghrib*.

Contreparties appartenant à un même secteur d'activité

La méthodologie de fixation des limites sectorielles mise en place est fondée sur un modèle statistique se basant sur le taux de défaillance historique et le nombre de contreparties par secteur d'activité et par classe de risque (rating).

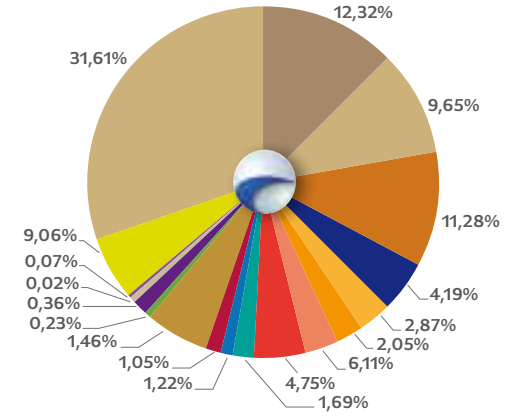
L'objectif étant la modélisation du risque de défaut par des techniques économétriques appropriées, en utilisant une variable aléatoire dépendante dont la valeur est le résultat du dénombrement des réalisations des événements de défaut.

La démarche est 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.

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 Économique de la banque qui apportent leur vision métier et chiffrage des perspectives macroéconomiques et sectorielles. Les avis de ces entités permettent ainsi de challenger et de conforter davantage la pertinence du modèle par rapport au contexte économique.

La répartition des engagements du Groupe sur la clientèle par secteurs d'activités se présente comme suit à fin décembre 2015 :



Stress tests

Le Groupe BMCE Bank of Africa effectue semestriellement des simulations de crise *(stress tests)* pour évaluer la vulnérabilité de son portefeuille de crédits en cas de retournement de conjoncture ou de détérioration de la qualité des contreparties.
Les *stress-tests* sont conduits afin d'apprécier la capacité de la Banque à résister en cas d'événements extrêmes inattendus. Opérationnellement, ils consistent en des simulations de scénarii de défaut d'un pourcentage de contreparties dont la finalité est d'en mesurer l'impact sur les provisions et par conséquence sur la rentabilité et les fonds propres prudentiels.

La pertinence des différents scénarii fait l'objet d'un examen régulier deux fois par an. Cet examen est effectué en fonction d'objectifs escomptés de la réalisation des stress tests et chaque fois que les conditions du marché laissent entrevoir une évolution potentiellement défavorable susceptible d'impacter sérieusement la capacité du Groupe à y faire face.

Niveau d'exposition relatif au risque de contrepartie conformément aux méthodes appliquées sur les éléments hors bilan

ACTIFS PONDÉRÉS AU TITRE DU RISQUE DE CRÉDIT	
Types d'expositions	Actifs pondérés après ARC
Eléments du bilan	144 128 457
Eléments de Hors - bilan : Engagements de financement	3 366 331
Eléments de Hors - bilan : Engagements de garantie	8 797 639
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de Bancaire	-
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de négociation	428 621
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille bancaire	-
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille de négociation	666 695
Autres Actifs / Autres Eléments	17 555 892
Risque règlement / livraison	376734
Total	175 320 370

RISQUES DE MARCHÉ

Le dispositif de gestion des risques de marché au sein du Groupe BMCE Bank of Africa 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:
- 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 of Africa se répartit par facteur de risque comme suit :

Produits de change	Change cash
	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 (dirhams et devises)
	Taux variable (dirhams et devises)
	II- Titres de créances négociables et tires obligatoires
	II-1 Titres souverains (inclus : titres émis par le Royaume du Maroc)
	Taux fixe (dirhams)
	Taux Variable (dirhams et devises)
	II-2 Titres émis par des établissements de crédit et entreprises
	Taux fixe (dirhams)
	Taux Variable (dirhams et devises)
	III- Prêts/Emprunts de titres
	Prêts/Emprunts de titres
	Repo/reserves repo
	IV- Dérivés de taux
	Swaps de taux
	Futures de taux
	Forward Rate Agreement
	V- OPCVM de taux
	OPCVM Monétaire
	OPCVM Obligataire
Produits sur matières premières dérivés de crédit	Futures sur matières
	Options sur futures sur matières premières
	Credit Default Swaps (CDS)
	Credit Linked Note (CLN)

Gouvernance

Les principaux acteurs du dispositif de gestion des risques de marché au sein du Groupe BMCE Bank of Africa 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'efficience du dispositif de pilotage des risques sur opérations de marché du Groupe BMCE Bank of Africa et de son adéquation avec la politique de gestion des risques du Groupe.
- Le département Risques de Marché Groupe qui assure le pilotage et la surveillance des risques sur opérations de marché initiées par les différentes entités du Groupe.
- Les *Risk Management* Units des entités du Groupe BMCE Bank of Africa qui assurent un contrôle de premier niveau des activités de marché au sein de leur entité et adressent des Reportings aux Risques de Marché 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 rigueur.

Dispositif de Gestion des Risques de Marché

Le dispositif de gestion des risques de marché du Groupe BMCE Bank of Africa s'articule autour de trois axes principaux :
- Gestion des Limites ;
- Suivi des indicateurs de risques de Marché ;
- Consommation en Fonds Propres.

GESTION DES 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 of Africa 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 of Africa ainsi qu'au niveau consolidé par l'entité Risques de Marché Groupe qui assure le suivi et la consolidation des expositions sur opérations de marché du groupe.

• Limites de marché

Afin de maitriser la prise de risque au sein du Groupe BMCE Bank of Africa 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 permettent un pilotage optimal des risques de marché à travers l'arbitrage entre les différentes activités de marché.
Les limites de marché instaurées au sein de BMCE Bank se basent sur l'approche Var et se déclinent comme suit :
- Les Limites de Stop/Loss ;
- Les limites de positions ;
- Limite globale en VaR.
- Limite en Exigences en fonds propres
- Limites de transactions.

• Limites réglementaires

A côté des limites mises en place en interne, le Groupe BMCE Bank of Africa s'assure du respect des limites réglementaires définies par *Bank Al-Maghrib* telles que :
- La limite sur la position de change par devise qui ne doit excéder 10% des Fonds Propres ;
- La limite sur la position de change globale qui ne doit pas excéder 20% des Fonds Propres.

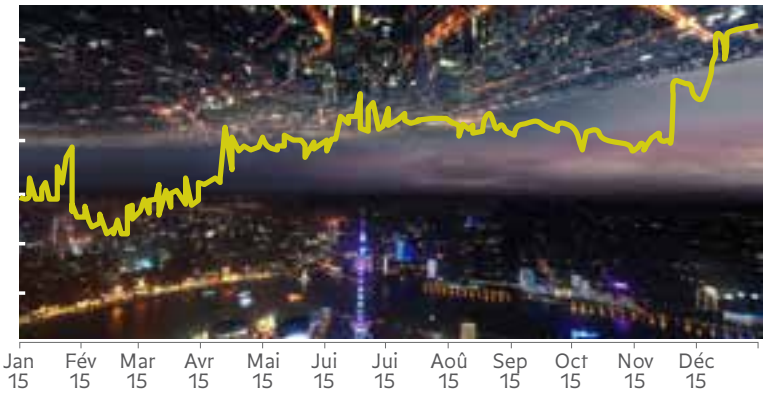
SUIVI DES INDICATEURS DE RISQUES DE MARCHÉ

• Valeur en risque (VaR)

La *Value-at-Risk* est une mesure globale des risques 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 risque traditionnels, la valeur en risque combine plusieurs facteurs de risque et mesure leur interaction, prenant ainsi en compte la diversification des portefeuilles.

Un calcul quotidien de la *Value-at-Risk* globale et par classe d'actifs est assuré au niveau du Groupe BMCE Bank of Africa à travers un logiciel qui permet le calcul de la valeur en risque et son backtesting quotidien suivant plusieurs approches.

Évolution de la VaR (1 Jour) Risque Général en 2015



• ***Stress Testing* par facteur de risque :**

Une batterie de *stress tests* est simulée quotidiennement pour chaque activité du portefeuille de négociation. Ces *stress tests* se traduisent par la réplication d'une situation extrême au portefeuille actuelle, à travers l'application de scénarios hypothétiques ou par l'identification des situations les plus défavorables pour la banque.
Les résultats des *stress tests* réalisés permettent de mesurer l'impact sur le PNB de la banque, le niveau des Fonds propres, le ratio de solvabilité ainsi que sur le ratio *Tiers One*.
Par ailleurs, les stress test réglementaires sont réalisés semestriellement tel que défini par la notice technique n°01-DSB-2012.

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 of Africa à travers le logiciel Fermat qui permet d'assurer la production des déclarations réglementaires ainsi que le suivi des exigences en Fonds Propres du portefeuille de négociation du Groupe.
Les exigences en fonds propres consolidés au titre des risques de marché se sont établis a fin décembre 2015 à :

LIBÉLLÉS DES EXIGENCES EN FONDS PROPRES	EXIGENCES EN FONDS PROPRES
Risque de taux	627 971
Risque de variations des titres de propriété	105 728
Risque de change	102 990
Risque sur matières premières	4 537
Total de l'Exigence en fonds propres au titre du risque de marché	841 227

MÉTHODE D'ÉVALUATION DES ÉLÉMENTS RELEVANT DU PORTEFEUILLE DE NÉGOCIATION

Produits Obligataires et Monétaires en dirhams

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

La valorisation des OPCVM est calculée en se basant sur les valeurs liquidatives qui sont réévaluées sur base quotidienne ou hebdomadaire.

Produits de Taux en Devises

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

Options de Change

La réévaluation des options de change est effectuée sur la base des données suivantes : courbe des volatilités, courbes des taux (EUR, MAD et USD) et taux de change croisés des trois devises.
La position sur les options de change est intégrée à la position de change globale en méthode "équivalent delta".

Position Globale de Change

La réévaluation des positions n'inclut pas les 0,2% prélevés par Bank Al-Maghrib sur chaque opération spot.
Les opérations effectuées en agence se traitent sur la base du fixing BMCE Bank (cours non négocié). L'état final des ordres à exécuter est transmis au Desk Change en «J» qui le saisit de suite. En «J+1» au matin, le *Middle Office* reçoit un état comportant les éventuelles modifications des positions du Réseau et procède aux *updates* sur Kondor+.

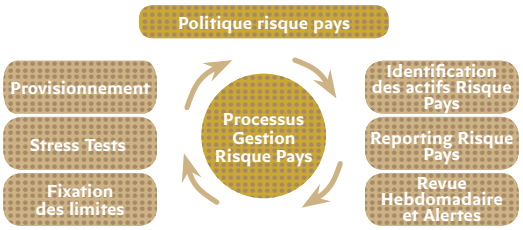
Juste Valeur Positive des Contrats (Garanties)

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

RISQUE PAYS

Face à un monde en perpétuel mouvement, une stratégie de développement à l'international et une exigence réglementaire (Directive 1/G/2008), l'adoption d'un dispositif de gestion du risque pays permettra à la fois d'identifier, de mesurer et de maîtriser les risques transfrontaliers du Groupe.

A ce titre, l'Entité Risque pays a procédé à la mise en place d'une méthodologie qui s'articule autour des points suivants :



Politique Risque Pays

La politique du risque pays a pour but de définir un cadre de référence pour encadrer toutes les activités génératrices de risques à l'international pour la banque. Elle permet de mettre en place des normes et des règles de gestion afin de combiner entre exigences réglementaires et gouvernance interne.

Reporting Risque Pays

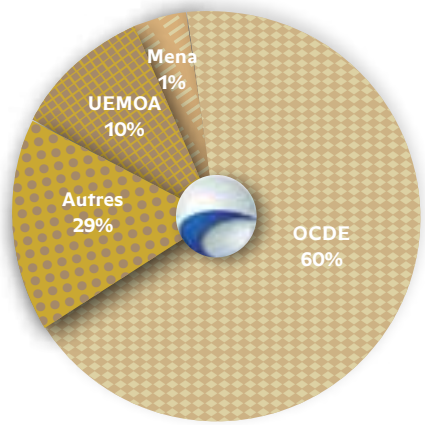
Une remontée mensuelle de la part des filiales à l'international et de la maison mère permet au Pôle Risques Groupe d'apprécier les zones de risques au niveau de chaque pays et contribue à mettre en place les stratégies atténuantes.

L'identification des risques transfrontaliers

Le Groupe BMCE Bank s'expose aux risques internationaux à travers plusieurs typologies d'engagements pris par la banque vis-à-vis d'une contrepartie non-résidente à la fois en dirhams et en devises étrangères. Il s'agit en l'occurrence des :

- Crédits aux non-résidents ;
- Activités de Trade Finance ;
- Actifs Etrangers ;
- Opérations de marché.

Concentration des expositions aux risques pays



La consolidation

Les engagements au titre du risque pays sont identifiés de telle manière à arrêter une position au niveau de la maison mère, de chaque filiale ainsi qu'au niveau du Groupe pour une vue d'ensemble de l'engagement global du groupe aux titres des risques transfrontaliers.

Mise en place d'un système d'Alertes

Ce système s'articule autour d'une veille réglementaire, économique et financière à travers un tracking de l'ensemble des événements saillants durant la semaine. Ces éléments seront diffusés sous forme d'un Flash Risque Pays à l'ensemble des entités concernées par le sujet.
Un module complémentaire suivant l'évolution du Risque Pays qui s'articule autour d'Etudes spécifiques, revue hebdomadaire Risque Pays et sollicitations internes.

Système de notation

La Groupe BMCE Bank se base pour ses appréciations du Risque Pays sur la notation de plusieurs agences externes à savoir : Coface, S&P, Moody's…

Fixation des limites

Les limites d'engagements par pays sont fixées au sein du Groupe BMCE Bank en tenant compte de :

l'appréciation du profil de risque de l'émetteur ;

la répartition et la diversification du portefeuille de chaque filiale et du Groupe tout en respectant une concentration maximale par pays et un niveau de Fonds propres prudentiels.

Ces limites font l'objet d'un suivi permanant et les demandes de dépassements sont instruites selon les niveaux de délégation en vigueur.

Stress tests

Un exercice régulier qui consiste à s'assurer de la capacité de la banque à résister à des scénarios de dégradation extrêmes des risques pays et à en mesurer l'impact sur le bilan et sur la rentabilité de la banque.

Provisionnement

Le provisionnement d'un risque pays est déclenché suite à la matérialisation de ce dernier, un rééchelonnement de la dette, une crise politique ou d'autres facteurs qui peuvent avoir un impact négatif sur la rentabilité de la banque.

Une revue annuelle est réalisée systématiquement pour évaluer les pays en défaut avéré qui nécessiteraient éventuellement la constitution de provisions.

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 :

Identification, mesure et évaluation des risques opérationnels ;

Maitrise des risques et appréciation des contrôles ;

Pilotage et suivi de la mise en œuvre des actions préventives et/ou correctives face aux risques majeurs.

Classification

Les risques ou pertes opérationnelles peuvent être analysés et catégorisés dans un cadre normé reposant sur 3 composantes : les causes, les conséquences (impact financier ou autre) et le type d'évènement 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 of Africa est structuré autour de deux principes directeurs :

• Définir un dispositif cible en cohérence avec l'organisation Business du Groupe BMCE Bank of Africa et inspiré des meilleures pratiques ;

• Impliquer et responsabiliser les métiers et filiales dans la gestion au quotidien des Risques Opérationnels;

La gestion des Risques Opérationnels Groupe BMCE fait intervenir 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 (PRO).

Le périmètre de gestion des risques opérationnels concerne également les filiales du Groupe notamment Salafin, Maghrebail, Maroc Factoring, RM Experts, BMCE Capital, Tanger Offshore, BMCE Bank International UK, BMCE Bank International Madrid, la Congolaise des Banques, BOA France, BMCE Euro Services, et Eurafric Information.

Gouvernance de la Gestion des Risques Opérationnels

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

• Le Comité Risques Opérationnels Groupe (intégré dans le Comité Risques 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 et le suivi de leur réalisation afin de circonscrire 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

Le Groupe BMCE vise deux objectifs stratégiques à travers le dispositif de gestion des risques opérationnels :

• Réduction de son niveau d'exposition aux risques opérationnels ;

• Optimisation des exigences en Fonds Propres dédiés à la couverture des 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 of Africa a été complètement automatisée au travers d'un outil dédié. Ainsi, la collecte des évènements de risques, la cartographie des risques opérationnels et les indicateurs clés de risques sont aujourd'hui gérés sur cet outil déployé au niveau de la Banque, des filiales marocaines et européennes, et progressivement au niveau des filiales africaines. En accompagnement à son déploiement, des actions de sensibilisation et de formation ont touché les 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 ;

• Eviter les risques, via notamment le redéploiement d'activités ;

• Elaborer des plans de continuité d'activité

Le Groupe BMCE Bank of Africa 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 explicites 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…

Tout risque majeur identifie 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.

Agrégation des Risques

Le dispositif organisationnel mis en place, se basant sur des Correspondants Risques Opérationnels (CRO) permet la remontée des évènements 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.

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 scénarii 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 of Africa 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).

SUIVI DES FILIALES À L'INTERNATIONAL

En application des orientations stratégiques du Groupe BMCE Bank of Africa visant son développement à l'international et le renforcement de ses dispositifs de gouvernance et de gestion des risques, le Pôle Risque Groupe a continué de concentrer ses travaux en 2015 sur les chantiers du projet Convergence Groupe qui vise l'harmonisation et le déploiement des normes Groupe en matière de gestion et de maîtrise des risques. L'objectif opérationnel final pour le Pôle Risque Groupe étant d'assurer une surveillance efficace conduisant à une maîtrise, anticipation et optimisation des risques portés par l'ensemble des filiales à l'international.

Les travaux de déploiement du dispositif « Risques de Crédit » visent à confirmer les objectifs stratégiques des risques groupe conformément aux obligations réglementaires de Bank al Maghreb et au dispositif normatif groupe. Ces travaux sont répartis en 2 lots :

• Le lot 1 couvre l'accompagnement des filiales pour la déclinaison des normes standards du groupe BMCE BANK OF AFRICA sur leur organisation, leurs processus et leurs outils de gestion et de pilotage des risques de crédit (structure organisationnelle et schéma délégataire, Revue des processus et procédures crédit, grille de Notation Interne, tableaux de bord.)

• Le lot 2 couvre le déploiement des outils de mesure et de surveillance des risques « limites de concentration » et « stress tests »

Ces travaux incluent également la mise en place d'une Base Engagements Groupe, outil incontournable pour le pilotage et le monitoring des risques de crédit à un niveau consolidé par la Fonction Risques Groupe

Par ailleurs, le déploiement du dispositif « Risques opérationnels » vient pour renforcer la maîtrise des opérations et l'amélioration des performances pour les cinq domaines "Crédit, Moyens de paiement, Gestion Comptes clients, Comptabilité et International".

PILOTAGE PROJETS RISQUES GROUPE

Dispositif de gestion des projets Risques

Le pôle Risques Groupe centralise le pilotage, la gestion des projets et l'administration des outils Groupe au sein d'une entité dédiée «Pilotage projets Risques Groupe» permettant une vision consolidée de l'avancement de l'ensemble des projets structurants de niveau Groupe.

Le dispositif de gestion des projets Risques, mis en place au niveau du Groupe, a pour ambition une gestion efficace et efficiente des projets Risques en alignement avec la stratégie du pôle.

Responsabilités de l'entité « Pilotage projets Risques Groupe »

Les responsabilités de l'entité «Pilotage projets Risques Groupe» sont les suivantes :

• Administration fonctionnelle des outils de gestion des Risques Groupe (Base Tiers Groupe, Base Groupe d'affaire Groupe et Base Engagements Groupe) : centralisation des données, paramétrage, contrôle, traitement et Reporting

• Centralisation du portefeuille projets risques Groupe : définir les acteurs, les planning et identifier les interdépendances entre les projets

• Cadrage des projets risques, sélection, priorisation des projets et suivi de l'avancement de l'ensemble des travaux

• Elaboration des fiches projets (objectifs, livrables et plan de travail détaillé)

• Gestion des alertes et des demandes d'arbitrage

• Planification des jalons clés et contrôle des délais de conduite des projets

• Organisation, préparation et animation des instances de gouvernance

• Suivi des actions de qualification et de fiabilisation des données

COMPOSITION ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

Principales Caractéristiques des Eléments Constituant les Fonds Propres

BMCE Bank est dotée d'un capital social de DH 1 794 633 900, composé de 179 463 390 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 DH, entièrement libéré. Chaque action ordinaire donne un droit de vote.

A fin décembre 2015, le total des dettes subordonnées à durée déterminée s'élève à près de 5,3 Milliards de Dirhams.

Évaluation de l'Adéquation des Fonds Propres

Le Groupe BMCE Bank of Africa a opté pour l'approche standard pour le calcul des actifs pondérés à risque telle que présentée par les circulaires de Bank Al Maghrib (BAM).

Depuis le 30 Juin 2014, les déclarations de solvabilité s'effectuent selon les standards réglementaires de Bâle III definis par BAM.

Ainsi, le mode de calcul des fonds propres a été revu à la lumière de cette nouvelle réglementation et des mesures transitoires ont été mises en place sur une période courant jusqu'à 2019.

Les circulaires régissant ces déclarations sont les suivantes :

• Circulaire n° 26/G/2006 relative au calcul des exigences en fonds propres selon l'approche standard pour la couverture des risques de crédit, de marché et opérationnels des établissements de crédit ;

• Circulaire n° 8/G/2010 relative aux exigences en fonds propres pour la couverture des risques de crédit, de marché et opérationnels selon les approches internes aux établissements de crédit ;

• Circulaire n° 14/G/13 relative aux exigences en fonds propres établissements de crédit

Composition des Fonds Propres et ratio de solvabilité

Fonds propres de base	**18 268 894**
Eléments à inclure dans les fonds propres de base	**20 289 809**
Capital social ou dotation	1 794 634
Réserves consolidées (y compris les primes liées au capital et non compris dans les réserves latentes	13 142 557
Report à nouveau créditeur	
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice comptable	1 072 770
Intérêts minoritaires créditeurs	4 279 848
Elément à déduire des fonds propres	**2 020 915**
Goodwill	852 310
Autres Ajustements des CET1	752 927
Autres déductions	415 678
Fonds propres additionnels	**1 475 225**
Dettes subordonnées à durée indéterminée	1 600 000
Elément à déduire des fonds propres	**124 775**
Immobilisations	124 775
Fonds propres complémentaires	**5 935 957**
Dettes subordonnées à durée déterminée	5 301 782
Ecart de réévaluation	304 189
Subventions d'investissement	200 438
Réserves latentes	254 323
Elément à déduire des fonds propres	**124 775**
Immobilisations	124 775
Total	**25 680 076**

Exigences en FP par type des risques	**2015**
Risques de crédit pondérés	178 444 863
Risques de marché pondérés	10 515 339
Risques opérationnels pondérés	19 833 301
Total des actifs pondérés	208 793 503
Fonds propres de base	19 744 119
Ratio de fonds propres de base	9,46%
Total des fonds propres admissibles	25 680 076
Ratio de Solvabilité	12,30%

Le ratio de solvabilité du Groupe BMCE Bank est de 12,3% à fin 2015.

RENFORCEMENT DES ACTIONS PÉDAGOGIQUES

Au sein du réseau Medersat.com

En 2015, un nouveau dispositif pédagogique a été mis en place au sein des écoles Medersat.Com concernant les démarches d'unification des manuels scolaires, l'implémentation d'un nouveau dispositif pédagogique pour l'enseignement du français, l'introduction de l'enseignement des Maths et des SVT en français, l'implémentation d'un manuel unifié en Amazigh, la redynamisation de l'introduction des NTIC dans la pratique pédagogique, la formation des enseignant(es) aux nouvelles démarches pédagogiques surtout en français et en Amazigh, le réajustement du temps scolaire et gestion des espaces et salles de classes en fonction des niveaux scolaires avec respect du temps imparti à la scolarisation.

CONSOLIDATION DE LA COLLABORATION

Avec le Ministère de l'Éducation

En vue d'une meilleure gestion des ressources humaines exerçant dans les écoles du réseau Medersat.Com, la Fondation a mis en place un nouveau système de coordination avec les services du Ministère de l'Education Nationale (MEN) chargés des RH. Ainsi, un système de concertation continue et d'entraide entre DRH et Fondation a été instauré, et la commission mixte Fondation/MEN a été redynamisée.

Pareillement, des interventions ciblées ont été opérées afin de garantir la stabilité des enseignants exerçant dans les écoles du réseau surtout en début de la rentrée scolaire 2015/2016.

ENCOURAGEMENT ET VALORISATION

Du corps enseignant

Courant l'année 2015, des sessions de formation au profit des enseignants de français et d'Amazigh ont été organisées de même que des réunions de coordination au profit des Directeurs et des superviseurs pédagogiques.

Ainsi, et afin d'encourager les enseignant(es) et responsables administratifs et pédagogiques des écoles Medersat.com, un Prix du Mérite a été créé. Il s'agit d'une distinction pédagogique et environnementale décernée chaque année à l'école ayant enregistré les meilleurs résultats.

Ce prix vise essentiellement à instaurer un système d'émulation entre écoles et de récompenser les efforts entrepris par les équipes pédagogiques les plus méritantes. Plusieurs écoles ont déjà présenté leurs candidatures au Prix du Mérite pour l'année en cours 2015/2016.

FONDATION BMCE BANK

Intérêt Croissant pour les Autres Langues

Lors de la rentrée scolaire 2015/2016, les manuels d'Amazigh ont été unifiés et révisés, de même, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication -NTIC- ont été introduites exploitant ainsi les ressources numériques en Amazigh éditées par l'Institut Royal de la Culture Amazighe -IRCAM-.

Aujourd'hui, les écoles utilisent les mêmes manuels scolaires et adoptent une pédagogie différenciée en matière d'enseignement de l'Amazigh.

Dès l'année 2017/2018, la Fondation BMCE Bank vise à établir un plan de généralisation de l'enseignement de la langue Amazigh dans toutes les écoles du réseau Medersat.com.

Pareillement, l'enseignement du Mandarin, fruit d'un projet de collaboration entre la Fondation et l'Ambassade de Chine au Maroc, a été initié au sein de trois écoles, à savoir l'école Ouled Larbi, l'école Wahdana à Nador, et l'école Bouskoura à Nouaceur.

RÉSEAU MEDERSAT.COM

Élargissement et Réhabilitation

En 2015, Madame la Présidente de la Fondation en présence de Monsieur le Président de BMCE Bank et d'autres personnalités ont inauguré l'ouverture de l'école Medersat.Com BniChiguer de Nador. Cette école vient ainsi renforcer la présence du réseau Medersat.com dans la Région de l'Oriental.

De même, et afin d'entretenir le Réseau des Ecoles existantes, plus de 30 visites d'encadrement et de suivi des écoles ont été assurées pour le compte de Madame la Présidente par le Directeur du Programme Medersat.com en vue de s'assurer du bon fonctionnement des écoles, d'établir le contact direct avec les enseignant(es), marquer la présence de la Fondation dans les écoles, s'assurer de l'application des nouvelles mesures pédagogiques introduites dans les écoles du réseau à partir de 2015, et relever les besoins des écoles en matériel didactique et équipement scolaire.

En outre, la Fondation poursuit son programme de réhabilitation et de consolidation des structures des écoles du réseau avec la réhabilitation de trois écoles qui s'ajoutent aux 20 écoles réhabilitées antérieurement.

Trois écoles ont été réhabilitées pendant l'année 2015, à savoir l'école El Bouyed, l'école Ouled Belghali à Taounate, ainsi que l'école Figuig.

ENGAGEMENT RÉITÉRE
En Faveur de L'environnement

La Fondation a renforcé son engagement en faveur de l'environnement en approuvant un programme d'équipement de trois écoles en système solaire photovoltaïque nouvelle génération, à savoir l'école Bouskoura, l'école BniChiker et l'école Laazib.

En outre, en 2015, ce sont deux écoles Medersat.com, parmi 5 candidates, qui ont obtenu le label « Eco-école », L'école Al Manar et L'école El Mesqa portant ainsi le nombre des écoles du réseau accréditées par la Fondation Mohammed VI pour l'environnement à 5 écoles : Begdour, Al Manar, El Mesqa, Laâzib et Tarmigte.

CAP SUR LES ACTIVITÉS PARASCOLAIRES
Eveil Artistique

Afin d'instaurer une culture d'épanouissement et d'éveil artistique chez les élèves scolarisés dans les écoles Medersat.com et offrir un meilleur rayonnement des écoles dans leur entourage social, différentes activités parascolaires ont été organisées dans les écoles du Réseau avec l'implication des parents.

En 2015, des journées internationales et nationales ont été célébrées dans les différentes écoles du réseau Medersat.com conformément à une liste des dites journées envoyée par circulaire interne à toutes les écoles du réseau.

Par ailleurs, 2015 a été marquée par la participation aux Olympiades de TIFINAGH du 4 au 8 Août 2015 à Tafraout, et obtention du 3ème Prix national.

Enfin, des élèves du réseau Medersat.com ont participé à la cérémonie de célébration du 20ème anniversaire de la Fondation BMCE Bank et du 50ème anniversaire de BMCE Bank avec un show sur l'action sociétale de la Fondation BMCE Bank.

RÉSULTATS DES ÉLÈVES
Très Satisfaisants

Au terme de l'année scolaire 2014/2015, les élèves scolarisés dans les écoles Medersat.Com ont obtenu des résultats satisfaisants aussi bien au niveau des examens d'obtention du Certificat de fin d'études primaires qu'au niveau du Baccalauréat. L'analyse de ces résultats reflète un enseignement d'excellence prôné par la Fondation.

Ainsi, ce sont 1 096 élèves dont 50% filles qui ont réussi aux examens de passage au cycle collégial de l'année scolaire 2014-2015.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE & ENVIRONNEMENTALE

UNE ANNÉE D'ANCRAGE
Des best practices RSE

L'évolution forte en matière de RSE s'est reflétée par le passage d'une gestion de projets de l'entité DD&RSE à une coordination et un accompagnement transverse sur l'ensemble des thématiques RSE de la Banque.

Cette synergie transverse visant l'intégration des critères RSE aux métiers de la Banque s'est appuyée sur une démarche d'écoute renforcée vis-à-vis des parties prenantes de la Banque et l'adoption d'un reporting extra financier selon les standards internationaux.

UN POSITIONNEMENT DÉCISIF
En Finance Durable

Ayant atteint une maturité certaine, BMCE Bank a réussi à enraciner son engagement sociétal et environnemental en l'intégrant à son modèle économique, à travers une approche orientée « Risques ».

Ainsi, BMCE Bank a su démontrer à l'agence de notation internationale VIGEO les points forts qui constituent l'ADN de la Banque, à savoir : un fort sentiment d'appartenance, le respect de la liberté d'association et du droit de la négociation collective, la promotion du dialogue social, le respect des intérêts des clients, les contributions à des causes d'intérêt général, la gouvernance, et le management environnemental (soutenu par la certification HQE délivrée par CERWAY).

En 2015, l'engagement sociétal fut également marqué par le développement, par la filiale BMCE Capital Gestion, du 1er OPCVM ISR au Maroc, donnant ainsi le ton au secteur pour s'engager pleinement dans une réflexion autour des fonds responsables. Par ailleurs, en signant le 1er Partenariat de la région SEMED, avec la BERD, la BEI, l'AFD et la KfW, pour le financement de l'énergie durable en mars 2015, BMCE Bank s'impose comme un acteur bancaire clé orienté vers une Finance Durable.

1ER FINANCEMENT RESPONSABLE & DURABLE
Du Marché Bancaire Marocain

Suite au succès enregistré par le produit Cap-Energie, lancé fin 2014 dans le cadre du programme MorSEFF, BMCE Bank est considérée, par la BERD, comme un modèle au sein de la région MENA.

En 2015, la ligne a ainsi affiché un taux d'utilisation de 88%, soit 175 Millions de Dirhams, outre plusieurs dossiers en cours pour un montant potentiel de 115 Millions de Dirhams.

DE NOUVELLES CONSÉCRATIONS
A l'échelle internationale

BMCE Bank of Africa a su raffermir sa stratégie de Développement Durable à travers une démarche RSE forte et ancrée, lui permettant d'aller au-delà des exigences réglementaires et universelles et de prendre pour modèle les *best performers* à l'international.

L'implication de l'ensemble des métiers de l'entreprise dans cette démarche a ainsi valu à la Banque d'être sacrée *Socially Responsible Bank of the Year* en 2015 par The *African Banker,* et de recevoir le prix *Arabia CSR Awards* 2015 - catégorie services financiers -, en plus d'être la seule entreprise cotée à la Bourse de Casablanca à obtenir les scores les plus élevés dans 7 thèmes de Responsabilité Sociale.

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DE LA BANQUE
Conformément à l'ISO 14001

BMCE Bank a réussi la reconduction de sa certification ISO 14001, franchissant ainsi un cycle de trois années de performance positive de son système de management environnemental et ce, grâce à la mobilisation de l'ensemble des entités et du Réseau de la Banque.

Cette dynamique a facilité le lancement, en synergie avec les Pôles Capital Humain Groupe et Logistique Groupe, des diagnostics liés aux référentiels internationaux OHSAS 18001 (Santé et Sécurité au travail) et ISO 50001 (Energie) au vu de la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI).

L'ensemble de ces actions confortent la conviction que l'exercice d'une finance responsable offre davantage d'opportunités de création de richesse et d'emplois à travers le continent africain et plus particulièrement en faveur de sa jeunesse.

ACCOMPAGNEMENT
Du Développement des Activités

En 2015, 153 nouvelles ressources dont une dizaine d'origine subsaharienne ont rejoint la Banque pour assurer la pérennité des activités commerciales et remplacer des départs, son développement et le renforcement des fonctions régaliennes - tant au niveau de la Maison mère qu'au niveau des filiales - ainsi que certaines fonctions de support.

En outre, dans la continuité des actions entreprises en 2014, en accompagnement du Projet Réseau 2016 devant contribuer à l'amélioration profonde de l'efficacité commerciale au sein de la Banque, près d'une vingtaine d'évolutions de carrière ont été réalisées afin de combler les besoins en Directeurs de Groupe Adjoint, soit autant de nouvelles ressources.

DÉVELOPPEMENT
Soutenu des Compétences

13 650 J/h de formation (vs 9 563 en 2014) ont été dispensés en 2015, couvrant ainsi 43% des collaborateurs de la Banque. L'essentiel des actions de formation, près de 60%, a porté sur les métiers bancaires (contre 47% un an auparavant), suivi par l'accompagnement des nouvelles recrues (18%) et des formations réglementaires (10%).

Par ailleurs, près de 58% des collaborateurs ont accédé aux formations E-learning, moyen privilégié et économique pour diffuser les modules liés notamment aux aspects réglementaires, techniques d'accueil, etc.…

Concernant la formation diplômante, près de 70 collaborateurs ont poursuivi le cursus ITB et Brevet Bancaire. En appui au renforcement de la dimension internationale du Groupe, près de 270 collaborateurs, soit 5% de l'effectif, ont poursuivi des cours d'anglais et d'espagnol.

Dans la même veine, 2015 a été marquée par la poursuite du programme M4Banking. Ce programme entend inculquer une culture managériale commune et partagée, mobiliser les acteurs autour de la création de valeur, booster les équipes et renforcer les compétences relationnelles.

Une centaine de collaborateurs ont bénéficié de ce programme. Fort de son apport, le programme lancé en 2014 à l'échelle du Groupe au profit d'une vingtaine de cadres du Groupe BMCE Bank, sous le sceau d'HEC Paris, a été finalisé, donnant naissance à la 2ème promotion certifiée.

En renforcement de la culture de maîtrise des risques à l'échelle du Groupe, l'année 2015 a été marquée par le lancement de l'Académie des Risques conjointement avec l'Association en *Risk Management* AMRAE).

Pareillement, 2015 a été caractérisée par la finalisation du 4ème cycle de développement RH des 46 collaborateurs des entités en Central identifiés comme ''Potentiel'', programme dit *Leadership Continuity Program*. Le programme, sur 18 mois, intègre des modules pratiques et ludiques, adressés et animés par des intervenants de renom spécialisés dans les domaines de Management, Communication et Développement personnel.

UNE FIBRE SOCIALE CONFIRMÉE
Marquée par un Engagement Soutenu

En parfaite symbiose avec le Partenaire social, des actions ont été engagées en vue d'améliorer les prestations et le Bien-être des collaborateurs, créant ainsi un climat social propice à un développement pérenne.

L'amélioration de la capacité d'accueil des centres de vacances a été poursuivie durant cette période, par la signature d'une quinzaine de conventions de standing.

Comme à l'accoutumée, le Club BMCE Bank a organisé une série d'activités culturelles et sportives au profit des enfants de collaborateurs, notamment, l'Ecole de natation, de musique ou encore la matinée dédiée aux enfants handicapés.

Cette année a été également marquée par l'obtention du Label Or de la Fondation Lalla Salma ''BMCE Bank Entreprise Sans Tabac'', traduisant ainsi l'engagement de la Banque dans la lutte contre les méfaits du tabagisme dans les lieux de travail.

Une enquête de satisfaction destinée à l'ensemble des collaborateurs BMCE Bank a été réalisée. Le taux de participation a atteint 49% (vs 32% en 2011) et le taux de satisfaction global a progressé pour atteindre 71% en 2014 contre 59% en 2011 traduisant ainsi les efforts fournis en vue d'améliorer la qualité de vie au sein de l'institution.

PROMOTION
D'une Culture d'Entreprise Forte

L'exercice 2015 a été marqué par la poursuite du développement de l'esprit d'appartenance par la publication de plusieurs supports d'information, de guides, outre l'organisation d'événements fédérateurs.

Aussi, plusieurs supports ont été publiés afin d'informer les collaborateurs sur les différentes thématiques relatives à l'actualité, notamment. Pareillement, de nombreux évènements ont été organisés, tels que la Journée de la Femme, la Journée de la Terre ou le séminaire Chargés d'affaires Entreprises.

AMÉLIORATION
Continue des Prestations RH

L'exercice 2015 a été couronné par le renouvellement de la certification des activités RH selon la norme ISO 9001 avec Zéro Ecart. L'audit a mis en exergue plusieurs points forts notamment (i) l'engagement du management à la mise en œuvre, au maintien et à l'amélioration du Système de Management de la Qualité, (ii) l'orientation Client et (iii) le déploiement du dispositif de Gestion de Projet standardisé.

CONTRIBUTION MAJEURE
Au développement Culturel et Social

L'importance des arts et des traditions, en tant que partie intégrante du patrimoine culturel et de la culture vivante du Maroc, ont incité BMCE Bank à contribuer davantage à leur préservation par divers soutiens aux festivals, ces derniers représentant à la fois le point de jonction des nationalités dans leur multiplicité et la passerelle des cultures dans leur diversité.

Ainsi, l'exercice 2015 a été marqué par le sponsoring de la 18ème édition du Festival Gnaoua et Musiques du Monde, la 21ème édition du Festival de Fès des Musiques Sacrées du Monde, la 12ème édition du Festival Timitar, Signes et Culture, et la 15ème édition du Festival International du Film.

Parallèlement, BMCE Bank a soutenu des associations et des acteurs sociaux nationaux et a répondu présente aux différentes sollicitations, pour défendre l'intérêt général et ce, à travers des dons, et des achats de tickets (spectacles, dîners et soirées de galas de charité).

Ainsi, elle a continué à orienter ses efforts de soutien en matière de solidarité et de responsabilité sociétale et environnementale, à travers des actions sociales telles que la 2ème édition du Symposium de Com Sup sous le thème dualité d'une ville en perpétuel mouvement, la 6ème édition de *Casa Fashion Show*, dédiée à la mode internationale au Maroc, la 1ère édition Tous au Parc, la 1ère édition du Forum Handicap Maroc, la 1ère édition de la course d'Enduro, le concours Cape sur l'Expo Universelle de Milan 2015, et la 5ème édition du *Road Show «Great Business Days»*.

D'autres actions sociales alliant la musique et le chant ont concerné la Soirée Musicale de Tarab Al Assil, la 22ème édition du Festival International de Musique et de Chanson éducative de l'enfant, la 8ème édition du Festival Voix de Femmes, et la 2ème édition de la pause musicale.

BMCE Bank a maintenu son soutien annuel à la Fondation Diplomatique, l'Opération *Smile Morocco,* la *British Chamber Of Commerce for Morocco* et la Chambre Américaine de Commerce au Maroc -AMCHAM- et ce, pour leurs initiatives d'entreprises citoyennes.

La Banque a également participé significativement au programme «Plages Propres» à travers une assistance technique et financière en vue de l'amélioration de la propreté et l'animation des plages dépendantes de la Commune de Harhoura.

FIBRE SPORTIVE
Affirmée

BMCE Bank a également poursuivi sa contribution au développement du sport à travers le sponsoring d'événements sportifs, consolidant ainsi son image de banque universelle qui accompagne l'ambition du Maroc dans ce domaine.

Dans ce cadre, BMCE Bank a continué de soutenir en 2015, le Jet Ski Club de Rabat Bouregreg, l'Académie Mohammed VI de Football et la Fédération Royale Marocaine des Sports Équestres à travers des contributions annuelles.

Elle a également sponsorisé la 42ème édition du Trophée Hassan II de Golf, la 3ème édition du Trophée de Golf International de l'Industrie Automobile «*Driver Cup*», la 2ème édition de l'Open du Golf de l'Agroalimentaire, le tournoi de *golf Nomads Rabat Golfing Society* la 6ème édition du Marrakech Grand Prix «Circuit International Moulay El Hassan», le Tournoi de Tennis «Amicale Culturelle & Sportive des Aéroports–ACSA-» à Casablanca, et la 5ème édition des Rencontres Internationales de Bridge de Marrakech.

FORTE PRÉSENCE
Dans les Salons et Foires Économiques

Au cours de l'année 2015, BMCE Bank a répondu présente à de nombreux événements phares, participant à la 10ème édition du Salon International de l'Agriculture de Meknès « SIAM », la 2ème édition du Salon National de l'Olivier, la 13ème édition du Salon International de la Filière Fruits & Légumes « SIFEL », la 12ème édition du Salon International des Pharmaciens « Officine Expo », la 16ème édition du Salon Médical Expo 2015, le *Moroccan Dental Meeting*, la 3ème édition du Salon de l'*Aerospace Meeting*, la 9ème édition du Salon International de l'Électricité, de l'Éclairage, de l'Électrotechnique et de l'Automation Industrielle «Elec Expo 2015», la 7ème édition du Salon International des Équipements, des Technologies et des Services de l'Environnement «Pollutec Maroc 2015», la 1ère édition du Congrès Africain des Transports et de la Logistique «CATL 2015», au Salon Immobilier « SAKANE EXPO », à la 2ème et 4ème édition des Carrefours Régionaux du Logement et à la 6ème édition du Salon Italien du Design et des Technologies «Medinit Expo 2015».

Œuvrant au développement de l'entreprenariat, BMCE Bank a participé à la 2ème édition du *Med Lab Entrepreneurship*, la 1ère édition du Prix de L'Entrepreneuriat Africain «AEA - *African Entrepreurship Award*», la 1ère édition du *Sino-African Entrepreneurs Summit* «SAES».

Afin de renforcer sa visibilité sur le marché des Jeunes, BMCE Bank a participé à la 5ème édition du Salon des Études en France, les Forums Régionaux de l'Étudiant, le Forum International sur les Études à l'Étranger A2, la 1ère édition des Olympiades des Sciences de l'Ingénieur «Association des Étudiants ENSAM», la 24ème édition du Forum International de l'Étudiant, la 13ème édition du Forum International des Masters et de la Formation Continue et du Forum International des Bac+2 et Bac+3, et la 7ème édition du Salon EDU Canada.

Enfin, la Banque a sponsorisé le 1er Meeting sur l'Information Financière et la 6ème édition de *Women's Tribune.*

Une Banque au Service de la Promotion de l'Entrepreneuriat en Afrique

Prix lancé par le Président du Groupe BMCE Bank of Africa, en novembre 2014 lors du sommet *Global Entrepreneurship Summit* à Marrakech, le « *African Entrepreneurship Award* » vise à promouvoir l'entrepreneuriat en Afrique, dans le prolongement de l'engagement sociétal du Groupe. Avec une enveloppe annuelle de 1 million de dollars, il récompense les meilleurs projets d'entrepreneuriat en Afrique avec un impact social et durable.

En 2015, ce prix panafricain a réussi à drainer plus de 5 000 candidats couvrant l'ensemble des pays du continent ainsi que des Africains de la diaspora et ce, suite à plusieurs *Due Diligences* et une centaine de visites de projets sur place à travers 8 pays, réalisés par les équipes du prix.

A la fin de cette 1ère édition, 10 gagnants -parmi 34 finalistes- ont partagé le prix de 1 Million de Dollars dans les 3 différentes catégories du prix, à savoir l'éducation, l'environnement et le domaine inexploité. Des prix allant de 25 000 Dollars à 150 000 Dollars ont ainsi été attribués.

En 2015, un Site Web dédié au Prix a également été créé regroupant l'ensemble des éléments y relatifs et ce, en 4 langues (Anglais, Français, Arabe et Portugais). Ainsi, une plateforme Web a été mise à la disposition des entrepreneurs. Il s'agit d'un espace d'échange entre les entrepreneurs et leurs mentors expérimentés qui leur prodiguent des conseils et les font bénéficier de leurs expériences et expertises tout au long du parcours. De même, les lauréats de la première édition du Prix vont bénéficier d'un mentorat personnalisé durant toutes les phases de croissance et de développement de leurs entreprises.

RAPPORT FINANCIER

BMCE BANK OF AFRICA

RAPPORT ANNUEL

2015