

**PRESENTATION DES PERFORMANCES 2018**  
**DE BMCE BANK OF AFRICA**  
**RENCONTRE AVEC LES ANALYSTES ET LA PRESSE**  
*Auditorium, Mardi 2 Avril 2019*

---

VD\*

*Allocution du Président*  
*Othman BENJELLOUN*

**Mesdames, Messieurs, les représentants des Médias nationaux et étrangers,**  
**Mesdames, Messieurs, les analystes et gestionnaires de Fonds,**  
**Chers invités,**

**1.** Les évènements qu'organise *BMCE Bank of Africa* dans cet Auditorium, attirent invariablement, une **assistance nombreuse et de qualité**. Nous vous remercions de témoigner, par votre présence, de tout l'intérêt que vos institutions portent à notre groupe bancaire panafricain.

Vous soulignez, ainsi, le **rôle essentiel** d'un **Groupe systémique** en Afrique que *BMCE Bank Of Africa* joue dans le paysage bancaire national, régional et international.

J'ai voulu pour cette Conférence de Presse et d'Analystes qu'elle adopte un **format adapté** à la nature des propos que je souhaite partager avec vous.

Devant vous se tient le Président de *BMCE Bank of Africa* en même temps le **représentant de l'Actionnaire majoritaire** de cette institution. C'est à ce double titre-là que vous sont adressés ces propos.

**Mesdames, Messieurs,**

**2.** En juin prochain se sera écoulé près **d'un quart de siècle depuis la privatisation** de la *Banque Marocaine du Commerce Extérieur*. Nous avons partagé, dans cette enceinte, les indicateurs-clés des réalisations qui ont été actualisées à fin 2018 :

- En près de 25 ans, le **total bilan** a été multiplié par **9** pour atteindre près de **300 Milliards de Dirhams**,
- les capitaux propres consolidés sont 8 fois plus importants qu'en 1995 pour atteindre **24 Milliards de Dhs**,

- les *crédits à l'économie* ont été multipliés par plus de **12** pour atteindre **200 Milliards de Dhs**,
- les *dépôts globaux* ont été multipliés par plus de **12** pour atteindre **236 Milliards de Dhs**,
- le *Produit Net Bancaire* fut multiplié par près de **9,5** pour atteindre **13 Milliards de Dhs et 2,8 Milliards**,
- le Résultat Net fut également multiplié par près de **9,5** pour atteindre **2,8 Milliards**,
- La *capitalisation* boursière a été multipliée par **8** pour atteindre **32 Milliards de Dhs** et nos *effectifs humains* ont été multipliés par **6** pour atteindre plus de **15 200 salariés, la moitié exerçant au Maroc (51%), l'autre moitié à l'étranger (49%)**.

Ces indicateurs illustrent qu'avec l'appui des actionnaires de notre Groupe, grâce au travail de milliers de collaborateurs et grâce à ses dirigeants, cette Banque, au départ spécialisée dans le commerce extérieur, est devenue une **banque universelle** puis, a élargi ses horizons en s'affirmant, désormais, comme un **groupe continental de référence qui peut se projeter dans l'avenir**.

**3.** Assurément, **mon propos est de parler d'avenir**, l'avenir d'un Groupe bancaire au Maroc et au-delà, dans ses géographies d'implantation, notamment, en Afrique.

Or, précisément, le Conseil d'Administration de vendredi dernier s'est penché sur cet avenir. Il a pris connaissance des éléments essentiels d'un ***Plan Stratégique Triennal de Développement*** qui, lui-même, s'inscrit dans **une vision de plus long terme** dont les grands axes sont de faire de ce Groupe :

- un **Groupe panafricain de Bancassurance de référence**, au service des *Africains en Afrique* et des *Africains du monde* ;
- un Groupe panafricain de Bancassurance de référence qui promeut le **financement des échanges et des investissements en Afrique**, ceux **intra-africains** ainsi que ceux **conduits avec le reste du monde**, dont l'Asie, et en son sein, **la Chine**.

- un Groupe panafricain de Bancassurance de référence qui a vocation de continuer à **promouvoir la Finance à Impact** au nom de notre *Responsabilité Sociale et Sociétale* qui a déjà donné lieu, à des **initiatives pionnières au Maroc et en Afrique.**

Comme fil conducteur de ces grands axes stratégiques, se trouve notre **rôle dans l'économie nationale et africaine.** Désormais c'est une **responsabilité systémique** à laquelle se réfèrent les organismes internationaux et les autorités règlementaires. En fait, c'est une responsabilité que nous exerçons en tant **qu'opérateurs économiques patriotes, au service de leur pays** et de ce que nous considérons comme son prolongement naturel, à savoir **L'Afrique.**

**Mesdames, Messieurs,**

**4.** Dans (i) les circonstances présentes que vit le monde, caractérisées par des *replis identitaires*, la montée des *populismes*, la résurgence de *tentations protectionnistes*, des *tensions commerciales et technologiques* entre les super-puissances économiques que sont les Etats-Unis et la Chine, dans (ii) un contexte où **l'Europe se cherche une nouvelle voie**, (iii) et où la **région du Maghreb** manifeste, en termes d'intégration régionale, un *"encéphalogramme plat"*, **il demeure un pays : le Maroc.**

Je n'ai cessé de le dire, tout au long de ces années : notre pays dispose de **plusieurs atouts-maîtres** au premier rang desquels, **la légitimité de Sa Monarchie, la stabilité de son environnement politique et sécuritaire.** A preuve : il y a deux jours, **l'évènement exceptionnel** de la visite à Rabat, de **Sa Sainteté le Pape François** à l'invitation de **Sa Majesté le Roi Mohammed VI.** Vous avez vu le succès qu'il a connu.

Parmi les atouts-maîtres dont ce pays dispose, figure la **solidité de son secteur bancaire**, sa **"résilience"** - c'est le terme consacré - et en son sein, *BMCE Bank of Africa* en fut pionnière -, **ce secteur envisage, sereinement, son développement ultérieur sur le Continent Africain.**

Cet *"axe stratégique africain"* est **une opportunité considérable de création de valeurs.** Cependant, elle est diversement appréciée par **d'autres banques internationales**, qui regardent ailleurs que vers l'Afrique et, pour certaines même, elles s'en retirent.

C'est à l'aune de ce **"prisme géostratégique"**, qui vient éclairer et compléter le **prisme strictement financier**, avec un *"couple risque/rendement"* élevé en Afrique que notre Stratégie s'élabore. Elle se trouve, désormais, réaffirmée dans le *Plan Stratégique Triennal 2019-21* et, au-delà, dans la vision de ce que nous voulons faire de ce Groupe, dans les années à venir.

Ce serait, autrement, de la *"myopie stratégique"*, une *"vue court-termiste"*, *partielle et partielle* que de ne considérer que des indicateurs financiers de court terme, d'autant que des rapports d'organismes étrangers viennent, sur un ton parfois alarmiste, **challengeur cette "option stratégique africaine"**.

Nous affirmons, Mesdames, Messieurs, que **l'Afrique est notre présent et notre avenir**. Ce n'est pas anodin qu'il y a maintenant bientôt 4 ans, nous ayons accolé le suffixe *"Of Africa"* à notre marque *"BMCE Bank"*, qui est, ainsi devenue, *"BMCE Bank of Africa"*.

**Mesdames, Messieurs,**

**5.** En cette année du 60<sup>ème</sup> anniversaire de la création de notre Banque le 11 septembre 1959 **nous affirmons, également, que notre *Equity Story* est solide et crédible.**

C'est d'abord parce que notre *Plan Stratégique Triennal* est, en même temps, **ambitieux et raisonné.**

*Raisonné* parce que ses prévisions sont bâties sur une **croissance raisonnable des actifs consolidés** ainsi que sur **l'efficience opérationnelle.**

Il est également raisonné car il permettra de poursuivre, plus hardiment, les **programmes de transformation** dont la *digitalisation* en revêt une dimension essentielle. Il intègre aussi plusieurs aspects d'une *gestion optimisée d'actifs d'exploitation et hors exploitation ainsi que du portefeuille des participations.*

Ce Plan est, en même temps, **ambitieux et raisonné** parce qu'il compte, comme nous l'avons dit à nos Autorités Réglementaires marocaines et européennes, qu'il aboutira à **une reconfiguration de notre présence en Europe, y maintenant deux licences bancaires** :

- une, au Royaume Uni, parce que cette place continuera d'être une **place financière mondiale majeure *Post-Brexit*** ;

- nous comptons détenir aussi **une licence continentale**, dont le **porte-étendard sera notre filiale à Madrid**, structurée autour de deux piliers d'activités (i) le *Coporate & Trade Finance* et (ii) l'activité "*Migrants*".

Notre *Equity Story* est **solide, crédible et attractive**, car nous comptons à l'horizon 2021, dépasser **le cap des 3 Milliards de Dirhams de Résultat Net Part de Groupe** ainsi que maintenir un retour sur fonds propres, **ROE, au-dessus des 12%**. Ce niveau serait réalisé dans un contexte où va s'effectuer **l'élargissement de l'assiette de nos fonds propres**.

**Mesdames, Messieurs,**

**6.** Cette année 2019 du 60<sup>ème</sup> anniversaire de *BMCE Bank Of Africa*, sera celle **d'annonces importantes pour ce Groupe**. Je voulais partager avec vous déjà, celle que le Conseil d'Administration de BMCE Bank a adoptée, sur ma recommandation.

Les Actionnaires de *BMCE Bank Of Africa* **témoignent de leur confiance dans l'avenir de leur Groupe**, leur confiance dans le *Plan Triennal de Développement*, dans la vision esquissée, dans son *Equity Story*, en procédant à **des augmentations de Capital**.

**La première s'effectuera à hauteur du montant maximal que permet la distribution de 5 Dhs par action au titre de l'exercice 2018, soit environ 900 Millions de Dirhams.** Cela se fera par la **conversion optionnelle, en actions, des dividendes**.

Les Actionnaires prendront l'engagement, au titre de **l'exercice 2019, de faire reconduire cette opération de conversion optionnelle des dividendes**.

La seconde modalité d'augmentation de capital s'effectuera par *Appel Public à l'Epargne -APE-*, d'un montant maximal de **1 Milliard de Dirhams. L'Assemblée Générale en sera saisie**.

Ces premières modalités d'augmentation de capital vont contribuer à ce que *BMCE Bank Of Africa* puisse faire face à un **développement organique** ainsi qu'aux implications d'un **resserrement réglementaire** qui pèse sur ses fonds propres, un resserrement observé au Maroc ainsi que dans les territoires d'opération du Groupe, en Europe et en Afrique.

Les diverses modalités de renforcement des Fonds Propres de notre Banque, conformément au Plan de financement du *Plan Stratégique 2019-2021*, **seront réalisées au cours de cette période triennale**.

**Pour certaines, dès cet exercice 2019, comme la conversion optionnelle des dividendes en actions ou l'augmentation de capital par Appel Public à l'Épargne de 1 Milliard de Dirhams.**

Les autres modalités de renforcement des Fonds Propres sont tributaires de **calendriers plus contraignants** et de **finalisation de certaines diligences.**

**Mesdames, Messieurs,**

**7.** Nous l'avions annoncé dans le communiqué financier publié en ce début de semaine et encore aujourd'hui : il s'agit de *l'entrée « prochaine » d'un investisseur international à hauteur de 200 Millions de Dollars, soit l'équivalent de près de 2 milliards de Dhs.*

Vous comprendrez, aisément, la raison pour laquelle **on ne peut, à ce stade, divulguer son identité même si nous avons convenu de révéler le principe de cette entrée au capital d'un investisseur externe.**

En dépit des diligences approfondies conduites au sein de notre Groupe, de **dernières diligences juridiques restent à couvrir.** Je serai en mesure, dans les semaines qui viennent, de vous en dire davantage.

Nous avons fait le choix, en accord donc avec cet investisseur, d'évoquer son investissement, afin **d'étayer la confiance qui est témoignée à l'égard de notre groupe** et au-delà, à l'égard du **secteur bancaire marocain** et ultimement, **vis-à-vis de l'économie marocaine.**

**Mesdames, Messieurs,**

**8.** Avec les diverses mesures de renforcement des Fonds Propres, le *Plan de Financement* accompagnant le *Plan Stratégique de développement* est **d'envergure :**

- **ce sont, au total, près de 5 Milliards de Dhs qui sont prévus d'être mobilisés au cours de la période 2019-2021** (*2x900 au titre de la conversion des dividendes, + 1 Milliard d'APE et 2 Milliards de l'investisseur étranger*).

Nous comptons bien ne pas *“nous arrêter en si bon chemin”*. En fonction de l'exécution du Plan qui, dans ses hypothèses, s'est focalisé plutôt sur une **croissance endogène**, sans expansion additionnelle géographique ni d'activités, le Groupe *BMCE Bank Of Africa* se donne **les moyens de faire face à d'éventuels chocs exogènes**, si l'on en juge par les coussins de Fonds Propres - *Capital Buffers* - prévisionnels pour la période concernée.

Le renforcement de l'assise des Fonds Propres de notre Banque pourra se faire, ultérieurement, à travers de la *Dette Subordonnée* qui renforce les Fonds Propres durs (**Tier 1**) et ce, en reconduisant, **au besoin**, au cours de la période triennale, l'expérience d'émission de ***dette subordonnée perpétuelle avec clause d'absorption de pertes***.

**Mesdames, Messieurs,**

**9.** Enfin, l'opération de renforcement des Fonds Propres pourra revêtir une **démarche globale et inclusive** : **l'ensemble des collaborateurs du groupe *BMCE Bank of Africa*** à travers la trentaine de pays d'implantation, méritent d'être **associés à ce nouvel élan de création de valeur**.

Nous sommes conscients qu'une opération *d'Appel Public à l'Épargne - APE* - dans une trentaine de géographies, serait un **processus lourd et lent**, en raison des **spécificités juridiques et réglementaires de chaque pays**, relatives à cette APE.

Nous envisageons alors de **considérer, prioritairement, les salariés de la maison-mère et de ses filiales au Maroc** pour souscrire, **ultérieurement et au besoin** à une **augmentation de capital et ce, à hauteur d'un Milliard de Dirhams additionnels**.

**Mesdames, Messieurs les Représentants des Médias,**

**Mesdames, Messieurs les Analystes et Gestionnaires de Fonds,**

**10.** Chacun de nous a le rôle d'œuvrer en bonne intelligence, afin d'éclairer les actionnaires et l'opinion publique en général, **sur la santé financière des institutions cotées** et sur les **rendements effectifs et prospectifs** de leurs investissements.

Vous apportez des éclairages à ceux qui veulent connaître la santé financière de l'institution où sont placées leurs économies auprès de laquelle ils contractent des prêts ; celle qui contribue à la réalisation de leurs projets personnels et professionnels, l'institution qui accompagne les entreprises dans leur développement endogène et exogène, au Maroc et à l'étranger.

Notre devoir est également d'éclairer l'opinion sur l'importance **du rôle de Groupes Bancaires comme le nôtre, dans la modernisation de l'économie marocaine**, d'accompagnement de son développement qui **a transformé le visage du Royaume** à l'ère de Sa Majesté le Roi, au cours de ses vingt années de règne.

Aussi, je vous invite à vous attarder sur les efforts et la **mobilisation considérables de moyens financiers, logistiques, humains de nos Banques marocaines** pour faire opérer cette "mue stratégique". La mue stratégique de nos institutions et au-delà, de la **clientèle**. Celle – ci considère, désormais et en effet, que le terrain d'exercice de ses activités doit dépasser le territoire national et regarder au-delà du Sahara.

Aux termes de cette même mue stratégique, **les recrues bancaires** envisagent, de plus en plus, que leurs carrières doivent **se dérouler à l'étranger**, dans les pays d'implantation de leurs employeurs.

On peut entrevoir, alors, le rôle essentiel auquel se positionne notre Banque dans ces **transformations culturelles et économiques** et dans **les transformations industrielles qui s'accélèrent**. Je pense, plus particulièrement, au rôle à jouer pour faire réussir le projet emblématique de la *Cité Industrielle Mohammed VI Tanger Tech*.

L'enjeu de cette Cité - la seule à porter le nom de notre Souverain - ne se réduit pas au chiffre déjà impressionnant, de **11 Milliards de Dollars** prévus d'être investis sur plus d'une décennie.

C'est un **enjeu multidimensionnel autour du développement** d'une **région et d'un pays**, un développement à multiples facettes : *technologiques, industrielles, urbanistiques, sociales et culturelles...*

La *Cité Mohammed VI* est l'illustration parfaite de la stratégie Royale d'un Maroc, *plateforme de production et d'exportation*, vers **l'Europe**, vers **l'Afrique**, en fait **vers le reste du monde !**



**Mesdames, Messieurs,**

**11. C'est en Afrique que se jouera l'avenir économique du Maroc, et dans son sillage, celui de Groupes bancaires comme le nôtre !.**

Le *Plan Stratégique de Développement Triennal* et son plan de financement illustrent **cette mobilisation, tous azimuts** pour « *un élan renouvelé de création de valeur économique et sociale, au bénéfice de la collectivité marocaine et africaine* ».

C'est ce **bilan-là** et ce **rôle-là, réaffirmé** pour les prochaines années, dont **nous tirons le plus de fierté.**

**Ce bilan et ces perspectives sont également les vôtres** car, ultimement, Mesdames Messieurs, **toutes les réalisations que nous accomplissons ensemble sont au service de notre pays.**

Je vous remercie.

**Le 2 avril 2019**