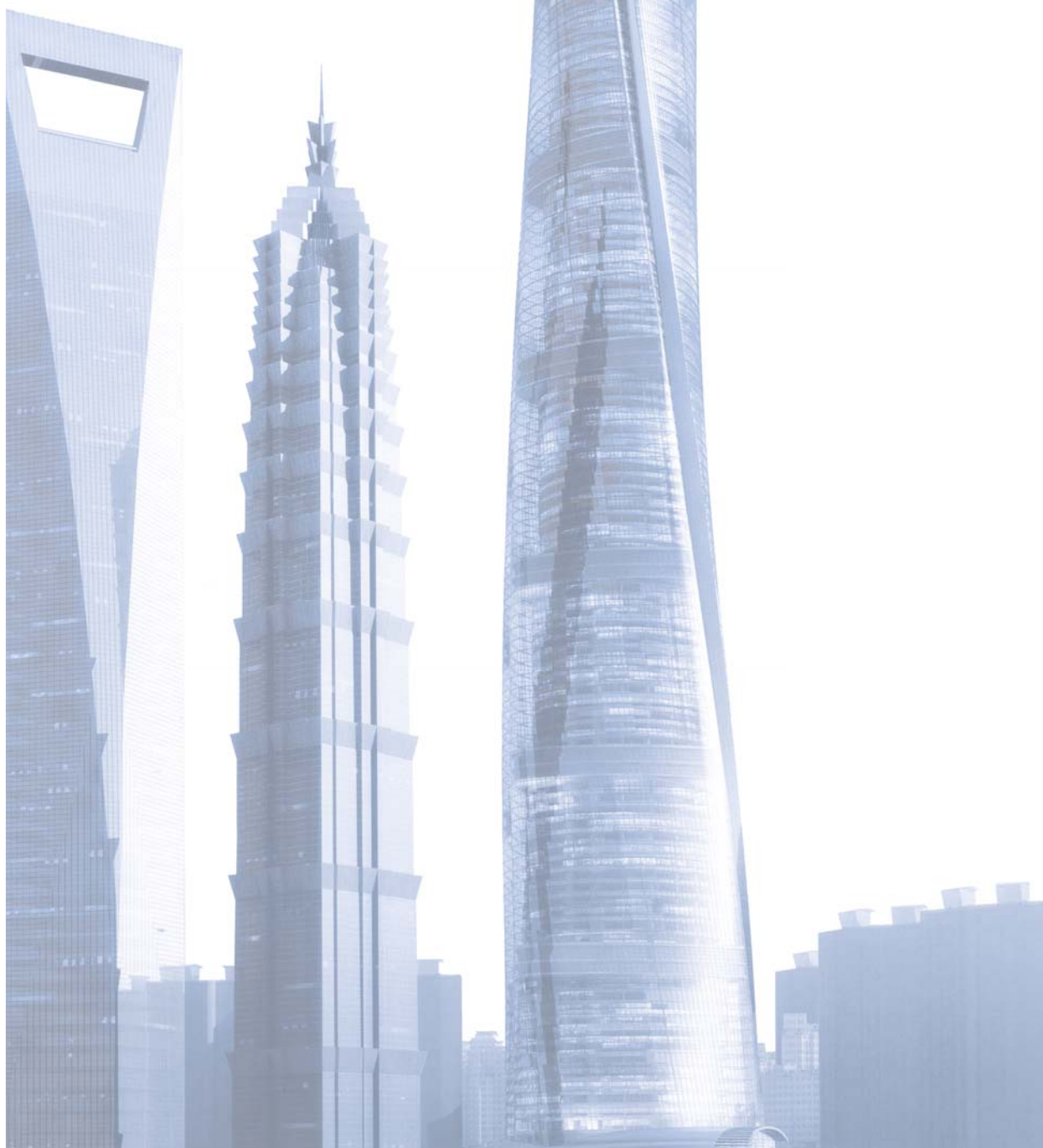


ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES



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, de pays 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 pays, aux opérations de marché 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 maîtrise 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'efficacité 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 Comité de Crédit Sénior ou du Président de la Banque est sollicitée.

Le Pole 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 CREDIT

Le dispositif de contrôle et surveillance des risques de crédit permet d'assurer les contrôles de deuxième niveau, distincts de la surveillance quotidienne assurée par la Filiale 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 Filiale Commerciale. En effet, la surveillance quotidienne des risques liés aux transactions est à la charge du responsable du dossier au sein de la Filiale Commerciale. Pour remplir cette mission, la Filiale Commerciale est aidée par la Filiale Risques qui joue un rôle d'alerte.

L'objectif principal des contrôles du Pôle Risques Groupe est d'assurer l'efficacité du système d'alerte précoce permettant, tant la gestion des risques que l'anticipation par la Filiale 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 Filiale 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 Filiale 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 posteriori 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 Filiale 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 Filiales 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 General 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.

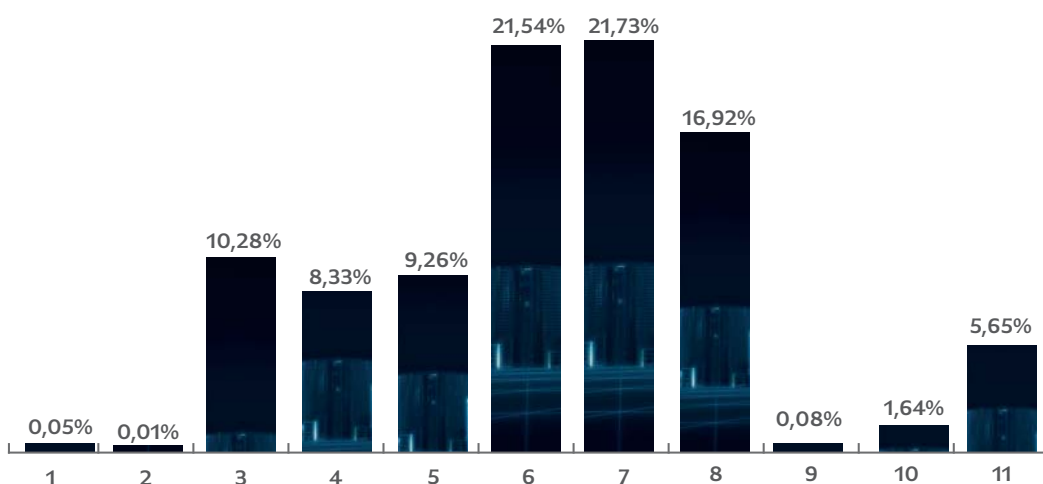
Selon les principes réglementaires, les attributions de notations et leurs révisions périodiques doivent être réalisées ou approuvées par une partie qui ne bénéficie pas directement de l'octroi du crédit.



DESCRIPTION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA GRILLE DE NOTATION INTERNE PAR CLASSE DE RISQUE

	CATÉGORIE	CLASSE	DÉFINITION
<i>Investment grade</i>	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
<i>Sub-investment grade</i>	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 2017



SCORING DES PARTICULIERS

Le Scoring pour le segment clientèle Retail, consiste en la modélisation statistique du défaut et des comportements à risque.

Une grille de score comportemental - Cotation Bâle 2 pour les clients salariés est en production depuis 2013. La cotation de A à K est affichée au niveau de la GRC avec des commentaires explicatifs de la cotation. La fréquence d'actualisation de la cotation est quotidienne.

La Banque dispose à ce jour de grille de score couvrant les particuliers, MRE, professionnels et TPE.

Des *Back Testing* et recalibrage des différents modèles de score sont réalisés régulièrement.

Un système délégataire ajusté au risque a été validé par la banque et déployé en site pilote pour une généralisation au cours de l'exercice 2018.

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 commerces 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, et des garanties réelles 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-.

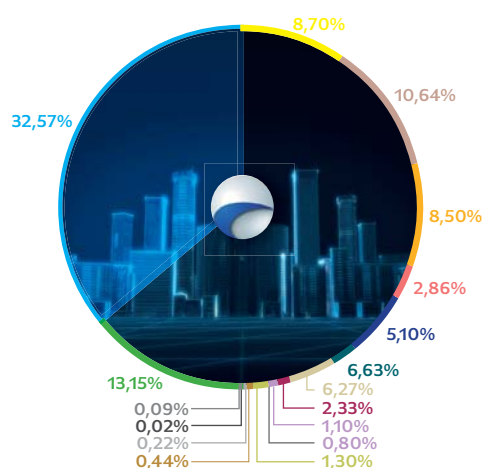
L'objectif étant la modélisation du risque de défaut par des techniques économétriques appropriées, en utilisant une variable aléatoire dépendante dont la valeur est le résultat du dénombrement des réalisations des événements de défaut.

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 2017



- Activités financières
- Promotion immobilière
- Commerces, réparations automobiles et d'articles domestiques
- Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau
- Transport et Communications
- Industries alimentaires et du tabac
- Bâtiments et travaux publics
- Industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques
- Hôtels et restaurants
- Industries textiles, de l'habillement et du cuir
- Industries chimiques et para chimiques
- Industries manufacturières diverses
- Industries extractives
- Agriculture, chasse, sylviculture
- Administrations publiques
- Pêche, Aquaculture
- Autres sections
- Retail

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.

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 CREDIT CONFORMÉMENT AUX MÉTHODES APPLIQUÉES SUR LES ÉLÉMENTS HORS BILAN

ACTIFS PONDERES AU TITRE DU RISQUE DE CREDIT

Types d'expositions	Actifs pondérés après ARC
Eléments du bilan	151 492 990
Eléments de Hors - bilan : Engagements de financement	5 633 606
Eléments de Hors - bilan : Engagements de garantie	10 404 375
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de Bancaire	-
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de négociation	289 940
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille bancaire	-
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille de négociation	269 457
Autres Actifs / Autres Eléments	26 453 633
Risque règlement / livraison	250 736
Total	194 544 001

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.

TYOLOGIES 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 titres 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 premières
	Options sur futures sur matières premières
	Credit Default Swaps -CDS-
	Credit Linked Note -CLN-

GOVERNANCE

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 définit la politique de gestion des risques de marché Groupe et valide toute modification inhérente au pilotage des risques sur opérations de marché mise en œuvre au sein des différentes entités du périmètre;

■ Le Comité Risques de Marché Groupe qui s'assure de l'efficacité du dispositif de pilotage des Risques de Marché du Groupe BMCE Bank Of Africa et de son adéquation avec la politique de gestion des risques de Marché Groupe;

■ Le Département Risques de Marché Groupe qui centralise la gestion des risques de marché du Groupe BMCE Bank of Africa en tant que fonction indépendante des FrontOffice du Groupe, ce qui lui confère une objectivité optimale dans le pilotage des risques de marché et l'arbitrage entre les différentes activités sur opérations de marché ;

■ Les *Risk Managements Units* des entités du Groupe BMCE Bank of Africa qui assurent un contrôle de premier niveau des activités de marché au sein leur entité et adressent des reporting récurrents au Management des Risques Groupe ;

■ L'Audit Interne qui s'assure de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques de marché ainsi que du respect des procédures en vigueur.

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.

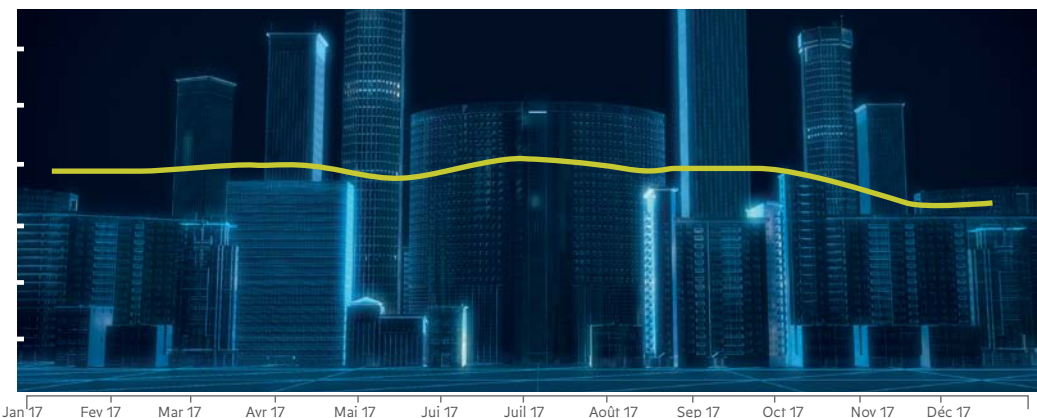
Limites de marché

Afin de maîtriser 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.

ÉVOLUTION DE LA VAR -1 JOUR- RISQUE GÉNÉRAL EN 2017



Stress Testing par facteur de risque :

Une batterie de stress test est simulée quotidiennement pour chaque activité du portefeuille de négociation. Ces stress tests se traduisent par la réplique 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.

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.

Les résultats des *Stress Testing* réalisées 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 *Tier 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 à fin décembre 2017 à :

LIBELLES DES EXIGENCES EN FONDS PROPRES	EXIGENCES EN FONDS PROPRES
Risque de taux	616 419
Risque de variations des titres de propriété	116 014
Risque de change	11 958
Risque sur matières premières	744 391
Exigence en fonds propres au titre du risque de marché	9 304 885

MÉTHODE D'ÉVALUATION DES ÉLÉMENTS RELEVANT DU PORTEFEUILLE DE NÉGOCIATION

PRODUITS OBLIGATAIRES ET MONÉTAIRES EN DH

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 DEVICES

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 -€, DH et \$- et taux de change croisés des trois devises.

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

POSITION GLOBALE DE CHANGE

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

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

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

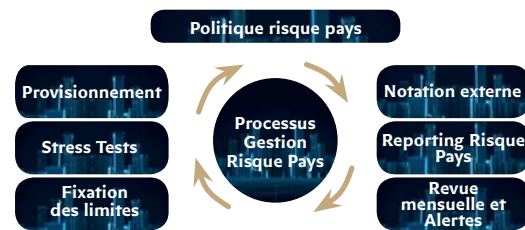
JUSTE VALEUR POSITIVE DES CONTRATS -GARANTIES-

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

RISQUE PAYS

Face à un monde en perpétuel mouvement, une stratégie de développement à l'international et une exigence réglementaire, 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, une méthodologie de gestion du risque pays a été mise en place. Elle 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

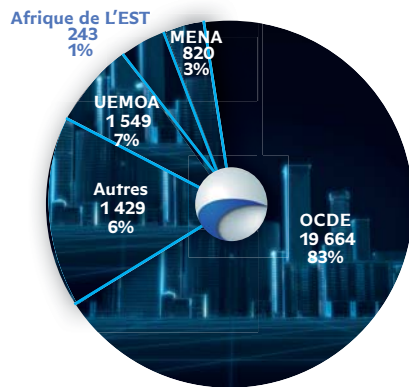
Une remontée mensuelle de la part des filiales à l'international et de la maison mère permet au Pôle Risques Groupe d'apprécier les zones de risques au niveau de chaque pays et contribue à mettre en place les stratégies atténuantes.

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.

VENTILATION DES EXPOSITIONS AUX RISQUES PAYS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



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'ALERTE

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 sont diffusés sous forme d'un Rapport Mensuel à l'ensemble des entités concernées par le sujet.

Un module complémentaire retraçant l'évolution du Risque Pays est également diffusé en couverture d'Etudes spécifiques et sollicitations internes.

SYSTÈME DE NOTATION

Le 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 ;
- L'appétit au risque ;

■ 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 permanent 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 scénarii de dégradation extrêmes des risques pays et à en mesurer l'impact sur le bilan et sur la rentabilité de la banque et sa solvabilité.

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 ;
- Maîtrise 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 globale, 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 de Banques, BMCE Euro Services, Eurafic Information, BOA France, BOA Sénégal, BOA Mali, BOA Bénin, BOA Côte d'Ivoire, BOA Niger, BOA Togo, BOA Burkina Faso, BOA Madagascar, BOA RDC, BOA Mer Rouge, BOA Kenya, BOA Ouganda, BOA Ghana, et BOA Tanzanie.

GOVERNANCE 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 MÉTHODOLOGIQUE 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 événements 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 ;
- Éviter 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 identifié est remonté au Senior Management de la Banque et donne lieu à un plan d'action correctif et/ou préventif dont la mise en œuvre est suivie par le Comité de Suivi des Risques Opérationnels, qui se réunit à une fréquence trimestrielle.

AGRÉGATION DES RISQUES

Le dispositif organisationnel mis en place, se basant sur des Correspondants Risques Opérationnels -CRO- permet la remontée des événements de risques par typologie bâloise -huit lignes métiers- et par catégorie de perte et ceci pour l'ensemble des lignes métiers, ainsi que pour les filiales du Groupe.

PLAN DE CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ

La mise en place et le maintien en condition opérationnelle des Plans de Continuité d'Activités par les entités BMCE BOA visent prioritairement à assurer la continuité des activités essentielles de chaque entité du Groupe en cas de sinistre (principe de survie de l'entreprise), tout en répondant aux mesures réglementaires.

Le dispositif global de continuité d'activités du Groupe, a pour objectif de permettre une gestion adaptée, cohérente, synchronisée et efficace des situations qui pourront affecter tout ou partie des entités du Groupe.

Ce dispositif est adapté à l'organisation du Groupe et repose sur des structures et des procédures qui en garantissent son efficacité.

Le PCA couvre les sinistres impactant les Ressources Humaines, les systèmes d'information, les systèmes logistiques, les fournisseurs quand ils constituent des ressources critiques pour la conduite des activités de la banque, ainsi que d'autres ressources diverses qui sont considérées comme indispensables pour la délivrance des services critiques aux acteurs externes vis-à-vis desquels la banque s'est engagée.

La politique générale de continuité d'activités de BMCE BOA répond aux objectifs principaux suivants :

- Se conformer au principe de survie,
- Réduire ou couvrir les risques de manière à contenir le résiduel dans les limites décidées par le management des entités et la stratégie du Groupe, compte tenu du coût et de l'efficacité des solutions à mettre en place,
- Garantir la coordination, l'homogénéité et la cohérence des plans de continuité d'activités eu égard à l'organisation décentralisée du Groupe,



■ Garder la situation sous contrôle en cas de crises,

■ Se conformer aux textes réglementaires et aux recommandations du Régulateur (notamment la Directive DN 47/G/2007 et la circulaire 4/W/2014 de BANK AL-MAGHRIB).

COMPOSITION ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ÉLÉMENTS CONSTITUANT LES FONDS PROPRES

BMCE Bank est dotée d'un capital social de DH 1 794 633 900, compose 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 2017, le total des dettes subordonnées à durée déterminée s'élève à près de DH 6,6 milliards.

EVALUATION 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 définis 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	19 045 920
Eléments à inclure dans les fonds propres de base	22 295 260
Capital social ou dotation	1 794 634
Réserves consolidées y compris les primes liées au capital et non compris dans les réserves latentes	14 772 499
Report à nouveau créateur	
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice comptable	1 139 005
Intérêts minoritaires créditeurs	4 589 122
Elément à déduire des fonds propres	3 249 340
Goodwill	852 310
Autres Ajustements des CET1	1 609 535
Immobilisations	573 559
Autres déductions	213 936
Fonds propres additionnels	2 200 000
Dettes subordonnées à durée indéterminée	2 200 000
Elément à déduire des fonds propres	191 186
Immobilisations	191 186
Fonds propres complémentaires	7 533 434
Dettes subordonnées à durée déterminée	6 580 888
Ecart de réévaluation	748 058
Réserves latentes	204 488
Elément à déduire des fonds propres	220 186
Immobilisations	191 186
Autres déductions	29 000
Total	28 367 982
Exigences en FP par type de risques	Déc. 2017
Risques de crédit pondérés	194 544 001
Risques de marché pondérés	9 304 885
Risques opérationnels pondérés	22 597 721
Total des actifs pondérés	226 446 607
Fonds propres de base	21 054 734
Ratio de fonds propres de base	9,3%
Total des fonds propres admissibles	28 367 982
Ratio de Solvabilité	12.5%

Le ratio de solvabilité du Groupe BMCE Bank est de 12,5% à fin 2017.

Social	déc-17	juin-18	déc-18	juin-19
Fonds propres Tier One	12 124	12 271	12 403	13 138
Total Fonds propres	17 532	17 880	18 413	19 389
Actifs pondérés	127 923	128 514	128 930	132 089
Ratio Tier I	9,50%	9,50%	9,60%	9,90%
Ratio de Solvabilité	13,70%	13,90%	14,30%	14,70%

Conso	déc-17	juin-18	déc-18	juin-19
Fonds propres Tier One	21 055	21 629	21 945	23 738
Total Fonds propres	28 368	28 775	29 492	31 119
Actifs pondérés	226 447	232 197	237 947	247 341
Ratio Tier I	9,30%	9,30%	9,20%	9,60%
Ratio de Solvabilité	12,50%	12,40%	12,40%	12,60%

SUIVI DES FILIALES A L'INTERNATIONAL

La phase de l'opérationnalisation du Programme Convergence, en ligne avec les ambitions du Groupe, a bien avancée au cours de l'exercice 2017, qui a été marqué par la poursuite du déploiement des dispositifs au sein de nouvelles filiales afin de couvrir l'ensemble du périmètre géographique du Groupe.

DISPOSITIF RISQUE DE CRÉDIT

Lot 1 : Organisation, schéma délégataire, pilotage et reporting

Le déploiement du dispositif Risques de Crédit a été finalisé pour 15 filiales BOA -Burkina Faso, Bénin, Côte d'Ivoire, Sénégal, Niger, Madagascar, Mali, Kenya, Uganda, Tanzanie, Mer Rouge, Ghana, RDC, Togo et France- ainsi que pour les filiales marocaines -SALAFIN, MAGREBAIL, et MAROC FACTORING-, la LCB et BBI Londres.

Des actions fortes de conduite de changement ont été menées tout au long de l'année 2017 pour l'ensemble des filiales.

Le déploiement au niveau de la BCB sera réalisé au premier semestre 2018.

La finalisation du déploiement pour BBI Madrid est prévue pour le premier semestre 2018.

Le Reengineering des processus du domaine «*crédit*» est finalisé au niveau de 14 filiales BOA -Bénin, Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Niger, Sénégal, Madagascar, Togo, Mer rouge, Kenya, Ouganda, RDC, Mali, Tanzanie et Ghana-.

Le lancement du déploiement du lot 1 au niveau de BOA Rwanda et BCB est prévu courant 2018.

Parallèlement, les développements informatiques de la Base Tiers et Engagements Groupe par les équipes IT BMCE sont finalisés. Cette Base Groupe est un outil incontournable pour le pilotage et le monitoring des risques de crédit à un niveau consolidé :

- Les données Tiers et Engagements des 23 filiales du Groupe BMCE -BMCE Bank, 16 filiales BOA, 3 filiales marocaines, la LCB, BBI Madrid et BBI Londres- sont intégrés dans la Base Engagements Groupe, couvrant ainsi plus de 98% des engagements du Groupe.

- De plus, afin de répondre aux exigences réglementaires de Bank Al Maghrib, aux exigences réglementaires Bâle II / Bâle III pour la zone UEMOA et aux besoins de pilotage interne du Groupe BMCE Bank Of Africa, le Pôle Risque Groupe a mis en place, en collaboration avec les équipes IT et Risques des deux pilotes BOA Burkina Faso et BOA Bénin, une solution de back up dans le cadre du plan de continuité d'activité de la BEG pour ces 2 filiales.

- Cette solution sera déployée au niveau des autres filiales BOA à partir de Mars 2018

Lot 2 : Stress tests et limites de concentration -Lot 2-

Des travaux ont été menés au cours de 2017 et ont permis d'élaborer un nouveau modèle plus simplifié pour la gestion des limites de concentration.

Les premiers résultats concernant les limites de concentration et les stress tests pour le site pilote «*BOA Bénin*» ont été présentés lors du «*Séminaire Risque*» tenu en Mai 2017.

Un calendrier de déploiement a été validé pour l'accompagnement des filiales en 2018. Un kit de déploiement sera mis en place et diffusé auprès du Groupe BOA comprenant la présentation de la méthodologie, les outils de calcul et les procédures relatives aux stress tests et limites de concentration. Le déploiement au sein des 7 filiales de la Zone UEMOA sera réalisé d'ici Juin 2018 et le reste des filiales avant fin 2018.

Le déploiement au sein de la filiale Maroc Factoring a été finalisé fin 2017 et les autres filiales marocaines sont prévues pour le second semestre 2018.



DISPOSITIF RISQUES OPÉRATIONNELS

Lot 1 : Moyens de paiement, Gestion des comptes clients, Crédit, International et Comptabilité

Le déploiement du dispositif Risques Opérationnels a été finalisé pour les 15 filiales BOA -Burkina Faso, Bénin, Côte d'Ivoire, Sénégal, Niger, Madagascar, Mali, Kenya, Uganda, Tanzanie, Mer Rouge, Ghana, RDC, Togo et France- ainsi que pour les filiales marocaines -Salafin, Maghrebail, Maroc Factoring, Bmce Capital-, la BMCE Euroservices, la LCB, BBI Madrid et BBI Londres.

L'élaboration de la cartographie RO du Lot 1 auprès de BOA Rwanda est prévu pour le premier semestre 2018.

Lot 2 : RH, IT, Moyens généraux, Epargne, Banque à distance, Gestion financière, Juridique, Marketing & communication, Trésorerie, Recouvrement, Sécurité & Assurances

En 2017, la cartographie des risques opérationnels a été élargie à l'ensemble des autres domaines restants du Lot 2 et finalisé pour l'ensemble des filiales BOA francophones et anglophones à l'exception de BOA RDC et Rwanda. Le déploiement de la cartographie RO lot 2 pour ces dernières est prévu courant premier semestre 2018.

Le déploiement des domaines non couverts par BMCE BANK, les filiales marocaines et BBI Londres sont à finaliser en début 2018.

COMMUNAUTÉ RISQUES GROUPE

La Communauté Risque Groupe a atteint un niveau de maturité perceptible grâce à des politiques et pratiques Risques communes. Les principales réalisations de la communauté Risques Groupe au titre de l'exercice 2017 sont les suivantes :

- La formation Certifiante ARM -*Associate in Risk Management*- de la Communauté Risques Groupe délivrée par la *Business Risk Academy* :
- La tenue de la 3^{ème} édition du Séminaire annuel de la Communauté Risques Groupe à Casablanca en Mai 2017 pour le renforcement de la communauté Risques Groupe

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 Groupe BMCE Bank Of Africa

Responsabilités de l'entité «*Pilotage projets Risques Groupe*»

Les responsabilités de l'entité «*Pilotage projets Risques Groupe*», en alignement avec les orientations stratégiques du pôle Risque Groupe, sont les suivantes :

- Assurer un rôle de PMO et de maîtrise d'ouvrage de l'ensemble des projets internes et réglementaires en matière de gestion des risques au niveau de la banque
- Centraliser le portefeuille projet risque -recenser l'exhaustivité des projets, identifier les interdépendances entre les projets, participer à la sélection et la priorisation des projets, tenir une feuille de route consolidée...-
- Piloter et superviser la conception, la réalisation et le déploiement des outils SI de gestion des risques au niveau BMCE Bank SA et au niveau des filiales du Groupe
- Réaliser les expressions des besoins métier des projets risques et définir les stratégies de recette en coordination avec les équipes Risques et TPOG
- Participer à la conception et l'amélioration des processus/ procédures de gestion des risques
- Présenter au management du Pôle Risque Groupe l'état d'avancement des projets -remonter les points décision, les arbitrages et les alertes et produire des indicateurs sur le portefeuille projets consolidé-
- Assurer l'administration fonctionnelle de la Base des Engagements Groupe
- Suivre les actions de fiabilisation des données dans le cadre du Comité Qualité des Données Risques

Portefeuille des projets Risques :

Les différents projets Risques Groupe sont structurés en 4 Pavés :

1. Normes et méthodes
2. Organisation et processus
3. Outils SI
4. Filières Risques

Les différents projets Risques Groupe sont structurés en 4 pavés « *Normes et méthodes, organisation et processus, outils SI et filière Risques* ». Ces différents chantiers concernent des travaux de BMCE Bank SA des différentes directions du Pôle Risque Groupe ainsi que des projets Groupe.

Le portefeuille projet du Pôle Risque Groupe est composé d'une quarantaine de projets.

Une dizaine de projets a été finalisée courant 2017, les autres chantiers sont en cours.

Les principaux projets Risque pilotés en 2017 sont les suivants :

- Travaux de stabilisation et d'amélioration de l'outil de surveillance des comptes en Anomalie OSCA
- Travaux d'enrichissement et d'assainissement de la base des incidents BGI : Automatisation des traitements des gels, des dépassements persistants
- Travaux de migration vers la nouvelle version de MEGA GRC pour la gestion des Risques opérationnels
- Mise en place d'une solution de back up dans le cadre du plan de continuité d'activités de la Base Engagement Groupe afin de répondre aux exigences réglementaires de Bank Al Maghrib, aux exigences réglementaires Bâle II / Bâle III pour la zone UEMOA et aux besoins de pilotage interne du Groupe BMCE Bank Of Africa :
- Solution déployée au niveau des 2 pilotes BOA Burkina Faso et BOA Bénin
- Déploiement au niveau des autres filiales BOA de la zone UEMOA à partir de Mars 2018
- Projet de Migration de Fermat vers *RiskAuthority* -outil de calcul des exigences en Fonds propres et de production des déclarations réglementaires- :
- Solution déployée au niveau de BMCE Bank SA
- Déploiement au niveau des autres filiales BOA de la zone UEMOA à partir de Mars 2018
- Travaux d'assainissement des impayés au niveau de l'outil de déclassement CDL avec l'accompagnement du cabinet Mazars
- Travaux de mise en place du nouveau schéma délégataire d'octroi de crédit et de dépassement
- Travaux d'implémentation des nouveaux modèles de notation

