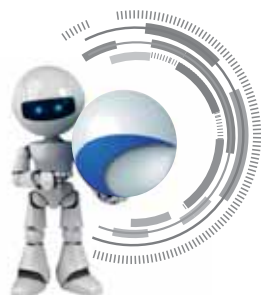


# Gestion des Risques



# Dispositif de Gestion des Risques

## ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

### Les Instances Relevant du Dispositif de Contrôle

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

### Le Pôle Risques Groupe

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

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

Le Pôle Risques Groupe est composé de trois entités :

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

### Les Instances de Gouvernance

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

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

Le CACI Banque assiste le Conseil

d'Administration en matière de contrôle interne, de stratégie et gestion des risques, 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 la production des informations requises par le Régulateur ;
- Adaptés à l'organisation de la banque ainsi qu'aux activités des entités contrôlées ;
- La stratégie globale des risques soit adaptée au profil de risque de la banque, au degré d'aversion aux risques, à son importance systémique, à sa taille et à son assise financière ;
- 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.

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

#### A. Sur le plan Audit et Contrôle Interne, le C.A.C.I Banque :

- Porte une appréciation sur la qualité du système de contrôle interne au sein de la Banque, en s'assurant en permanence de la (des) :
- Pertinence, la permanence et la fiabilité des méthodes comptables appliquées pour l'élaboration des comptes sociaux ;
- Fiabilité des conditions de collecte, de traitement, de diffusion, en interne et en externe, et de conservation des données comptables et financières ;

- Séparation stricte entre les unités opérationnelles et les unités de contrôle ;

- Existence, l'adéquation et l'application des procédures internes dans des conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'exhaustivité ;

- 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 ;

- 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.

iii. Examine les propositions de nomination ou de renouvellement des Commissaires aux Comptes de la Banque, et analyse leur programme d'intervention ;

iv. Définit les zones de risques minimales que les auditeurs internes et les Commissaires Aux Comptes doivent couvrir ;

v. Sollicite la réalisation de tout audit interne ou externe qu'il juge nécessaire ;

vi. Approuve la charte d'Audit et apprécie le plan d'audit et les moyens humains et matériels alloués à l'exercice de l'activité d'Audit Interne ;

vii. 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 ;

## B. Sur le plan surveillance des Risques, le CACI Banque :

- 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;
- iv. Apprécie les moyens humains et matériels alloués à la fonction de gestion et de contrôle des risques et veille à son indépendance ;
- v. 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;
- vi. 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 ;
- vii. Veille à la réalisation d'exercices de stress-testing sur le portefeuille de la banque couvrant aussi bien l'environnement économique et opérationnel que l'incidence éventuelle de ces stress tests sur la Banque ;
- viii. 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.

## C. Sur le plan de la surveillance des systèmes d'information et de communication :

- i. Le CACI Banque s'assure de l'efficacité et de l'adéquation des

systèmes d'information et de communication au regard aux risques encourus sur base individuelle, 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 de la Banque 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.

## D. Sur le plan du contrôle du dispositif de Compliance

Le CACI Banque examine la situation de conformité -Compliance- dans la Banque et l'état d'avancement des actions dans ce domaine ;

- i. Le CACI Banque 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 "Whistles 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 aux dites 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 la Banque est exposée, le CACI 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 Conformité est dotée de moyens humains techniques et de compétences suffisants ayant la connaissance des marchés et des produits, et bénéficie régulièrement de formations appropriées.

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

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

Les missions du CACI Groupe rejoignent celles du CACI Banque, élargies aux entités du périmètre de consolidation.

## ● **Comité Pilotage des Risques Groupe**

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

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

## ● **Comité de Direction Générale Groupe**

Le Comité de Direction Générale Groupe est présidé par l'Administrateur Directeur Général Exécutif Groupe, et regroupe l'Administrateur et Président Directeur Général de RM Experts, les Directeurs Généraux Délégués, le Président du Directoire de BMCE Capital, le Conseiller auprès de la Direction Générale et le Contrôleur Général Groupe. Y siège également les autres Directeurs Généraux Adjointes de BMCE Bank, ainsi que les Responsables des Pôles Risques et Coordination Groupe, Finances et Participations, Gouvernance et Développement

Groupe, Compliance Groupe, et Capital Humain Groupe.

Le comité de Direction Générale hebdomadaire, a comme prérogatives :

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'efficacité de l'organisation en mettant en œuvre les actions nécessaires relatives aux ressources humaines, à l'organisation, à l'informatique, à la logistique et à la sécurité qui concourent au développement ;

## **Contrôle interne, audit & gestion des risques**

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

## ● Comités de Crédit

### • Comité de Crédit Senior

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

### • Le Comité de Crédit Régional

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

## Comité de Déclassement

Ce comité se réunit mensuellement afin d'examiner les comptes en anomalies et décider de leur déclassement en compromis.

Aussi, des Comités de Recouvrement & Comptes en Anomalies ont été instaurés au niveau des Régions, et se réunissent mensuellement.

## RISQUE DE CRÉDIT

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

## Procédure de Décision

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

**1-** Une approche standardisée pour les produits aux particuliers faisant l'objet de Product Programs qui définissent, par produit, les règles de gestion des risques régissant la commercialisation du produit. Cette approche s'articule autour de deux piliers :

a) L'utilisation d'une fiche d'auto-contrôle qui formate les critères d'acceptation, sur la base desquels l'évaluation des risques est menée. Cette fiche d'auto-contrôle reprend les conditions du crédit et vérifie la conformité et le respect des normes de crédit.

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

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

- La gestion du portefeuille de crédit

qui permet au Senior Management de détenir suffisamment d'informations pour évaluer le profil de risque de client ;

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

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

Pour certains niveaux de risques, l'approbation du Comité de Crédit Senior ou du Président de la Banque est sollicitée.

A noter également qu'un contrôle indépendant de la qualité du crédit et du respect des procédures est assuré par le Contrôle Général Groupe et les auditeurs externes. Aussi, le Pôle Risques Groupe veille à la qualité de gestion des risques et au respect des règles et procédures internes.

## Diversification par Contrepartie

Évaluée en tenant compte de l'ensemble des engagements portés sur un même bénéficiaire, la diversification du portefeuille de crédit demeure une préoccupation permanente de la politique de risque de la Banque.

Les éventuelles concentrations font l'objet d'un examen régulier donnant lieu le cas échéant à des actions correctives.

## Diversification Sectorielle

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

sectorielles sont mises en place au sein de la banque permettant une allocation optimale des fonds propres par secteur d'activité.

### Surveillance et pilotage

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

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

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

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

### Créances en Souffrance

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

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

Les créances pré-douteuses, douteuses et compromises donnent lieu à la constitution de provisions égales au moins, respectivement, à 20%, 50% et 100% de leurs montants, déduction faite des agios réservés et des garanties adossées aux crédits. Les provisions relatives aux créances compromises sont constituées au cas par cas, tandis que celles relatives aux créances pré-douteuses et douteuses sont constituées de manière globale.

Les garanties en fonction de leur nature, sont déduites, selon des quotités stipulées par la circulaire de Bank Al-Maghrib, de l'assiette de calcul des provisions.

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

### GESTION CORRECTIVE DU PORTEFEUILLE

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

Ces entités ont pour mission de :

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

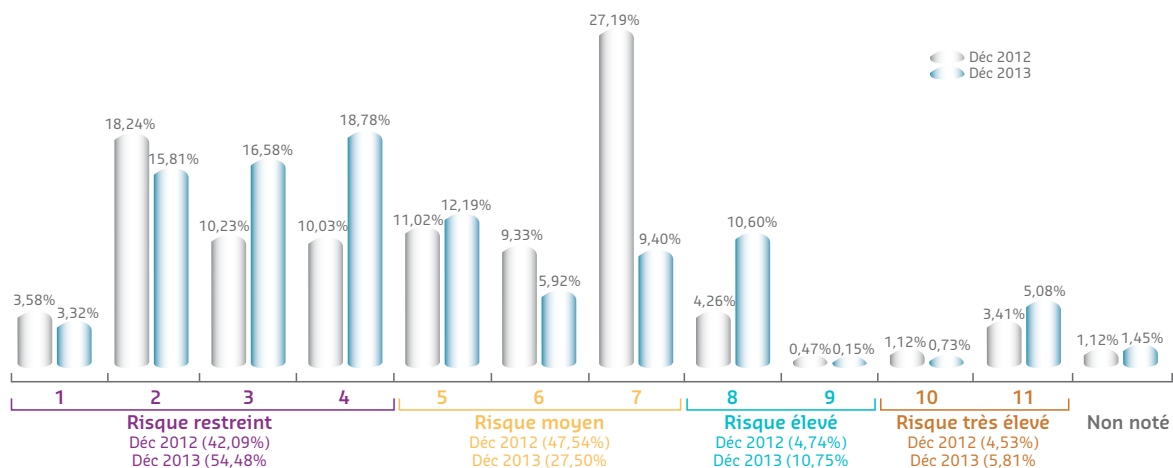
### DISPOSITIF DE NOTATION INTERNE

Concernant le projet notation interne, le déploiement de l'outil de notation interne FACT a été généralisé. Des formations ont été dispensées à l'ensemble des acteurs du réseau commercial.

Ce projet qui s'inscrit dans le cadre du périmètre Groupe BMCE (y compris les filiales locales) 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.

CATÉGORIE	CLASSE	DÉFINITION
Investment grade	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'événements néfastes persistants
	3	Solvable à court et moyen terme même après de grosses difficultés; de légers développements néfastes peuvent être absorbés à long terme
	4	très stable à court terme; aucune modification menaçant le crédit attendue dans l'année à venir; substance suffisante à moyen terme pour pouvoir survivre; évolution à long terme encore incertaine
Risque moyen	5	Stable à court terme; aucune modification menaçant le crédit attendue dans l'année à venir; ne peut absorber que des petits développements néfastes à moyen terme
	6	Capacité limitée à absorber des développements néfastes inattendus
	7	Capacité très limitée à absorber des développements néfastes inattendus
Risque 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.
Sub-investment grade	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

#### ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS PAR CLASSE DE RISQUE ENTRE DÉCEMBRE 2012 ET DÉCEMBRE 2013



## Scoring des Particuliers

Le projet de Scoring, lancé en 2012, consiste en la modélisation statistique du défaut et des comportements à risque pour la clientèle du portefeuille retail.

Deux types de scores sont développés

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

Une grille de score comportemental - Cotation Bâle 2 pour les clients Particuliers et MRE détenteurs d'un prêt à la consommation a été implémentée au niveau du SI au Cours du 1<sup>er</sup> semestre 2013. La cotation est affichée au niveau de la GRC avec des commentaires explicatifs de la cotation. La fréquence d'actualisation de la cotation est quotidienne.

Une grille de score d'octroi pour les particuliers détenteurs d'un crédit immédiat conventionné a été modélisée. La jonction entre la notation Entreprise et le Scoring retail est réalisée à travers la notation des conventions.

Un système décisionnel d'octroi de crédit à la consommation a été développé et validé par la banque. Aussi, un système délégataire ajusté au risque est proposé. L'implémentation au niveau de l'outil d'instruction de crédit est en cours et sera livrée au 1<sup>er</sup> trimestre 2014.

## POLITIQUE DE COUVERTURE ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

### Les Garanties et Sûretés

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

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

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

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

### Répartition des Engagements

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

### Limites de Concentration Sectorielle

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

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

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



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

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

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

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

### Limites de Contrepartie

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

- Pour les crédits non formatés, les limites de contrepartie sont arrêtées par les instances de décision en fonction des besoins des clients et des risques encourus.

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

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

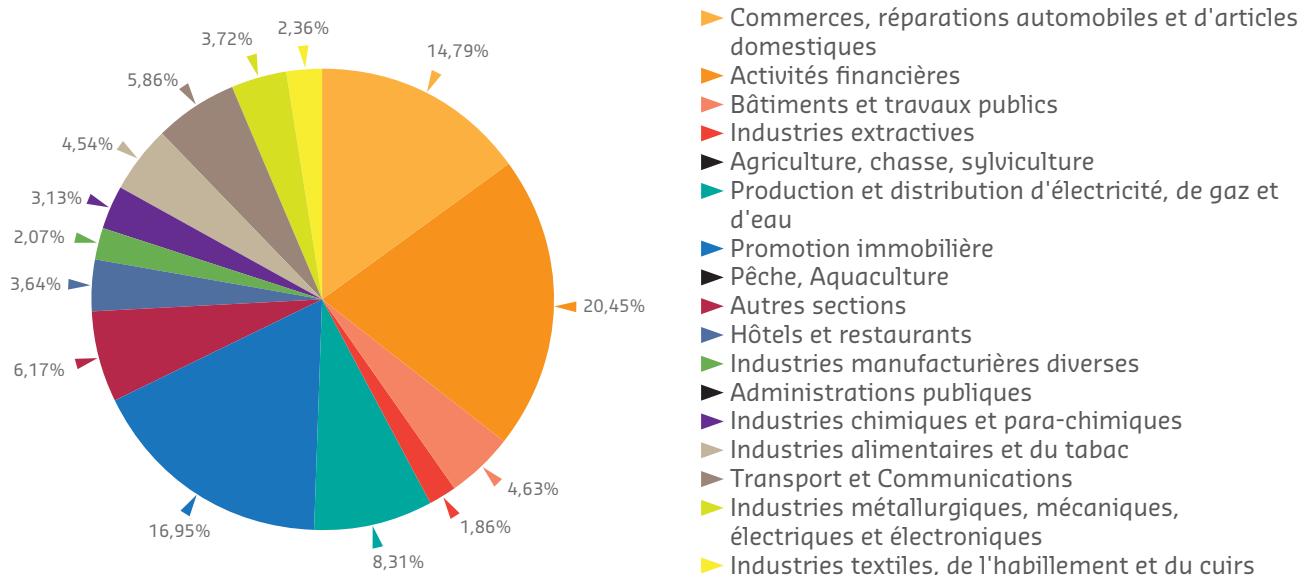
Dans le cadre des mises en œuvre des budgets, les limites par produit sont arrêtées au moment de l'élaboration des budgets prévisionnels.

### Stress tests

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 scénarios de défaut d'un pourcentage de contreparties afin d'en mesurer l'impact sur les provisions et par conséquent sur la rentabilité et les fonds propres prudentiels.

## Répartition des Engagements par Secteur

L'exposition de l'encours des engagements hors particuliers – activité Maroc - à fin décembre 2013 par rapport aux différents secteurs économiques se répartit comme suit :



## NIVEAU D'EXPOSITION RELATIF AU RISQUE DE CONTREPARTIE CONFORMÉMENT AUX MÉTHODES APPLIQUÉES SUR LES ÉLÉMENTS HORS BILAN

### ACTIFS PONDERES AU TITRE DU RISQUE DE CREDIT

Type d'exposition	Actifs pondérés après ARC
Elément du bilan	115 903 046
Eléments de Hors - bilan : Engagements de financement	5 063 325
Eléments de Hors - bilan : Engagements de garantie	11 165 869
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de Bancaire.	-
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de négociation.	285 788
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille bancaire.	-
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille de négociation.	462 377
Autres actifs	15 713 943
Risques de règlement - livraison	17 171
<b>Total</b>	<b>148 611 519</b>

## RISQUES DE MARCHÉ

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

### Typologies des Risques sur Activité de Marché

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

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

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

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

### Cartographie des Instruments

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

Produits de change	Change cache	
	Change au comptant	
	Change à terme	
	Dérivés de change	
	Swap de change	
Produits sur titres de propriété	Titres de propriété	
	Dérivés sur actions/indices	
	OPCVM Actions	
Produits de taux	I- Prêts/Emprunts corporate et interbancaires	
	Taux fixe (MAD et devises)	
	Taux variable (MAD et Devises)	
	II- Titre de créance négociables et titres obligatoires	
	II-1 Titres souverains (inclus : titres émis par le Royaume du Maroc)	
	Taux fixe (MAD)	
	Taux Variable (MAD et Devises)	
	II-2 Titres émis par des établissements de crédit et entreprises	
	Taux fixe (MAD)	
	Taux Variable (MAD et Devises)	
	III- Prêts/Emprunts de titres	
	Prêts/Emprunts de titres	
	Repo/reserves repo	
	IV- Dérivés de taux	
	Swaps de taux	
	Future 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
		Crédit default Swaps (CDS)
Crédit Linked Note (CLN)		

## Dispositif de Gestion des Risques de Marché

### GOUVERNANCE

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

- La Direction Générale qui met en œuvre les stratégies et politiques en matière de gestion des risques de marché approuvées par le Conseil d'Administration,
- Le Comité Risques Groupe qui s'assure de l'efficacité du dispositif de pilotage des risques sur opérations de marché du Groupe BMCE Bank et de son adéquation avec la politique de gestion des risques du Groupe.
- Le département Risques de Marché Groupe qui 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 qui assurent un contrôle de premier niveau des activités de marché au sein de leur entité et adressent des Reportings au 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 vigueur.

### Description du Dispositif de Gestion des Risques de Marché

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

- 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 via un système de délégation des pouvoirs encadré par des procédures différenciées suivant le type de contrepartie. Le suivi des limites octroyées et des dépassements sur les contreparties est assuré quotidiennement au niveau individuel par le Risk Management Unit de chaque entité du Groupe BMCE Bank ainsi qu'au niveau consolidé par l'entité 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 risques de marché au sein du Groupe BMCE Bank et pour des fins de diversification du portefeuille de négociation, un set de limites de marché a été instauré conjointement entre le Management des Risques Groupe et le Risk Management Unit

de chaque entité. Ces limites 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 une approche VaR et se déclinent comme suit:

- Les limites de stop/loss ;
- Les limites de positions ;
- Limite globale en VaR;
- Les limites de transaction.

#### • Limites réglementaires

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

- La limite sur la position en devise qui ne doit pas excéder 10% des Fonds Propres ;
- La limite sur la position de change globale qui ne doit pas excéder 20% des Fonds Propres.

### SUIVI DES INDICATEURS DE RISQUES DE MARCHÉ

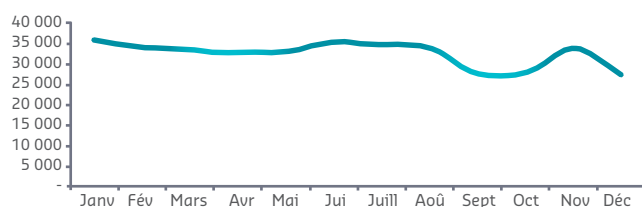
#### • Valeur en risque (VaR)

La Value-at-Risk est une mesure globale et probabilisée 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 risques 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 à travers le logiciel KVaR qui permet le calcul de la valeur en risque et son backtesting quotidien suivant plusieurs approches. L'approche adoptée par la banque est la méthode historique qui repose sur l'estimation des variations des sous-jacents par l'historique des variations. Cette approche présente plusieurs avantages dont :

- la simplicité d'implémentation,
- absence d'hypothèses sur la distribution des rendements,
- convient à tous les types d'instruments.

Évolution de la VaR (1 Jour) Risque Général en 2013



#### • 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.

Les résultats des Stress Test 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.

**Sensibilité et duration du portefeuille obligataire et Grecques (Delta, Gamma...) pour les produits dérivés de type options.**

### CONSOMMATION EN FONDS PROPRES

Le calcul des exigences en Fonds Propres en approche standard au titre des risques de marché est assuré au niveau du Groupe BMCE Bank à travers le logiciel Fermat qui permet 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 2013 à :

#### LIBÉLLÉS DES EXIGENCES EN FONDS PROPRES

	Groupe
Exigence en fonds propres sur risque de taux	789 840
Exigence en fonds propres sur risque de variations des titres de propriété	91 506
Exigence en fonds propres sur risque de change	32 480
Exigence en fonds propres sur matières premières	4 229
<b>Total de l'Exigence en fond propres au titre du risque de marché</b>	<b>918 053</b>
<b>Total des actifs pondérés au titre des risque de marché</b>	<b>11 475 663</b>

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

#### Produits Obligataires et Monétaires en MAD

Les valeurs de marché sont calculées pour les actifs obligataires et monétaires sur Kondor+ en se basant sur la courbe des taux dirhams publiée par Bank Al-Maghrib et les caractéristiques de chaque transaction.

## OPCVM Monétaires et Obligataires

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'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

### Politique Risque Pays

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

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

Le Groupe BMCE Bank a mis en œuvre une politique risque pays dont l'objectif principal est la mise en place d'un système qui permet d'évaluer, limiter, réduire et si nécessaire suspendre de manière prudente ses engagements sur les pays à haut risque et ce, d'une manière synchronisée à l'échelle du groupe.

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

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

### Dispositif de gestion du risque pays

Le dispositif risque pays du groupe BMCE Bank se présente comme suit :



#### ● Identification des expositions au risque pays

Les engagements exposés au risque pays sont identifiés au sein du Groupe BMCE Bank à l'initiation d'un crédit et sur fréquence mensuelle. Ces engagements sont classés selon : (i) la catégorie d'emprunteurs (souverains, établissements financiers, entreprises...), (ii) leurs maturités (mois d'un mois, moins de 3 mois, sur un

an et à plus d'un an) et (III) les catégories d'opérations réalisées par les lignes métiers et qui se présentent comme suit :

1) opérations de crédit sur des contreparties étrangères :

- crédits à court moyen ou long terme à des contreparties étrangères ;
- prêts à des banques étrangères ou à des succursales étrangères ;

2) opérations sur titres étrangers :

- dotations succursales étrangères ;
- titres de placement ou de participations dans des établissements à l'étranger ;

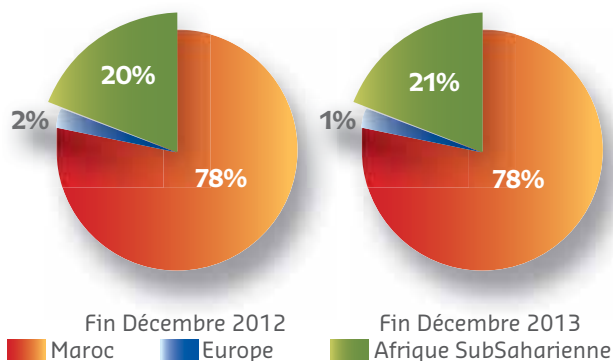
3) opérations de marchés induisant des risques sur des contreparties étrangères :

- placements auprès des banques étrangères ;
- nos comptes créditeurs auprès des banques étrangères ;
- comptes débiteurs des correspondants étrangers chez nous ;
- activité change : spots, terme, options de change ;
- autres opérations de la salle de marché en devise comportant des risques sur les contreparties étrangères : actions et obligations étrangères, notes structurées, opérations sur matières premières, swaps de taux, ...

4) opérations de commerce extérieur et garanties diverses :

- crédocs émis par banques étrangères ;
- avals sur opérations commerciales ;
- cautions ou contre garanties reçues de banques étrangères ;
- cautions ou contre garanties accordées par la banque d'ordre de non résidents.

La structure des expositions brutes sur la clientèle du groupe par grandes zones géographiques à fin 2012 et 2013 se présente comme suit :



## ● Système de Notation Interne Pays

BMCE Bank a développé un système de notation interne pays qui se base sur la combinaison d'informations recueillies des divers rapports émanant d'autorités des pays concernés, d'organismes internationaux (Banque Mondiale, FMI...) et des agences de notation internationales (Coface, S&P...).

Cette notation interne permet de disposer d'une appréciation propre à l'échelle groupe des risques encourus sur chaque pays en prenant en compte les critères jugés les plus pertinents. La revue de cette notation est effectuée annuellement et lors de la réception d'une nouvelle demande de limite ou d'une alerte par le Risque ou la Conformité d'une filiale ou du groupe.

Le modèle de notation interne pays est articulé autour de la « grille Pays » qui permet d'affecter un « score Pays » suivi d'un mapping pour aboutir à une « note pays ». La grille d'évaluation du risque pays a été conçue autour de trois axes avec des pondérations spécifiques : (i) l'environnement politique, (II) l'environnement économique et (III) la capacité financière. Ces axes sont à leur tour décomposés en plusieurs critères pondérés.

Par ailleurs, une fiche pays est élaborée par le Centre d'Intelligence Economique afin de dresser le panorama général de la situation par pays et présenter les principaux agrégats macroéconomiques. La note pays et la fiche pays constituent la base d'attribution de la limite pays.

## ● Limites Pays

Les limites d'engagements par pays sont fixées au sein du Groupe BMCE Bank en tenant compte de :

- l'appréciation du risque pays encouru à la lumière de la notation interne du pays;
- la répartition et la diversification du portefeuille de chaque filiale et du groupe en respectant une concentration maximale par pays en fonction d'un pourcentage de fonds propres prudentiels (FPP).

Ces limites font l'objet d'un suivi permanent, les demandes de dépassements des limites pays sont inscrites selon les niveaux de délégation en vigueur.

## ● Stress tests

Les Stress tests sont conduits afin d'apprécier la capacité du groupe à résister en cas d'événements extrêmes inattendus. Opérationnellement, ils consistent en des simulations de scénarios de défaut d'un pourcentage de contreparties non résidents dont la finalité est d'en mesurer l'impact sur les provisions et par conséquent sur la rentabilité et les fonds propres prudentiels consolidés du groupe.

### ● Alertes et provisionnement

Les alertes sur les pays qui présentent un risque de défaut ou de conformité majeur sont partagées par différentes entités du Groupe.

Une revue annuelle est réalisée systématiquement pour évaluer les pays en défaut avéré qui nécessiteraient éventuellement la constitution de provisions.

### ● Reporting des expositions par pays

Le pilotage, le suivi et la surveillance des expositions par pays du Groupe BMCE Bank sont assurés à travers une remontée mensuelle sous forme de reporting, provenant des filiales à destination de Risques Groupe.

Ces reporting dressent la situation en fin de mois des expositions par pays ventilées par secteurs d'activité, catégories de contrepartie, catégories d'opérations et maturités ;

## RISQUE OPÉRATIONNEL

### Politique de Gestion des Risques Opérationnels

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

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

### Classification

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

### Liens avec les Risques de Crédit et de Marché

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

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

### Organisation de Gestion des Risques Opérationnels

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

- Définir un dispositif cible en cohérence avec l'organisation

Business du Groupe BMCE Bank et inspiré des meilleures pratiques ;

- Impliquer et responsabiliser les métiers et filiales dans la gestion au quotidien des Risques Opérationnels;
- Veiller à la séparation des fonctions d'Audit/ Contrôle et de Gestion des Risques Opérationnels.

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

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

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

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

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

### Gouvernance de la Gestion des Risques Opérationnels

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

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

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

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

## Principes Méthodologiques Fondamentaux

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

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

Le système interne de mesure du risque opérationnel est étroitement associé à la gestion quotidienne des risques de l'établissement au travers :

- La Collecte des événements de risques;
- La cartographie des Risques Opérationnels ;
- Les Indicateurs Clés de Risques Opérationnels (Key Risk Indicators).

L'exposition au risque opérationnel et les pertes subies sont régulièrement notifiées à la Direction de l'unité concernée, à la Direction Générale et au Conseil d'Administration. Le système de gestion est correctement documenté, permettant d'assurer le respect d'un ensemble formalisé de contrôles, de procédures internes et de mesures correctives en cas de non-conformité. Les Auditeurs Internes et/ou Externes sont appelés à examiner périodiquement les processus de gestion et les systèmes de mesure du risque opérationnel. Ces examens portent sur les activités des unités et sur la fonction indépendante de gestion du risque opérationnel.

La gestion des risques opérationnels au sein du Groupe BMCE Bank a été complètement automatisée au travers d'un outil dédié. Ainsi, la collecte des événements de risques, la cartographie des risques opérationnels et les indicateurs clés de risques sont aujourd'hui gérés au niveau de cet outil qui a été déployé au niveau de la

Banque et des filiales marocaines et européennes. En accompagnement à son déploiement, des actions de sensibilisation et de formation ont touché 842 acteurs RO à l'échelle du Groupe.

Les données internes qui ont vocation à devenir une composante majeure du modèle interne de calcul des Fonds Propres respectent les conditions suivantes :

- Exhaustivité : les données internes de pertes prennent en compte l'ensemble des activités et expositions des métiers, unités et services dans toutes les implantations géographiques concernées.
- Consolidation : les données historiques de pertes sont restituées selon les deux axes correspondant aux typologies des huit lignes métiers et sept catégories de risques édictées par le Comité de Bâle, selon des critères objectifs correctement documentés.

La politique de gestion des risques opérationnels est amenée à changer en fonction de l'évolution des métho-

dologies de gestion des risques opérationnels.

Il en est de même pour le Manuel de Gestion des Risques

Opérationnels qui a été mis en place afin de garantir la cohérence du dispositif au niveau du Groupe et servir de guide de référence sur le sujet.

## Maîtrise et Atténuation des Risques Opérationnels

Plusieurs types d'actions peuvent être envisagés pour la gestion des risques opérationnels :

- Renforcer les contrôles ;
- Couvrir les risques, en particulier via la mise en place d'assurances ;
- Éviter les risques, via notamment le redéploiement d'activités ;
- Élaborer des plans de continuité d'activité.

Le Groupe BMCE Bank dispose d'un très fort dispositif de contrôle permettant une forte réduction des risques opérationnels.

Cependant, en termes de gestion des risques opérationnels et via son dispositif dédié, elle conserve toute latitude pour identifier au cas par cas le comportement optimal, en fonction des différents types de risque explicités au préalable.

Par ailleurs, le Groupe dispose de polices d'assurances permettant d'atténuer les risques encourus relatifs aux dommages des locaux, des fraudes, des vols de valeurs et de responsabilité civile...

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

Le plan de continuité d'activité répond à une importance croissante accordée à la minimisation des effets des interruptions des activités, du fait des interdépendances qui existent entre elles et les ressources sur lesquelles elles reposent, notamment humaines, informatiques ou encore logistiques.



Il s'agit d'un ensemble de mesures et procédures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de la Banque puis la reprise planifiée des activités.

Les principes stratégiques transverses de la continuité des activités sont les suivants :

- BMCE Bank a la responsabilité sociale de permettre à sa clientèle de disposer des liquidités qu'elle lui a confiées. Le non-respect de cette obligation en temps de crise pourrait avoir un impact sur l'ordre public. Ce principe prévaut sur tous les autres.
- BMCE Bank doit garantir ses engagements envers le système de compensation interbancaire sur la place marocaine.
- BMCE Bank entend respecter en priorité les engagements juridiques et contractuels (relatifs aux domaines Crédits et Engagements) qu'elle a souscrits, avant de prendre d'autres engagements.
- BMCE Bank entend maintenir sa crédibilité internationale et garantir en priorité ses engagements vis-à-vis des correspondants étrangers.

Les clients du Groupe BMCE Bank sont prioritaires par rapport aux autres bénéficiaires de ses services.

Les services sont pris en compte dans leur réalisation front to back (par exemple, de l'Agence jusqu'à la comptabilisation).

## COMPOSITION ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

### Principales Caractéristiques des Éléments Constituant les Fonds Propres

#### CAPITAL

BMCE Bank est dotée d'un capital social de DH 1 794 633 900, composé de 179 463 390 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 DH, entièrement libéré. Chaque action ordinaire donne un droit de vote.

## DETTES SUBORDONNÉES

	Montant en monnaie de l'emprunt	Taux	Durée	Montant de l'emprunt en DH
DH	1 000 000	4,20%	10 ans	1 000 000
DH	150 000	5,95%	Perpétuel	150 000
DH	850 000	4,79%	Perpétuel	850 000
DH	950 000	4,50%	Perpétuel	950 000
DH	50 000	5,30%	Perpétuel	50 000
DH	160 000	6,18%	10 ans	160 000
DH	50 000	6,18%	10 ans	50 000
DH	790 000	5,01%	10 ans	790 000
Euro	70 000	5,86%	10 ans	786 135
Euro	45 000	5,90%	10 ans	505 373

A fin décembre 2013, le total des dettes subordonnées s'élève à près de DH 5,3 milliards.

### Evaluation de l'Adéquation des Fonds Propres

Le Groupe BMCE Bank a opté pour l'approche standard telle que présentée dans des circulaires de Bank Al Maghrib (BAM), il s'agit de :

- Circulaire n°26/G/2006 relative aux exigences réglementaires en fonds propres des établissements de crédit et organismes assimilés ;
- Circulaire n°B3/G/2006 relative aux modalités de calcul des actifs pondérés au titre du risque de crédit ;

#### COMPOSITION DES FONDS PROPRES DE BASE

Eléments à inclure dans les fonds propres de base	17 211 741
Capital social ou dotation	1 794 634
Réserves consolidées (y compris les primes liées au capital et non compris les réserves latentes)	11 065 178
Report à nouveau créditeur	-
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice comptable	521 558
Ecart d'acquisition créditeur	48 233
Intérêts minoritaires créditeurs	3 782 136
Eléments à déduire des fonds propres de base	1 068 214
Actifs incorporels, à l'exclusion des logiciels, nets des amortissements et provisions	235 745
Ecart d'acquisition débiteur	832 469
<b>Fonds Propres de Base*</b>	<b>16 143 526</b>

#### FONDS PROPRES COMPLÉMENTAIRES

Eléments des fonds propres complémentaires avant plafonnement	6 620 236
Fonds propres complémentaires de premier niveau	3 420 978
Ecart de réévaluation	291 669
Subventions d'investissement	241 404
Provisions pour risques généraux	615 021
Réserves latentes	272 883
Dettes subordonnées à durée indéterminée	2 000 000
<b>Fonds propres complémentaires de deuxième niveau</b>	<b>3 199 258</b>

#### EXIGENCES EN FONDS PROPRES PAR TYPE DE RISQUE

2013

Risques de crédit pondérés	148 611 519
Risques de marché pondérés	11 475 663
Risques opérationnels pondérés	16 157 946
Total des actifs pondérés	176 245 128
Fonds propres de base	15 988 682
Ratio des fonds propres de Base	9,07%
Fonds propres nets	22 454 074
Coefficient de solvabilité	12,74%

Le ratio de solvabilité du Groupe BMCE Bank est de 12,74% à fin 2013.