



**ORGANISATION  
DE LA 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.

### 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 :

- La Direction Management des Risques Groupe
- La Direction Analyse des Engagements
- La Direction Surveillance des Engagements

### Les Instances de Gouvernance

#### Comité Risques Groupe

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

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 Groupe

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 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 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 siègent également les autres Directeurs Généraux Adjointes de BMCE Bank, ainsi que les Responsables des Pôles Risques Groupe, Finances et Participations, Gouvernance et Développement Groupe, Compliance Groupe, et Capital Humain Groupe.

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, le Comité de Pilotage et Gestion des Risques Groupe l'assiste en matière de gestion et suivi effectifs et opérationnels du (de la) :

- Dispositif de pilotage des risques du Groupe,
- Cohérence des activités du Groupe avec les Politiques des risques et limites fixées.

Ce Comité 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.

#### Comités de Crédit

- Comité de Crédit Senior

Il est présidé par le Président Directeur Général de la Banque et vice présidé par l'ADG Exécutif. Il est spé-

cialisé 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.

#### Comité de Déclassement

Dans le cadre du suivi du portefeuille, ce comité (normal et restreint) se réunit mensuellement afin d'examiner les comptes en anomalies et transférer les créances litigieuses vers les catégories de créances en souffrance correspondantes.

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 s'inscrit dans le cadre de la politique générale de crédit approuvée par les hautes instances du Groupe. 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.

#### Procédure de Décision

La procédure d'octroi de crédit mise en œuvre 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'autocontrôle qui formate les critères d'acceptation, sur la base desquels l'évaluation des risques est menée.

Cette fiche d'autocontrôle reprend les conditions du crédit et vérifie la conformité et le respect des normes de crédit.

b) 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 du 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.

Le Pôle Risques Groupe veille à la qualité de gestion des risques et au respect

des règles et procédures internes.

A noter également qu'un contrôle indépendant de la qualité du crédit et du respect des procédures est assuré par le Contrôle Général Groupe et les Auditeurs Externes.

#### 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 de 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 assure, au niveau du Groupe BMCE Bank, des missions de prévention et de 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, le Pôle est amené à :

- 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.

### Contrôle des comptes à risques

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

La responsabilité du suivi, au jour le jour, de ces risques incombe à la Filière Commerciale. Toutefois, la détection de ces comptes à risques sur base mensuelle est de la responsabilité de la Filière Risques.

Dès la constatation de ces risques caractérisés et certains, la Filière Risques demande des explications à la Filière Commerciale. Cette dernière met en œuvre tous les moyens à sa disposition afin d'assurer la récupération de la créance.

### Créances en souffrance

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 suivi des comptes à risques et comité de déclassement et ce, sur proposition de la fonction Risques de chaque entité. Les décisions de ces comités sont mises en œuvre à travers l'exécution et le suivi du transfert des comptes sains à la catégorie de créances en souffrance correspondantes ainsi que de leur provisionnement.

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

### DISPOSITIF DE NOTATION INTERNE

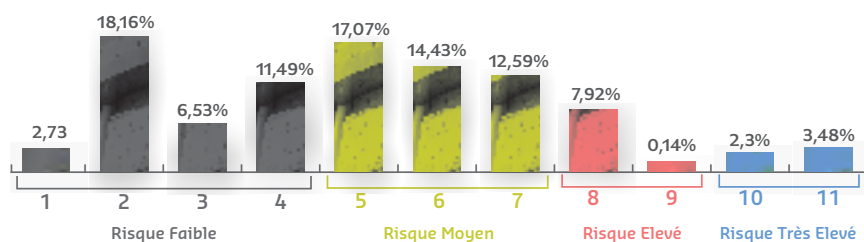
La Banque dispose d'un outil de notation interne couvrant le périmètre Groupe BMCE Bank (y compris les filiales locales).

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.

## DESCRIPTION DES CARACTERISTIQUES DE LA GRILLE DE NOTATION INTERNE PAR CLASSES DE RISQUE

CATÉGORIE	CLASSE	DÉFINITION	
Investment grade	Risque restreint	1	Extrêmement stable à court et moyen terme ; très stable à long terme ; solvable même après de graves bouleversements
		2	Très stable à court et moyen terme; stable à long terme ; solvabilité suffisante même lors d'évènements néfastes persistants
		3	Solvable à court et moyen terme même après de grosses difficultés ; de légers développements néfastes peuvent être absorbés à long terme
		4	Très stable à court terme ; aucune modification menaçant le crédit attendue dans l'année à venir ; substance suffisante à moyen terme pour pouvoir survivre ; évolution à long terme encore incertaine
	Risque moyen	5	Stable à court terme ; aucune modification menaçant le crédit attendue dans l'année à venir ; ne peut absorber que des petits développements néfastes à moyen terme
		6	Capacité limitée à absorber des développements néfastes inattendus
		7	Capacité très limitée à absorber des développements néfastes inattendus
Sub-investment grade	Risque élevé	8	Faible capacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Tout changement des conditions économiques et commerciales interne et externe rendra difficile le respect des engagements
		9	Incapacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Le respect des engagements est lié à l'évolution favorable des conditions commerciales et économiques internes et externes
	Risque très élevé	10	Très fort risque de défaillance, incapacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Défaut partiel de paiement des intérêts et du capital
		11	Défaut total de paiement des intérêts et du capital

## REPARTITION DES ENGAGEMENTS PAR CLASSE DE RISQUE EN DÉCEMBRE 2014



### Scoring des Particuliers

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

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

Aussi, une grille de score d'octroi spécifique couvre également les particuliers détenteurs d'un crédit immédiat conventionné.

Enfin, des scores comportementaux pour les professionnels et les MRE ont été développés.

### 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 de détermination et de gestion des limites sectorielles.

Cette démarche est fondée sur un modèle statistique se basant particulièrement sur le taux de défaillance historique et le nombre de contreparties par secteur d'activité et par classe de risque (notation interne).

Le modèle permet aussi de calibrer les enveloppes à allouer à chaque secteur d'activité compte tenu 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 :

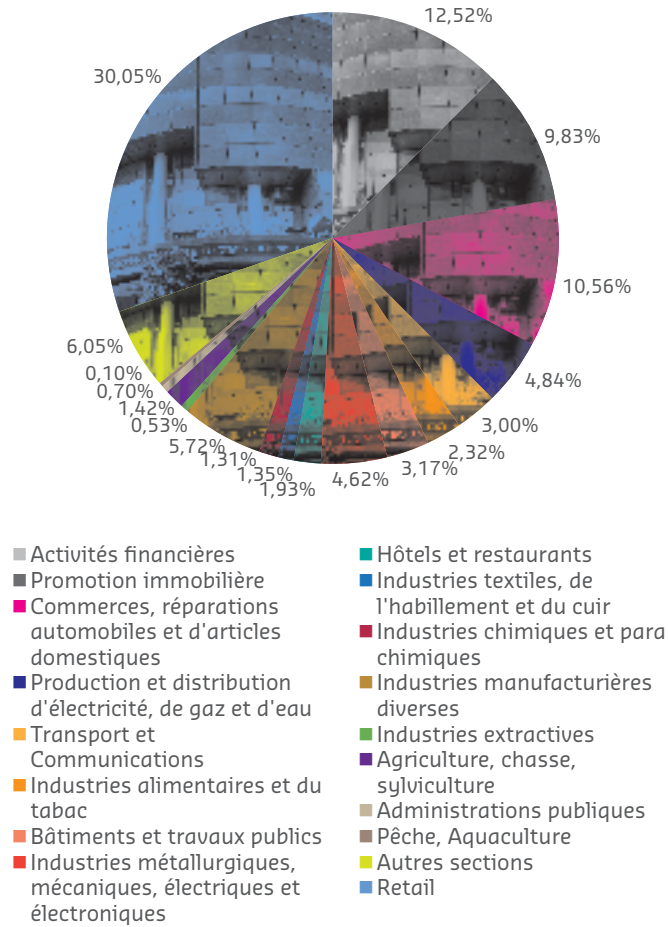
- Pour les crédits non formatés, les limites de contrepartie sont arrêtées par les instances de décision en fonction des besoins des clients et des risques encourus.

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 le *Product Program*.

### Répartition des Engagements par Secteur

L'exposition de l'encours des engagements du Groupe à fin décembre 2014 par rapport aux différents secteurs économiques se répartit comme suit :



### Stress tests

Les *Stress tests* sont conduits afin d'apprécier la capacité de la Banque à résister en cas d'évènements extrêmes inattendus. Opérationnellement, ils consistent en des simulations de scénarii 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.

## 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
Eléments du bilan	139 952 141
Eléments de Hors - bilan : Engagements de financement	1 994 652
Eléments de Hors - bilan : Engagements de garantie	9 628 793
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille Bancaire	-
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de négociation	401 704
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille bancaire	-
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille de négociation	396 650
Autres actifs	12 123 640
Risques de règlement - livraison	143 129
<b>Total</b>	<b>164 640 710</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 :

- 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 <i>corporate</i> et interbancaires
	Taux fixe (MAD et devises)
	Taux variable (MAD et Devises)
	II- Titres de créances 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 <i>default Swaps</i> (CDS)
	Crédit <i>Linked Note</i> (CLN)



## Dispositif de Gestion des Risques de Marché

### GOVERNANCE

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 risque 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 l'approche Var et se déclinent comme suit :

- Les Limites de *Stop/Loss* ;
- Les limites de positions ;
- Limite globale en VaR ;
- Limite en Exigences en fonds propres ;
- Limites de transactions.

#### • Limites réglementaires

En sus 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 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.

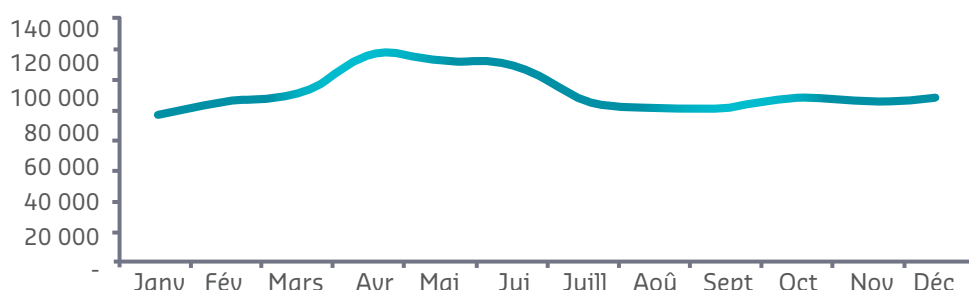
### SUIVI DES INDICATEURS DE RISQUES DE MARCHÉ

#### • 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 à travers un logiciel qui permet le calcul de la valeur en risque et son *backtesting* quotidien suivant plusieurs approches.

### Evolution de la VaR (10 jours) Risque Général en 2014



### Stress Testing par facteur de risque :

Une batterie de stress tests est simulée quotidiennement pour chaque activité du portefeuille de négociation. Ces *stress tests* se traduisent par la réplication d'une situation extrême au portefeuille actuelle, à travers l'application de scénarios hypothétiques ou par l'identification des situations les plus défavorables pour la Banque.

Les résultats des *Stress Tests* réalisés permettent de mesurer l'impact sur le PNB de la Banque, le niveau des Fonds propres, le ratio de solvabilité ainsi que sur le ratio Tier One.

Par ailleurs, les *stress tests* 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 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 2014 à :

LIBÉLLÉS DES EXIGENCES EN FONDS PROPRES	GRUPE
Exigence en fonds propres sur risque de taux	734 162
Exigence en fonds propres sur risque de variations des titres de propriété	55 510
Exigence en fonds propres sur risque de change	90 862
Exigence en fonds propres sur matières premières	3 672
<b>Total de l'Exigence en fonds propres au titre du risque de marché</b>	<b>884 206</b>
<b>Total des actifs pondérés au titre des risques de marché</b>	<b>11 052 581</b>

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

#### Produits Obligataires et Monétaires en MAD

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

#### OPCVM Monétaires et Obligataires

La valorisation des OPCVM est calculée en se basant sur les valeurs liquidatives qui sont réévaluées sur base quotidienne ou hebdomadaire.

#### Produits de Taux en Devises

Les produits de taux en devises sont valorisés sur Kondor+ en se basant sur les courbes des taux des devises concernées ainsi que les caractéristiques de chaque transaction.

#### Options de Change

La réévaluation des options de change est effectuée sur la base des données suivantes : courbe des volatilités, courbes des taux (EUR, MAD et USD) et taux de change croisés des trois devises.

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

#### Position Globale de Change

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

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

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

### Juste Valeur Positive des Contrats (Garanties)

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

### RISQUE PAYS

#### 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. Ces engagements sont classés selon : (i) la catégorie d'emprunteurs (souverains, établissements financier, entreprises...), (ii) leurs maturités (moins 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 des marchés en devises 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 :

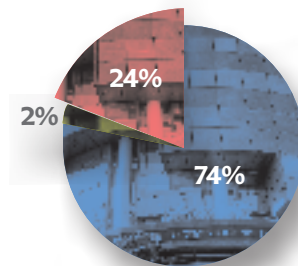
- Crédocs émis par des banques étrangères ;

- 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 2014 se présente comme suit :



Fin Décembre 2014

■ Maroc ■ Europe  
■ Afrique Subsaharienne

### 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 instruites 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-résidentes dont la finalité est d'en mesurer l'impact sur les provisions et par conséquence 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 des Risques Groupe.

Ces *reportings* 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 :

- 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 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 deux

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 ;

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

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

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

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

Le périmètre de gestion des risques opérationnels concerne également les filiales du Groupe notamment Salafin, Maghrebail, Maroc Factoring, RM Experts, BMCE Capital, Tanger Offshore, BMCE Bank International UK, BMCE Bank International Madrid, la Congolaise des Banques, BMCE Euro Services, et Eurafic Information.

### 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 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 Bank 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 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.

## Maîtrise et Atténuation des Risques Opérationnels

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

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

Le Groupe BMCE Bank 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

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 Eléments Constituant les Fonds Propres

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

A fin décembre 2014, le total des dettes subordonnées s'élève à près de DH 5,8 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 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 du 31 décembre 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 du 13 Août 2013 relative aux exigences en fonds propres établissements de crédit.

COMPOSITION DES FONDS PROPRES ET RATIO DE SOLVABILITÉ	
Fonds propres de base	17 539 281
Eléments à inclure dans les fonds propres de base	19 375 623
Capital social ou dotation	1 794 634
Réserves consolidées (y compris les primes liées au capital et non compris dans les réserves latentes	12 173 490
Report à nouveau créditeur	
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice comptable	1 155 774
Intérêts minoritaires créditeurs	4 251 724
Elément à déduire des fonds propres	1 836 342
Goodwill	796 064
Autres Ajustements des CET1	686 306
Autres déductions	353 972
<b>Fonds propres additionnels</b>	<b>1 692 088</b>
Dettes subordonnées à durée indéterminée	1 800 000
Elément à déduire des fonds propres	107 913
Immobilisations	107 913
<b>Fonds propres complémentaires</b>	<b>4 522 483</b>
Dettes subordonnées à durée déterminée	3 816 477
Ecart de réévaluation	308 838
Subventions d'investissement	226 995
Réserves latentes	278 085
Elément à déduire des fonds propres	107 913
Immobilisations	107 913
<b>Total</b>	<b>23 753 851</b>

EXIGENCES EN FP PAR TYPE DES RISQUES	2014
Risques de crédit pondérés	167 560 961
Risques de marché pondérés	11 052 581
Risques opérationnels pondérés	18 264 407
Total des actifs pondérés	196 877 949
Fonds propres de base	19 231 368
Ratio de fonds propres de base	9,8%
Total des fonds propres admissibles	23 753 851
Ratio de Solvabilité	12,1%

Le ratio de solvabilité du Groupe BMCE Bank est de 12,1% à fin 2014.