



**ORGANISATION DE  
LA GESTION DES RISQUES**

## ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

### ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

#### Les Instances Relevant du Dispositif de Contrôle

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

#### Le Pôle Risques Groupe

Le Pôle Risques Groupe veille au renforcement de la surveillance et à la maîtrise des risques de crédit, de marché et opérationnels. Le Pôle prend ainsi en charge :

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

Le Pôle Risques Groupe est composé de six entités :

- Management des Risques Groupe
- Surveillance des engagements
- Analyse des Engagements
- Convergence Risques Groupe
- Consolidation & Pilotage Risques Groupe
- Pilotage Projets Risques Groupe

### LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

#### Comité Risques Groupe

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

Ce Comité assiste le Conseil d'Administration en matière de stratégie et de gestion des risques, notamment en veillant à ce que la stratégie globale des risques soit

adaptée au profil de risque de la banque et du Groupe, au degré d'aversion aux risques, à son importance systémique, à sa taille et à son assise financière.

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

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

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne assiste le Conseil d'Administration en matière de contrôle interne en veillant à ce que :

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

#### Comité de Direction Générale

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

Ce Comité, dont la périodicité est hebdomadaire, a pour principales missions le pilotage de l'activité de la Banque, la conduite des

dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, le suivi du volet RH, la politique de communication commerciale, institutionnelle et financière.

#### Comité de Pilotage & Gestion des Risques Groupe

Issu du Comité de Direction Générale du Groupe BMCE Bank of Africa, le Comité de Pilotage et Gestion des Risques BMCE Bank l'assiste en matière de gestion et suivi effectifs et opérationnels du (de la) :

- Dispositif de pilotage des risques du Groupe ;
  - Cohérence des activités du Groupe avec les Politiques des risques et limites fixées.
- Le Comité s'assure de l'efficacité du dispositif de pilotage des risques et de son adéquation avec la politique de gestion des risques définie sur les volets risques de Crédit, Marché, Pays et Opérationnels.

#### Comités de Crédit

##### • Comité de Crédit Senior

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

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

##### • Le Comité de Crédit Régional

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

## Le Comité de surveillance des comptes en anomalie

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

## RISQUE DE CRÉDIT

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

Cette politique générale est déclinée en politiques et en procédures spécifiques adaptées à la nature des activités et des contreparties.

## Circuit de décision de crédit

La procédure d'octroi de crédit mise en œuvre s'articule autour de deux approches :

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

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

- Un système de délégation qui désigne les niveaux de pouvoirs d'attribution de crédit. Il permet d'assurer la conformité des décisions prises aux processus de crédit et l'intégrité de la personne délégataire. Chaque demande de prêt transite par toutes les entités

subordonnées jusqu'à son octroi par l'entité titulaire de la demande en question.

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

- La gestion du portefeuille de crédit qui permet au Senior Management de détenir suffisamment d'informations pour évaluer le profil de risque de client ;

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

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

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

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

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

## Dispositif de pilotage et de surveillance des risques de crédit

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

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

La responsabilité du suivi du risque relève entièrement de la Filiale Commerciale. En effet, la surveillance quotidienne des risques liés aux transactions est à la charge du responsable du dossier au sein de la Filiale Commerciale. Pour remplir cette mission,

la Filiale Commerciale est aidée par la Filiale Risques qui joue un rôle d'alerte.

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

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

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

- Surveiller la régularité des engagements : conformité à l'objet du crédit et respect des cotes autorisées, examen des incidents de paiement, revue des dossiers échus...

- Détecter les créances présentant des signes de faiblesse persistants ;

- Suivre avec le Réseau l'évolution des principaux risques (créances difficiles, engagements les plus importants et/ ou les plus sensibles) ;

- Déterminer les dossiers éligibles au déclassement au regard de la réglementation en vigueur régissant les créances en souffrance.

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





## Pilotage du portefeuille des engagements

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

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

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

## Contrôle des comptes à risques

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

## Classification des créances

A l'occasion de la revue périodique, mensuelle, du portefeuille de la banque et l'analyse des dossiers à risques, chaque filiale procède à la revue de sa classification réglementaire des crédits en s'alignant sur les exigences réglementaires locales.

Cette revue est actée dans le cadre des Comités de surveillance des comptes en anomalie et Comités de déclassement, et ce, sur proposition de la fonction Risques de chaque entité. Les décisions de ces comités sont mises en œuvre à travers l'exécution et le suivi du transfert des comptes sains à la catégorie de créances en souffrance correspondantes ainsi que de leur provisionnement. Le provisionnement fait l'objet de contrôle et de suivi par le Contrôle Général Groupe, les Auditeurs Externes, le Comité d'Audit et de Contrôle Interne et le Comité Risques Groupe.

## Gestion corrective du portefeuille

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

Ces entités ont pour mission de :

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

## DISPOSITIF DE NOTATION INTERNE

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

Cet outil a pour objectif d'ancrer opérationnellement la notation interne dans les processus Métiers de la banque et de ses filiales (exemple: utilisation de la notation pour le système de délégation, la tarification, le ciblage commercial et marketing) en facilitant par ailleurs la prise de décision d'octroi de crédit.

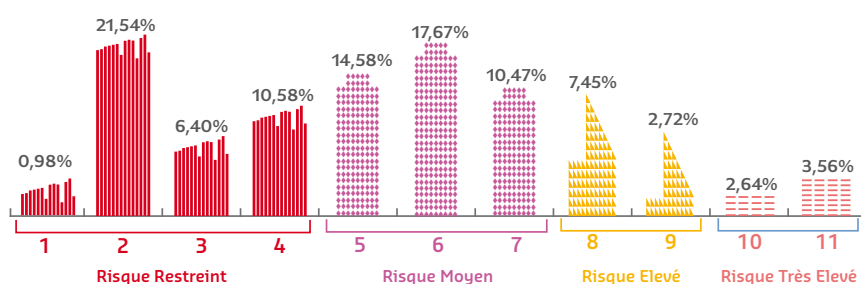
La notation est établie pour chaque client, chaque client étant entendu comme un code tiers Groupe. Le processus de notation est ainsi réalisé pour chaque code tiers Groupe de telle manière à ce qu'un tiers ait une, et une seule note.

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

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

	CATÉGORIE	CLASSE	DÉFINITION
Investment grade	Risque restreint	1	Extrêmement stable à court et moyen terme ; très stable à long terme ; solvable même après de graves bouleversements
		2	Très stable à court et moyen terme ; stable à long terme ; solvabilité suffisante même lors d'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
Sub-investment grade	Risque élevé	8	Faible capacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Tout changement des conditions économiques et commerciales interne et externe rendra difficile le respect des engagements
		9	Incapacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Le respect des engagements est lié à l'évolution favorable des conditions commerciales et économiques internes et externes
	Risque très élevé	10	Très fort risque de défaillance, incapacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Défaut partiel de paiement des intérêts et du capital
		11	Défaut total de paiement des intérêts et du capital

## Répartition des engagements par classe de risque en décembre 2015





## SCORING DES PARTICULIERS

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

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

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

### Les Garanties et Sûretés

Le Groupe reçoit différentes catégories de garanties en contreparties de ces concours de crédit. En règle générale, les garanties exigées sont en fonction de deux éléments : la nature des crédits demandés et la qualité des contreparties.

Ainsi, le Groupe dispose systématiquement pour tous les crédits immobiliers (crédits à l'habitat et crédits à la promotion immobilière) des hypothèques sur les biens financés ainsi que des délégations d'assurance.

De même, le financement des marchés publics, des marchandises, du matériel d'équipement et des fonds de commerce est systématiquement garanti par des nantissements des éléments financés ainsi que par des délégations d'assurance.

En plus de ces garanties, le Groupe conforte généralement sa position par des cautions personnelles des contreparties chaque fois qu'il estime nécessaire en fonction de la qualité de ces derniers.

## Limites de concentration

La diversification du portefeuille de crédit demeure une préoccupation permanente de la politique de risque de la Banque.

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

## CONTREPARTIES INDIVIDUELLES

Le Groupe procède mensuellement au suivi des concentrations individuelles, sur base sociale et consolidée, et assure une surveillance rapprochée des engagements de ses 10, 20 et 100 premiers clients ayant les plus grands engagements.

## GROUPES D'INTÉRÊT

La diversification par contrepartie du portefeuille fait l'objet d'un suivi régulier, notamment dans le cadre des politiques de concentration individuelle du Groupe. Ainsi, les risques de crédit encourus sur des contreparties ou groupe de contreparties bénéficiant de concours relativement importants, supérieurs à 5% des fonds propres, font l'objet d'une surveillance particulière, tant sur base individuelle que consolidée.

De plus, le contrôle des grands risques s'assure également que le montant total des risques encourus sur chaque bénéficiaire ne dépasse pas 20% des fonds propres nets consolidés du Groupe comme cela est exigé par la réglementation bancaire marocaine. Le Groupe BMCE Bank of Africa veille au respect des seuils

de concentration de la directive de *Bank Al-Maghrib*.

## Contreparties appartenant à un même secteur d'activité

La méthodologie de fixation des limites sectorielles mise en place est fondée sur un modèle statistique se basant sur le taux de défaillance historique et le nombre de contreparties par secteur d'activité et par classe de risque (rating).

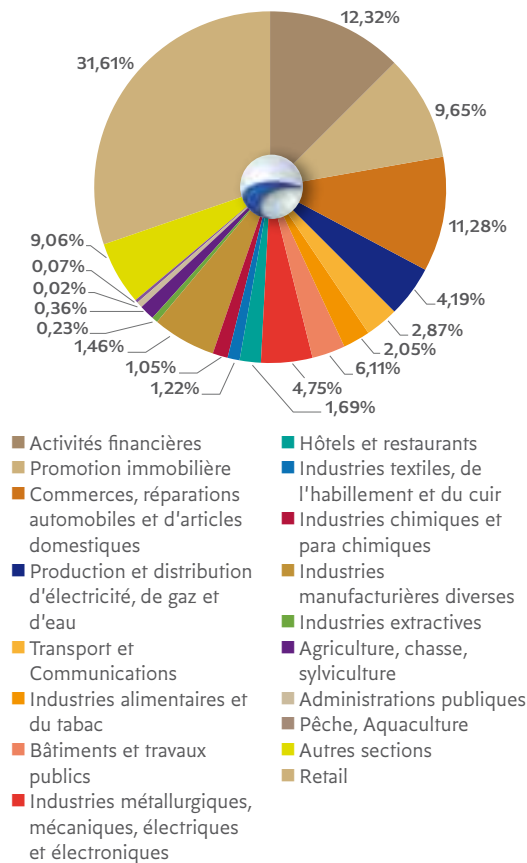
L'objectif étant la modélisation du risque de défaut par des techniques économétriques appropriées, en utilisant une variable aléatoire dépendante dont la valeur est le résultat du dénombrement des réalisations des événements de défaut.

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

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

La revue des limites sectorielles est réalisée semestriellement en concertation avec la filière commerciale et le Centre d'Intelligence Économique de la banque qui apportent leur vision métier et chiffrage des perspectives macroéconomiques et sectorielles. Les avis de ces entités permettent ainsi de challenger et de conforter davantage la pertinence du modèle par rapport au contexte économique.

La répartition des engagements du Groupe sur la clientèle par secteurs d'activités se présente comme suit à fin décembre 2015 :



### Stress tests

Le Groupe BMCE Bank of Africa effectue semestriellement des simulations de crise (*stress tests*) pour évaluer la vulnérabilité de son portefeuille de crédits en cas de retournement de conjoncture ou de détérioration de la qualité des contreparties. Les *stress-tests* sont conduits afin d'apprécier la capacité de la Banque à résister en cas d'événements extrêmes inattendus. Opérationnellement, ils consistent en des simulations de scénarii de défaut d'un pourcentage de contreparties dont la finalité est d'en mesurer l'impact sur les provisions et par conséquence sur la rentabilité et les fonds propres prudentiels.

La pertinence des différents scénarii fait l'objet d'un examen régulier deux fois par an. Cet examen est effectué en fonction d'objectifs escomptés de la réalisation des stress tests et chaque fois que les conditions du marché laissent entrevoir une évolution potentiellement défavorable susceptible d'impacter sérieusement la capacité du Groupe à y faire face.

### Niveau d'exposition relatif au risque de contrepartie conformément aux méthodes appliquées sur les éléments hors bilan

ACTIFS PONDÉRÉS AU TITRE DU RISQUE DE CRÉDIT	
Types d'expositions	Actifs pondérés après ARC
Eléments du bilan	144 128 457
Eléments de Hors - bilan :	
Engagements de financement	3 366 331
Eléments de Hors - bilan :	
Engagements de garantie	8 797 639
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de Bancaire	-
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de négociation	428 621
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille bancaire	-
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille de négociation	666 695
Autres Actifs / Autres Eléments	17 555 892
Risque règlement / livraison	376734
<b>Total</b>	<b>175 320 370</b>





## RISQUES DE MARCHÉ

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

### Typologies des risques sur Activité de Marché

On distingue quatre typologies de Risques de Marché :

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

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

- Risque émetteur ;
- Risque de contrepartie ;
- Risque de règlement livraison.

### Cartographie des Instruments

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

<b>Produits de change</b>	Change cash
	Change au comptant
	Change à terme
	Dérivés de change
	Swap de change
<b>Produits sur titres de propriété</b>	Titres de propriété
	Dérivés sur actions/indices
	OPCVM Actions
<b>Produits de taux</b>	I- Prêts/Emprunts Corporate et interbancaires
	Taux fixe (dirhams et devises)
	Taux variable (dirhams et devises)
	II- Titres de créances négociables et titres obligatoires
	II-1 Titres souverains (inclus : titres émis par le Royaume du Maroc)
	Taux fixe (dirhams)
	Taux Variable (dirhams et devises)
	II-2 Titres émis par des établissements de crédit et entreprises
	Taux fixe (dirhams)
	Taux Variable (dirhams et devises)
	III- Prêts/Emprunts de titres
	Prêts/Emprunts de titres
	Repo/reserves repo
	IV- Dérivés de taux
	Swaps de taux
	Futures de taux
	Forward Rate Agreement
	V- OPCVM de taux
	OPCVM Monétaire
	OPCVM Obligataire
<b>Produits sur matières premières dérivés de crédit</b>	Futures sur matières premières
	Options sur futures sur matières premières
	Credit Default Swaps (CDS)
	Credit Linked Note (CLN)

## Gouvernance

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

- La Direction Générale qui met en œuvre les stratégies et politiques en matière de gestion des risques de marché approuvées par le Conseil d'Administration,
- Le Comité Risques Groupe qui s'assure de l'efficacité du dispositif de pilotage des risques sur opérations de marché du Groupe BMCE Bank of Africa et de son adéquation avec la politique de gestion des risques du Groupe.
- Le département Risques de Marché Groupe qui assure le pilotage et la surveillance des risques sur opérations de marché initiées par les différentes entités du Groupe.
- Les *Risk Management Units* des entités du Groupe BMCE Bank of Africa qui assurent un contrôle de premier niveau des activités de marché au sein de leur entité et adressent des Reportings aux Risques de Marché Groupe.
- L'audit Interne qui s'assure de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques de marché ainsi que du respect des procédures en rigueur.

### Dispositif de Gestion des Risques de Marché

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

- Gestion des Limites ;
- Suivi des indicateurs de risques de Marché ;
- Consommation en Fonds Propres.



## GESTION DES LIMITES

### • Limites de contrepartie sur opérations de marché

Le processus d'octroi des limites par contrepartie et de demande de dépassement sur opérations de marché est régi au sein du Groupe BMCE Bank of Africa via un système de délégation des pouvoirs encadré par des procédures différenciées suivant le type de contrepartie. Le suivi des limites octroyées et des dépassements sur les contreparties est assuré quotidiennement au niveau individuel par le *Risk Management Unit* de chaque entité du Groupe BMCE Bank of Africa ainsi qu'au niveau consolidé par l'entité Risques de Marché Groupe qui assure le suivi et la consolidation des expositions sur opérations de marché du groupe.

### • Limites de marché

Afin de maîtriser la prise de risque au sein du Groupe BMCE Bank of Africa et pour des fins de diversification du portefeuille de négociation, un set de limites de marché a été instauré conjointement entre le Management des Risques Groupe et le *Risk Management Unit* de chaque entité. Ces limites permettent un pilotage optimal des risques de marché à travers l'arbitrage entre les différentes activités de marché.

Les limites de marché instaurées au sein de BMCE Bank se basent sur l'approche VaR et se déclinent comme suit :

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

### • Limites réglementaires

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

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

## SUIVI DES INDICATEURS DE RISQUES DE MARCHÉ

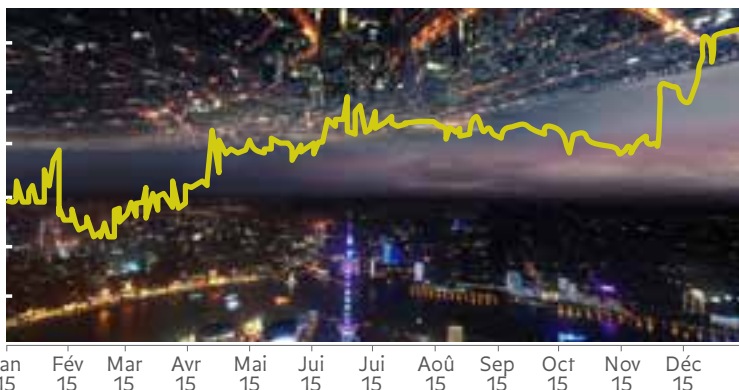
### • Valeur en risque (VaR)

La *Value-at-Risk* est une mesure globale des risques de marché. Elle permet de résumer le risque encouru à travers le calcul de la perte potentielle éventuelle sur un horizon de temps et un degré de probabilité donnés. Contrairement aux indicateurs de risque traditionnels, la valeur en risque combine plusieurs facteurs de risque et mesure leur interaction, prenant ainsi en compte la diversification des portefeuilles.

Un calcul quotidien de la *Value-at-Risk* globale et par classe d'actifs est assuré au niveau du Groupe BMCE Bank of Africa à travers un logiciel qui permet le calcul de la valeur en risque et son backtesting quotidien suivant plusieurs approches.



## Évolution de la VaR (1 Jour) Risque Général en 2015



### • Stress Testing par facteur de risque :

Une batterie de *stress tests* est simulée quotidiennement pour chaque activité du portefeuille de négociation. Ces *stress tests* se traduisent par la 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 tests* réalisés permettent de mesurer l'impact sur le PNB de la banque, le niveau des Fonds propres, le ratio de solvabilité ainsi que sur le ratio *Tiers One*.

Par ailleurs, les *stress test* réglementaires sont réalisés semestriellement tel que défini par la notice technique n°01-DSB-2012.

### CONSOMMATION EN FONDS PROPRES

Le calcul des exigences en Fonds Propres en approche standard au titre des risques de marché est assuré au niveau du Groupe BMCE Bank of Africa à travers le logiciel Fermat qui permet d'assurer la production des déclarations réglementaires ainsi que le suivi des exigences en Fonds Propres du portefeuille de négociation du Groupe.

Les exigences en fonds propres consolidés au titre des risques de marché se sont établis à fin décembre 2015 à :

LIBÉLLÉS DES EXIGENCES EN FONDS PROPRES	EXIGENCES EN FONDS PROPRES
Risque de taux	627 971
Risque de variations des titres de propriété	105 728
Risque de change	102 990
Risque sur matières premières	4 537
Total de l'Exigence en fonds propres au titre du risque de marché	841 227

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

#### Produits Obligataires et Monétaires en dirhams

Les valeurs de marché sont calculées pour les actifs obligataires et monétaires sur Kondor+ en se

basant sur la courbe des taux dirhams publiée par Bank Al-Maghrib et les caractéristiques de chaque transaction.

#### OPCVM Monétaires et Obligataires

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

#### Produits de Taux en Devises

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

#### Options de Change

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

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

#### Position Globale de Change

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

Les opérations effectuées en agence se traitent sur la base du fixing BMCE Bank (cours non négocié). L'état final des ordres à exécuter est transmis au Desk Change en «J» qui le saisit de suite. En «J+1» au matin, le *Middle Office* reçoit un état comportant les éventuelles modifications des positions du Réseau et procède aux *updates* sur Kondor+.

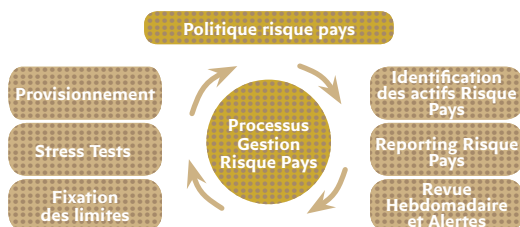
#### Juste Valeur Positive des Contrats (Garanties)

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

## RISQUE PAYS

Face à un monde en perpétuel mouvement, une stratégie de développement à l'international et une exigence réglementaire (Directive 1/G/2008), l'adoption d'un dispositif de gestion du risque pays permettra à la fois d'identifier, de mesurer et de maîtriser les risques transfrontaliers du Groupe.

A ce titre, l'Entité Risque pays a procédé à la mise en place d'une méthodologie qui s'articule autour des points suivants :



### Politique Risque Pays

La politique du risque pays a pour but de définir un cadre de référence pour encadrer toutes les activités génératrices de risques à l'international pour la banque. Elle permet de mettre en place des normes et des règles de gestion afin de combiner entre exigences réglementaires et gouvernance interne.

### Reporting Risque Pays

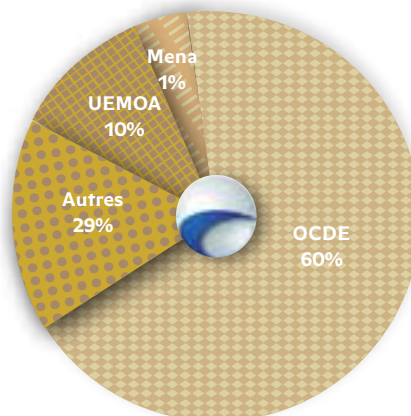
Une remontée mensuelle de la part des filiales à l'international et de la maison mère permet au Pôle Risques Groupe d'apprécier les zones de risques au niveau de chaque pays et contribue à mettre en place les stratégies atténuantes.

### L'identification des risques transfrontaliers

Le Groupe BMCE Bank s'expose aux risques internationaux à travers plusieurs typologies d'engagements pris par la banque vis-à-vis d'une contrepartie non-résidente à la fois en dirhams et en devises étrangères. Il s'agit en l'occurrence des :

- Crédits aux non-résidents ;
- Activités de Trade Finance ;
- Actifs Etrangers ;
- Opérations de marché.

## Concentration des expositions aux risques pays



### La consolidation

Les engagements au titre du risque pays sont identifiés de telle manière à arrêter une position au niveau de la maison mère, de chaque filiale ainsi qu'au niveau du Groupe pour une vue d'ensemble de l'engagement global du groupe aux titres des risques transfrontaliers.

### Mise en place d'un système d'Alertes

Ce système s'articule autour d'une veille réglementaire, économique et financière à travers un tracking de l'ensemble des événements saillants durant la semaine. Ces éléments seront diffusés sous forme d'un Flash Risque Pays à l'ensemble des entités concernées par le sujet.

Un module complémentaire suivant l'évolution du Risque Pays qui s'articule autour d'Etudes spécifiques, revue hebdomadaire Risque Pays et sollicitations internes.

### Système de notation

La Groupe BMCE Bank se base pour ses appréciations du Risque Pays sur la notation de plusieurs agences externes à savoir : Coface, S&P, Moody's...





### Fixation des limites

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

l'appréciation du profil de risque de l'émetteur ;

la répartition et la diversification du portefeuille de chaque filiale et du Groupe tout en respectant une concentration maximale par pays et un niveau de Fonds propres prudentiels.

Ces limites font l'objet d'un suivi permanent et les demandes de dépassements sont instruites selon les niveaux de délégation en vigueur.

### Stress tests

Un exercice régulier qui consiste à s'assurer de la capacité de la banque à résister à des scénarios de dégradation extrêmes des risques pays et à en mesurer l'impact sur le bilan et sur la rentabilité de la banque.

### Provisionnement

Le provisionnement d'un risque pays est déclenché suite à la matérialisation de ce dernier, un rééchelonnement de la dette, une crise politique ou d'autres facteurs qui peuvent avoir un impact négatif sur la rentabilité de la banque.

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

## RISQUE OPÉRATIONNEL

### Politique de Gestion des Risques Opérationnels

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

Identification, mesure et évaluation des risques opérationnels ;

Maitrise des risques et appréciation des contrôles ;

Pilotage et suivi de la mise en œuvre des actions préventives et/ou correctives face aux risques majeurs.

### Classification

Les risques ou pertes opérationnelles peuvent être analysés et catégorisés dans un cadre normé reposant sur 3 composantes : les causes, les conséquences (impact financier ou autre) et le type d'évènement bâlois.

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

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

- Au niveau global, la réflexion sur le niveau global d'aversion au risque de la Banque (et à terme sur l'allocation de Fonds Propres) se doit d'être analysée et suivie « trans-risques ».

- Au niveau détaillé, certains risques opérationnels peuvent être liés directement à la gestion des risques de marché et de crédit.

### Organisation de Gestion des Risques Opérationnels

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

- Définir un dispositif cible en cohérence avec l'organisation Business du Groupe BMCE Bank of Africa et inspiré des meilleures pratiques ;

- Impliquer et responsabiliser les métiers et filiales dans la gestion au quotidien des Risques Opérationnels;

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

- Le Département Risques Opérationnels Groupe en central BMCE Bank;

- Le Réseau BMCE Bank ;

- Les Directions Métiers BMCE Bank ;

- Les Filiales.

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

- Correspondants Risques Opérationnels (CRO) ;

- Coordinateurs Risques Opérationnels (CORO) ;

- Relais Risques Opérationnels (PRO).

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

### Gouvernance de la Gestion des Risques Opérationnels

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

- Le Comité Risques Opérationnels Groupe (intégré dans le Comité Risques Groupe) ;

- Le Comité de suivi des Risques Opérationnels Métiers ;

- Le Comité Risques Opérationnels Filiales.

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

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

### Principes Méthodologiques Fondamentaux

Le Groupe BMCE vise deux objectifs stratégiques à travers le dispositif de gestion des risques opérationnels :

- Réduction de son niveau d'exposition aux risques opérationnels ;
- Optimisation des exigences en Fonds Propres dédiés à la couverture des risques opérationnels.

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

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

L'exposition au risque opérationnel et les pertes subies sont régulièrement notifiées à la Direction de l'unité concernée, à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.

Le système de gestion est correctement documenté, permettant d'assurer le respect d'un ensemble formalisé de contrôles, de procédures internes et de mesures correctives en cas de non-conformité.

Les Auditeurs Internes et/ou Externes sont appelés à examiner périodiquement les processus de gestion et les systèmes de mesure du risque opérationnel. Ces examens portent sur les activités des unités et sur la fonction indépendante de gestion du risque opérationnel.

La gestion des risques opérationnels au sein du Groupe BMCE Bank of Africa a été complètement automatisée au travers d'un outil dédié. Ainsi, la collecte des 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 eu-

ropéennes, et progressivement au niveau des filiales africaines. En accompagnement à son déploiement, des actions de sensibilisation et de formation ont touché les acteurs RO à l'échelle du Groupe.

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

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

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

Il en est de même pour le Manuel de Gestion des Risques Opérationnels qui a été mis en place afin de garantir la cohérence du dispositif au niveau du Groupe et servir de guide de référence sur le sujet.

### Maîtrise et Atténuation des Risques Opérationnels

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

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

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

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

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

Tout risque majeur 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 scénarii de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de la Banque puis la reprise planifiée des activités.

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

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

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

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

## SUIVI DES FILIALES À L'INTERNATIONAL

En application des orientations stratégiques du Groupe BMCE Bank of Africa visant son développement à l'international et le renforcement de ses dispositifs de gouvernance et de gestion des risques, le Pôle Risque Groupe a continué de concentrer ses travaux en 2015 sur les chantiers du projet Convergence Groupe qui vise l'harmonisation et le déploiement des normes Groupe en matière de gestion et de maîtrise des risques. L'objectif opérationnel

final pour le Pôle Risque Groupe étant d'assurer une surveillance efficace conduisant à une maîtrise, anticipation et optimisation des risques portés par l'ensemble des filiales à l'international.

Les travaux de déploiement du dispositif « Risques de Crédit » visent à confirmer les objectifs stratégiques des risques groupe conformément aux obligations réglementaires de Bank al Maghreb et au dispositif normatif groupe. Ces travaux sont répartis en 2 lots :

- Le lot 1 couvre l'accompagnement des filiales pour la déclinaison des normes standards du groupe BMCE BANK OF AFRICA sur leur organisation, leurs processus et leurs outils de gestion et de pilotage des risques de crédit (structure organisationnelle et schéma délégataire, Revue des processus et procédures crédit, grille de Notation Interne, tableaux de bord.)
- Le lot 2 couvre le déploiement des outils de mesure et de surveillance des risques « limites de concentration » et « stress tests »

Ces travaux incluent également la mise en place d'une Base Engagements Groupe, outil incontournable pour le pilotage et le monitoring des risques de crédit à un niveau consolidé par la Fonction Risques Groupe

Par ailleurs, le déploiement du dispositif « Risques opérationnels » vient pour renforcer la maîtrise des opérations et l'amélioration des performances pour les cinq domaines "Crédit, Moyens de paiement, Gestion Comptes clients, Comptabilité et International".

## PILOTAGE PROJETS RISQUES GROUPE

### Dispositif de gestion des projets Risques

Le pôle Risques Groupe centralise le pilotage, la gestion des projets et l'administration des outils Groupe au sein d'une entité dédiée « Pilotage projets Risques Groupe » permettant une vision consolidée de l'avancement de l'ensemble des projets structurants de niveau Groupe.

Le dispositif de gestion des projets Risques, mis en place au niveau du Groupe, a pour ambition une gestion efficace et efficiente des projets Risques en alignement avec la stratégie du pôle.

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

Les responsabilités de l'entité « Pilotage projets Risques Groupe » sont les suivantes :

- Administration fonctionnelle des outils de gestion des Risques Groupe (Base Tiers Groupe, Base Groupe d'affaire Groupe et Base Engagements Groupe) : centralisation des données, paramétrage, contrôle, traitement et Reporting

- Centralisation du portefeuille projets risques Groupe : définir les acteurs, les planning et identifier les interdépendances entre les projets
- Cadrage des projets risques, sélection, priorisation des projets et suivi de l'avancement de l'ensemble des travaux
- Elaboration des fiches projets (objectifs, livrables et plan de travail détaillé)
- Gestion des alertes et des demandes d'arbitrage
- Planification des jalons clés et contrôle des délais de conduite des projets
- Organisation, préparation et animation des instances de gouvernance
- Suivi des actions de qualification et de fiabilisation des données

#### COMPOSITION ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

##### Principales Caractéristiques des Eléments Constituant les Fonds Propres

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

A fin décembre 2015, le total des dettes subordonnées à durée déterminée s'élève à près de 5,3 Milliards de Dirhams.

##### Évaluation de l'Adéquation des Fonds Propres

Le Groupe BMCE Bank of Africa a opté pour l'approche standard pour le calcul des actifs pondérés à risque telle que présentée par les circulaires de Bank Al Maghrib (BAM).

Depuis le 30 Juin 2014, les déclarations de solvabilité s'effectuent selon les standards réglementaires de Bâle III définis par BAM.

Ainsi, le mode de calcul des fonds propres a été revu à la lumière de cette nouvelle réglementation et des mesures transitoires ont été mises en place sur une période courant jusqu'à 2019.

Les circulaires régissant ces déclarations sont les suivantes :

- Circulaire n° 26/G/2006 relative au calcul des exigences en fonds propres selon l'approche standard pour la couverture des risques de crédit, de marché et opérationnels des établissements de crédit ;
- Circulaire n° 8/G/2010 relative aux exigences en fonds propres pour la couverture des risques de crédit, de marché et opérationnels selon les approches internes aux établissements de crédit ;

- Circulaire n° 14/G/13 relative aux exigences en fonds propres établissements de crédit

##### Composition des Fonds Propres et ratio de solvabilité

<b>Fonds propres de base</b>	<b>18 268 894</b>
<b>Eléments à inclure dans les fonds propres de base</b>	<b>20 289 809</b>
Capital social ou dotation	1 794 634
Réserves consolidées (y compris les primes liées au capital et non compris dans les réserves latentes)	13 142 557
Report à nouveau créditeur	
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice comptable	1 072 770
Intérêts minoritaires créditeurs	4 279 848
<b>Élément à déduire des fonds propres</b>	<b>2 020 915</b>
Goodwill	852 310
Autres Ajustements des CET1	752 927
Autres déductions	415 678
<b>Fonds propres additionnels</b>	<b>1 475 225</b>
Dettes subordonnées à durée indéterminée	1 600 000
<b>Élément à déduire des fonds propres</b>	<b>124 775</b>
Immobilisations	124 775
<b>Fonds propres complémentaires</b>	<b>5 935 957</b>
Dettes subordonnées à durée déterminée	5 301 782
Ecart de réévaluation	304 189
Subventions d'investissement	200 438
Réserves latentes	254 323
<b>Élément à déduire des fonds propres</b>	<b>124 775</b>
Immobilisations	124 775
<b>Total</b>	<b>25 680 076</b>
<b>Exigences en FP par type des risques</b>	<b>2015</b>
Risques de crédit pondérés	178 444 863
Risques de marché pondérés	10 515 339
Risques opérationnels pondérés	19 833 301
Total des actifs pondérés	208 793 503
Fonds propres de base	19 744 119
Ratio de fonds propres de base	9,46%
Total des fonds propres admissibles	25 680 076
Ratio de Solvabilité	12,30%

Le ratio de solvabilité du Groupe BMCE Bank est de 12,3% à fin 2015.

