



GESTION DES RISQUES & FINANCES



- 2
- 0
- 0
- 7



Dans un marché en constante évolution, BMCE Bank préconise et pratique une gestion du risque en phase avec les standards internationaux. Les chantiers de gestions des risques, selon la réglementation de Bâle II, et une comptabilité suivant les normes IFRS, projets bien avancés aujourd'hui, confortent la Banque dans sa constante quête vers la qualité.



Gestion des Risques au sein de BMCE Bank



ORGANISATION



>> DE LA GESTION DES RISQUES

La Direction du Risk Management Groupe (DRMG) assure le pilotage et la surveillance des risques supportés par les entités du Groupe BMCE Bank à travers ses 4 départements, à savoir :

- > Le Département de la Gestion des Risques de Crédit Groupe dont la mission principale est d'assurer au niveau du Groupe BMCE la prévention et la surveillance permanente des risques de crédit, ainsi que la contribution à la politique globale de crédit.
- > Le Département de la Gestion des Risques de Marchés Groupe assure le pilotage des risques sur opérations de marchés initiées par les différentes entités du Groupe BMCE Bank.
- > Le Département de la Gestion des Risques Opérationnels Groupe qui assure la formalisation et le suivi de la politique de gestion des risques opérationnels, ainsi que son déploiement auprès de l'ensemble des acteurs impliqués.
- > Le Département d'Administration et de Pilotage des Risques qui veille à (i) la production du reporting réglementaire au titre du Pilier I et Pilier II pour les Risques de Crédit, les Risques de Marchés et les Risques Opérationnels, (ii) la surveillance de la qualité des informations et des données utilisées, et (iii) l'évaluation du risque de crédit et le suivi des limites par contrepartie.



DISPOSITIF



>> DE GESTION DES RISQUES

> Risques de marchés

Les activités de marchés sont exercées essentiellement dans quatre entités, en l'occurrence BMCE Capital Markets, BMCE Capital Gestion, BMCE Capital Bourse, ainsi que MediCapital Bank et Tanger Offshore.

BMCE Capital Markets assure la gestion intégrée des activités de marchés, incluant les opérations du marché des changes, du marché monétaire et obligataire, ainsi que les activités de trading et de marché offshore.

BMCE Capital Gestion et BMCE Capital Bourse entrent dans le périmètre des risques de marchés uniquement au titre de la gestion de leurs portefeuilles de trésorerie pour compte propre.

Enfin, MediCapital Bank gère le risque de marchés dans ses principales activités (le négoce et la couverture sur le taux de change, le risque de volatilité des taux d'intérêt à travers les titres à revenus fixes, et le négoce sur les actions). BMCE Bank prend également des risques de marchés via la succursale Offshore à Tanger.

Vu l'étendue des activités de marchés du Groupe BMCE Bank, on distingue quatre types de risques de marchés :

- > Le risque de taux d'intérêt recouvre la variation de la valeur éventuelle d'un instrument financier en raison des variations des taux d'intérêt.
- > Le risque sur titres de propriété est le risque lié à la variation de prix des titres de propriété.
- > Le risque de change concerne les créances et dettes libellées en devises, et réside dans le risque de variation du taux de change.
- > Le risque sur produits de base est le risque lié à la variation de prix de matières premières associées aux activités de marchés.



Le pilotage des risques sur opérations de marché est effectué par le Département de la Gestion des Risques de Marchés Groupe (DRMG) qui élabore un reporting régulier auprès du Pôle Engagements et Risques et la Direction du Risk Management Groupe.

Le DRMG est en charge du calcul et de l'analyse des fonds propres réglementaires sur opération de marchés, de la veille réglementaire et méthodologique, et de l'animation et coordination des projets transverses inhérents à la consolidation et au suivi des risques sur opérations de marchés. Le DRMG assure également un suivi de la prise de risques des différentes lignes métiers de la Banque, compte tenu de l'évolution des marchés conformément à la stratégie et la politique de gestion des risques de la Banque.

Actuellement, le suivi des risques de marchés se fait sur la base des informations quotidiennement communiquées par le Risk Management Unit de la Salle des marchés de BMCE Capital.

> Risques de crédit

La sélection des contreparties se fait sur la base des critères d'acceptation aussi bien pour les particuliers à travers les fiches d'autocontrôle que pour les entreprises à travers la situation de bilan.

Par ailleurs, la Banque a initié depuis 2002, sur la base des recommandations de Bâle II, la mise en place d'un système de rating interne, incluant le rating financier et le rating de crédit.

Compte tenu de l'absence de notation des entreprises marocaines par des agences de rating, ledit système est alimenté par les états financiers des clients, attestés par ceux domiciliés à l'OMPIC (Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale). La note est soumise à l'appréciation des experts pour valider sa représentabilité de la réalité économique des clients. Le département risque de crédit groupe assure la maintenance de la base de données du système, ainsi que l'intégration de nouveaux clients bénéficiant de crédits.

La qualité des engagements est revue sur une base mensuelle par des comités qui ont l'autorité de déclasser des créances en souffrance toutes les

catégories de crédits selon la réglementation en vigueur et compte tenu de la dégradation de la situation des contreparties.

> Risques opérationnels

La gestion des risques opérationnels au sein de la Banque implique quatre entités majeures, à savoir le Département de la Gestion des Risques Opérationnels Groupe, le réseau BMCE Bank, les Directions Métiers et les filiales.

Le dispositif de gestion des risques opérationnels implique l'intervention de 6 interlocuteurs de référence :

- > Les collaborateurs du département risques opérationnels au niveau du Groupe BMCE Bank.
- > Les correspondants métier risques opérationnels par Direction Métier et par région pour le réseau.
- > Les coordinateurs risques opérationnels par groupe d'agences.
- > Les relais risques opérationnels par département, centre d'affaires et agences.
- > Les correspondants Filiale risques opérationnels.
- > Les opérationnels, particulièrement pour les exercices d'autoévaluation des risques.



ORGANES DE GOUVERNANCE

> Risques de marchés

Le dispositif de pilotage des risques de marchés s'appuie sur le comité des risques de marchés groupe (CRMG). Celui-ci s'assure de l'efficacité du dispositif de pilotage des risques sur opérations de marchés du Groupe BMCE Bank et de son adéquation avec la politique de gestion des risques définie.

> Risques de crédit

En termes d'instance de gouvernance, l'activité « Risques de Crédit » a pour objectif d'animer le Comité Trimestriel des Risques de Crédit (CTRC) et de participer aux comités de crédit, notamment le Comité Qualité Données Risques (CQDR).

Parmi les fonctions du CTCR, on citera :

- > Arrêter la politique de crédit de la Banque proposée en Comité d'Audit.
- > Statuer sur le niveau global des risques, arrêter les plafonds et veiller à répartir les limites au sein des différents métiers .
- > Émettre un avis sur les provisions à constituer.
- > Élaborer les critères de concentration du portefeuille.
- > Établir les directives en termes de pricing.

Pour le CQDR, sa mission principale consiste à suivre, au travers d'indicateurs adéquats, la qualité des données risques utilisées dans le cadre des outils de pilotage et de calcul des risques de crédit, et définir des plans d'actions afin de renforcer davantage le dispositif de gestion des risques de crédit.

> Risques opérationnels

La gouvernance des risques opérationnels est structurée en 3 comités :

- Comité Risques Opérationnels Groupe.
- Comité Risques Opérationnels Métiers.
- Comité Risques Opérationnels Filiale.

Les missions de ces comités portent sur la revue périodique, notamment 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 types de risques.
- > La définition des actions préventives et correctives à mettre en place afin de réduire le niveau de risques.



LIMITES D'EXPOSITION

> Risques de marchés

Les limites définissent une enveloppe de risques de marchés autorisés. Elles sont allouées pour chaque ligne de produit, en fonction des produits de marchés utilisés, des métiers pratiqués, des stratégies mises en œuvre. Le dispositif d'octroi de limites s'articule autour de deux types de limites, à savoir :

- > Les limites opérationnelles, constituées des limites quantitatives et qualitatives, permettent d'identifier et de limiter l'exposition aux risques de marchés à un nombre de facteurs de risque donné et avec un volume défini.
- > Les limites analytiques permettent de disposer d'éléments supplémentaires explicatifs à des fins d'analyse détaillée du risque.

> Risques de crédit

Pour les grandes expositions, les limites d'engagement sont fixées à hauteur de la limite réglementaire de 20% des fonds propres. Pour les autres contreparties, les limites autorisées sont déterminées sur la base des examens faits par les analystes de crédit, le besoin de contrepartie et l'appréciation des instances de prise de décision.

Les dépassements de limites sont régis par une procédure qui prévoit un suivi et la mise en œuvre de leurs régularisations. La révision de ces limites se fait au moins une fois par an.

La Banque dispose également d'une stratégie qui repose sur des mesures quantitatives des différents types de risques de concentration en identifiant leurs limites respectives par secteur d'activités, groupe de contrepartie, etc. Les limites de concentrations sectorielles sont définies sur la base de la sinistralité historique et de l'optimisation de la consommation des fonds propres. Cette stratégie est validée par les instances décisionnelles de la Banque et est revue annuellement.



>>> Contrôle Général

LA VIGILANCE AU SERVICE

>> DE LA PRATIQUE

Le Contrôle Général a poursuivi, durant l'exercice 2007, des actions soutenues visant à renforcer la stratégie basée sur la consolidation de la culture de contrôle et l'encouragement de l'application de saines pratiques de gestion des risques.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Quelques 200 missions ont été menées. Celles-ci ont donné lieu à des rapports circonstanciés, formulant des recommandations spécifiques. La quasi-totalité des missions a donné lieu à l'attribution de notes de rating et l'élaboration de la cartographie des risques. Les missions de Contrôle Général ont quasiment couvert toutes les classes de risques auxquelles la Banque et ses filiales sont exposées qu'ils soient opérationnels, de crédits, de marchés, ou informatiques...

UN DISPOSITIF RENFORCÉ,

>> EN PHASE AVEC BÂLE II

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels a été renforcé en 2007 par la formalisation du référentiel des contrôles hiérarchiques et la création de la filière « Gestion des Risques Opérationnels Métiers ». Ces actions cadrent avec la démarche et la méthodologie du Groupe BMCE en vue de sa mise en conformité avec les exigences de Bâle II.

Les missions planifiées, dédiées aux différentes classes de risques bâloises, ont été réalisées. Les recommandations formulées ont été prises en charge par l'équipe Bâle II et vérifiées en conséquence.

En 2007, il a été procédé à la formalisation et la diffusion du référentiel et du guide pratique des contrôles hiérarchiques, scindé par type d'agences, avec la création d'une fenêtre Intranet dédiée.

Dans le cadre de la surveillance prudentielle sur base consolidée, le Contrôle Général a évalué les procédures de contrôle interne et le degré de maîtrise des risques des entités entrant dans le périmètre de consolidation. Pas moins d'une dizaine de missions d'audit ont été réalisées au niveau des filiales locales et du réseau extérieur.

LARGE DIFFUSION DES RÈGLES

>> DÉONTOLOGIQUES

Le code déontologique a été diffusé auprès de l'ensemble du Personnel avec pour objectif, à la fois, de prévenir le risque d'image et de réputation, mais aussi de contrôler le respect des règles déontologiques au sein de la Banque.

DEVOIR DE VIGILANCE À L'ÉGARD

>> DE LA CLIENTÈLE

Conformément à la législation en vigueur relative au devoir de vigilance incombant aux Etablissements de Crédit, une dizaine de missions de contrôle des risques liées au devoir de vigilance ont été réalisées, aussi bien au niveau du réseau Maroc qu'à la succursale de Paris, BMCE International Madrid, et des représentations BMCE Bank en Italie et en Allemagne.

>>> Risk Management

LE RESPECT DES MEILLEURS STANDARDS

Conformément aux préconisations bâloises, le Pôle Engagements et Risques a entamé, au cours de l'année 2007, une démarche de renforcement de la surveillance des risques et des mesures structurelles. En vue d'étendre le pilotage des Risques aux entités du Groupe BMCE, les Départements Risques Opérationnels Groupe et Risques de Marchés Groupe ont été créés.

> Risques opérationnels et de marchés, une solution dédiée

Une première version de la politique de gestion des risques opérationnels en phase avec les recommandations du comité de Bâle a, d'ores et déjà, été élaborée. Dans cette perspective, un outil dédié à la gestion des risques opérationnels a été mis en place. Les travaux fondateurs de la filière Risque de Marchés Groupe se sont articulés autour de la formalisation de la présentation du dispositif de pilotage et de gestion des risques sur opérations de marchés. Ils ont aussi porté sur des méthodologies et processus de calcul des risques sur opérations de marchés.

> Dispositif de gestion des limites

Outre les limites opérationnelles en vigueur, l'année 2007 a été marquée par la participation active à la formalisation des limites analytiques en mettant en place un dispositif de gestion de ces limites. L'ensemble des travaux et des réalisations inhérentes aux différentes typologies de risques a été répertorié.

LA QUALITÉ DU PORTEFEUILLE

> Un souci permanent de la maîtrise du risque

L'exercice 2007 a connu la poursuite du contrôle et du suivi des dépassements et des autorisations saisies. Outre l'optimisation de la gestion des groupes d'affaires BMCE et la refonte des crédits immobiliers aux particuliers, ces actions ont été dictées par une meilleure maîtrise du risque et de la qualité du portefeuille. La

Banque a eu aussi en ligne de mire l'implémentation d'un système de *workflow* crédit immobilier et le déploiement de l'outil d'analyse en agence. Des reportings spécifiques, relatifs aux ratios réglementaires, ont, par ailleurs, été établis et adressés aux directions concernées ainsi qu'à Bank Al-Maghrif.

L'analyse aboutie du portefeuille de crédits de la Banque a fait clairement ressortir une augmentation substantielle des dossiers part/pro (personnels et immobiliers) plutôt que des crédits d'investissement.

LE PROJET BÂLE II EN PHASE AVEC LES PROJECTIONS

L'ANNÉE 2007 A ÉTÉ MARQUÉE PAR LA FINALISATION DE L'ENSEMBLE DES TRAVAUX ENTAMÉS DANS LE CADRE DU PROJET BÂLE II. LA CONFORMITÉ DU GROUPE AVEC LA RÉGLEMENTATION BÂLOISE SUR LES VOLETS RISQUE DE CRÉDIT, DE MARCHÉS, ET OPÉRATIONNELS EN APPROCHE STANDARD EST ACCOMPLIE. APRÈS UNE PÉRIODE DE 20 MOIS DE CONDUITE DU PROJET, LES RÉSULTATS OBTENUS SONT CONFORMES AUX ENJEUX ET AUX OBJECTIFS DÉFINIS INITIALEMENT. CEUX-CI TABLAIENT SUR LA PRODUCTION DU REPORTING RÉGLEMENTAIRE SUR BASE INDIVIDUELLE ET SUR BASE CONSOLIDÉE, AVEC UN NIVEAU D'AUTOMATISATION ÉLEVÉ ET UN VÉRITABLE CHANGEMENT DE CULTURE AU SEIN DU GROUPE GRÂCE À LA CONSTRUCTION D'UNE FILIÈRE RISQUES. LA DÉMARCHE VISAIT AUSSI L'INTÉGRATION D'UN SYSTÈME D'INFORMATION RISQUES AU NIVEAU DU GROUPE POUR CALCULER ET PILOTER DES RISQUES.

LE PROJET IFRS PRESQUE FINALISÉ

- > LE GROUPE BMCE BANK A ENTAMÉ, DEPUIS 2006, LE PROJET IFRS AFIN DE SE CONFORMER AUX EXIGENCES DE PUBLICATION DES COMPTES CONSOLIDÉS EN NORMES IFRS. L'OBJECTIF EST DE Doter le GROUPE D'OUTILS ET DE PROCÉDURES LUI PERMETTANT D'ATTEINDRE CET OBJECTIF. IL S'EST ARTICULÉ AUTOUR DE TROIS PHASES.
- > LA PHASE D'ÉTUDE PRÉALABLE ET D'ANALYSE DÉTAILLÉE EST ENTIÈREMENT ACHÉVÉE. ELLE A PERMIS D'UNE PART, DE MESURER ET D'ANALYSER LES IMPACTS COMPTABLES DU CHANGEMENT DE NORMES ET D'AUTRE PART, DE VALIDER UN SCÉNARIO DE PRODUCTION CIBLE DES COMPTES CONSOLIDÉS.
- > LA PHASE D'IMPLEMENTATION EST PRESQUE ACHÉVÉE.
- > LA RÉDACTION D'UN MANUEL DE PROCÉDURES ET DES PRINCIPES COMPTABLES AUX NORMES IFRS A ÉTÉ FINALISÉE EN NOVEMBRE 2007.



>>> Actif - Passif

UN TOTAL BILAN EN HAUSSE

Les encours de crédits octroyés par BMCE Bank ont connu une progression importante s'élevant à +39%, soit + DH 15,5 milliards. Cette évolution a porté le bilan à +25%, soit + DH 18,9 milliards. Quant au taux d'utilisation Crédits / Dépôts, il a atteint 78% à fin décembre 2007 contre 65% à fin 2006.

> Gestion du risque de liquidité

La progression plus forte des emplois à moyen et long termes observée au cours du quatrième trimestre 2007, par rapport aux ressources à vue de la clientèle, a impacté le profil de liquidité de la Banque sur cette période. De nombreuses opportunités de placement en crédits ont en effet été offertes à la Banque au cours du quatrième trimestre. La concrétisation d'une bonne partie de ces demandes s'est traduite par un bond des encours des crédits de +14% entre septembre et décembre 2007, soit + DH 6,6 milliards.

Le refinancement de cette croissance s'est fait, pour une bonne partie, par les ressources clientèle qui ont progressé de +7,5% sur le quatrième trimestre. La croissance est aussi due au reliquat par recours momentanément au marché monétaire dans l'attente de la réalisation d'un ensemble d'actions déjà initiées en 2007. Ces actions ont porté sur la concrétisation des émissions de dettes subordonnées en dirhams et en devises et l'activation du programme d'émission des certificats de dépôts. Elles ont aussi porté sur l'accélération du processus de titrisation d'une partie du portefeuille du crédit immobilier et à la révision à la hausse des objectifs de collecte des comptes à terme.

En 2008, BMCE Bank entend poursuivre le développement de ses différents métiers avec une contribution renforcée de l'activité des crédits. Pour financer cette croissance, la Banque prévoit d'accélérer le rythme de collecte des dépôts de la clientèle.

> Les taux planchers augurent d'un risque de taux favorable

Sur un horizon de 12 mois, l'excédent d'actifs, dont le taux est sujet à révision, s'élève à DH 6,3 milliards contre DH 10,3 milliards à fin décembre 2006, ce qui présente un risque de taux favorable en cas de hausse des taux. Or sur l'année 2008, le scénario de hausse des taux est envisageable, étant donné l'aplatissement de la courbe des taux primaires observé au quatrième trimestre 2007, suite à la remontée des taux courts et moyens.

De plus, les bonnes perspectives de croissance de l'économie en 2008 supposent une forte ponction des liquidités sur le marché, essentiellement par le biais du développement des crédits à l'économie. Il va falloir s'attendre à un marché monétaire sous pression, réconfortant ainsi le scénario de tension sur les taux.

> Risque de change structurel limité

Le risque de Change Structurel est limité en raison des volumes traités sur les opérations en devises. Cette astreinte émane de leur nature exclusivement commerciale avec la clientèle et de leur adossement quasi systématique.

>>> Portefeuille de Participations



RECENTRÉ SUR

>> LE CORE BUSINESS

Le portefeuille des participations de BMCE Bank regroupe 56 sociétés dont la majorité opère dans le secteur financier marocain. A fin 2007, sa valeur brute comptable s'élève, à l'exclusion des OPCVM, à DH 2,3 milliards.

La Banque a poursuivi en 2007 la reconfiguration de ses participations en les centrant sur les activités stratégiques. Ainsi, l'année 2007 a été celle de la cession totale, en deux temps de RMA Watanya et Finafund USA.

A noter que sur les 56 sociétés constituant le portefeuille de participations de la Banque, dix participations représentent plus de 84% de la valeur brute comptable du portefeuille (VBC).

Le secteur financier, avec 89% contre 95% en 2006, demeure prépondérant. Les participations dans les sociétés non financières se répartissent surtout entre les secteurs des services (tourisme) et de l'industrie (immobilier industriel, textile, chimie et agroalimentaire). Les participations de BMCE Bank demeurent largement domestiques avec 42 (sur 50) sociétés totalisant une proportion de 43% de la VBC globale.

Les plus-values constatées, aux termes de 2007, s'élèvent à 624 MDH et sont générées notamment par la cession de RMA Watanya et la cession partielle de Salafin après son introduction en bourse.

Le taux de rendement de dividende (*dividend yield*) suit un cycle haussier depuis 2003. Le dividende global s'est quasiment maintenu à 122,6 MDH grâce notamment aux remontées plus importantes perçues de Salafin, Maghrebail, BMCE Capital Gestion et UBAE. Ce qui, désengagement aidant, hisse pour la première fois le *Dividend Yield* à un niveau supérieur à 5%.

A fin 2007, le montant total des provisions constituées pour la couverture du risque de capital s'est maintenu à son niveau de 2006 de 53 MDH, soit 2,2% de la valeur brute du portefeuille. Ce montant exclut les provisions pour les comptes courants de 2,05 MDH. Le portefeuille de participations est exposé au risque de change à travers ses lignes de participations libellées en devises étrangères (Euro, USD, GBP et FCFA). Sur un horizon d'un an (à partir de fin 2007) et pour une exposition globale de 1,249 MDH, la *Value At Risk* (VAR) afférente au périmètre en devises est de 126 MDH, soit une VAR relative de 10,7% contre 11,8% un an auparavant.

Relativement au risque réglementaire, BMCE Bank respecte tous les ratios de proportionnalité globale et individuelle sur la base des fonds propres sociaux 2006, avec des ratios respectifs de 34% et 7,5% à fin 2007.