

# GESTION DES RISQUES ET FINANCES



## Dispositif de Gestion des Risques

### ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

#### Les Instances Relevant du Dispositif de Contrôle

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

#### Le Pôle Risques Groupe

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

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

Le Pôle Risques Groupe est composé de trois entités :

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

#### Les Instances de Gouvernance

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

Relevant directement du Conseil d'Administration, le *Comité d'Audit et de Contrôle Interne* (CACI), assure un contrôle de 3<sup>ème</sup> niveau à travers les structures de la Banque. En d'autres termes, le CACI (i) apprécie la pertinence et la permanence des méthodes comptables appliquées, (ii) contrôle l'existence, l'adéquation et l'application des procédures internes ainsi que des dispositifs de mesure, de maîtrise et de surveillance suffisants des risques bancaires et des ratios prudentiels, (iii) examine les comptes sociaux et consolidés avant leur soumission au Conseil d'Administration, (iv) tout en veillant à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires.

A cet égard, le Comité s'assure en permanence de la poursuite et de la réalisation de l'ensemble des objectifs et missions ci-dessous définis :

- Vérification des opérations et des procédures internes ;
- Mesure, maîtrise et surveillance des risques ;
- Vérification de la fiabilité de la collecte, du traitement, de la diffusion et de la conservation des données comptables ;
- Circulation efficace de la documentation et de l'information tant au plan interne qu'externe ;
- Evaluation de la pertinence et de l'adéquation des dispositifs de contrôle mis en place ;
- Evaluation de la pertinence des mesures correctrices proposées ou mises en œuvre ;
- S'assurer de la conformité de la comptabilité et de la cohérence des systèmes de contrôle interne au niveau de chaque entité ayant une vocation financière appartenant au Groupe ;
- Examen des comptes sociaux et consolidés avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- Elaboration du rapport annuel de l'activité et des résultats du contrôle interne qui est soumis à l'examen du Conseil d'Administration ;
- Information, au moins deux fois par an, du *Conseil d'Administration* relativement aux encours des créances en souffrance, aux résultats des démarches amiables ou judiciaires entreprises, de même qu'aux encours des créances restructurées et de l'évolution de leur remboursement ;
- Veiller à la qualité de l'information délivrée aux Actionnaires.

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

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

Les missions du *CACI Groupe* rejoignent celles du *CACI Banque*, élargies aux entités du périmètre de consolidation, outre (i) l'examen des propositions de nomination ou de renouvellement des Commissaires aux Comptes des entités du Groupe en analysant leur programme d'intervention, les résultats de leurs vérifications, leurs

recommandations ainsi que les mesures correctrices proposées ou mises en œuvre et (ii) la possibilité de solliciter la réalisation de tout audit interne ou externe.

### Comité de Surveillance des Grands Risques

Le Comité de Surveillance des Grands Risques est issu du Comité d'Audit et de Contrôle Interne. Il regroupe les Administrateurs non exécutifs (membres du CACI). La périodicité de ses réunions est trimestrielle. Dans le cadre des prérogatives qui lui sont dévolues, le Comité :

- Évalue et émet des recommandations sur la qualité des risques ;
- S'assure du respect des normes de gestion et des procédures internes fixées par les organes compétents en matière des risques de crédit ;
- Surveille les limites des risques de crédit (sectoriels, grands risques...).

### Comité Risques Groupe

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

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

### Comité de Direction Générale

Le Comité de Direction Générale est présidé par l'Administrateur Directeur Général Délégué auprès de la Présidence, et regroupe l'Administrateur Directeur Général Délégué en charge de RM Experts, les Directeurs Géné-

raux Délégués, le Conseiller auprès de la Direction Générale et le Contrôleur Général. Les Membres associés sont le Président du Directoire de *BMCE Capital* et les autres Directeurs Généraux Adjointes de BMCE Bank, ainsi que les *Responsables des Pôles Finances Groupe, Juridique Groupe et Capital Humain Groupe*.

Le comité de Direction Générale hebdomadaire, a comme prérogatives :

#### ● Pilotage de l'activité

- Piloter l'élaboration du plan stratégique en cohérence avec les décisions du Comité Stratégique Groupe et assurer le suivi de sa mise en œuvre ;
- Impulser et examiner l'avancement du déploiement des grands projets transversaux impactant le fonctionnement et le développement ;
- Traduire le plan stratégique en objectifs budgétaires clairs pour les entités ;
- Valider les budgets annuels, suivre l'allocation et veiller à l'optimisation des ressources ;
- Surveiller la réalisation effective du plan budgétaire et, s'assurer de la mise en place d'actions correctives en cas d'écart ;
- Décider de la politique de tarification des produits et services, tout en veillant à la rentabilité des métiers ;
- Évaluer les opportunités de lancement de nouvelles activités ou produits et services et, en assurer le suivi de mise en œuvre ;
- Arbitrer les questions opérationnelles relevant des Pôles, Directions et des Comités internes dont il fixe les objectifs ;
- Veiller à l'efficacité de l'organisation en mettant en œuvre les actions nécessaires relatives aux ressources humaines, à l'organisation, à l'informatique, à la logistique et à la sécurité qui concourent au développement ;

#### ● Contrôle interne, audit et gestion des risques

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

## ● Ressources Humaines

- Examiner la politique de rémunération, de formation, de mobilité et de recrutement du personnel;
- S'assurer de l'adéquation entre les priorités opérationnelles et les politiques de recrutement et de formation ;
- Suivre la gestion des carrières des hauts potentiels;

## ● Autres Prérogatives

- Veiller à une politique de communication commerciale, institutionnelle et financière cohérente ;
- Arbitrer les éventuels conflits d'intérêts et l'ensemble des dossiers non résolus relevant de la compétence des entités et des comités internes ;
- Proposer au Comité Stratégique Groupe des axes de développement.

## Comités de Crédit

### ● Comité de Crédit Sénior

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

### ● Le Comité de Crédit Régional

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

### ● Comité de Déclassement

Ce comité se réunit mensuellement afin d'examiner les comptes en anomalies.

## RISQUE DE CRÉDIT

### ● 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. En effet, la politique des risques repose sur 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. Si un crédit ne respecte pas les normes fixées, la demande doit être rejetée sauf dérogation accordée par le Comité.

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

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

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

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

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

Pour certains niveaux de risques, l'approbation du *Comité de Crédit Senior* ou du Président de la Banque doit être sollicitée. A noter également qu'un contrôle indépendant de la qualité du crédit et du respect des procédures est assuré par le Contrôle Général Groupe et les auditeurs externes. Pareillement, le Pôle Risques Groupe veille à la qualité de gestion des risques et au respect des règles et procédures internes.

### ● Diversification par Contrepartie

Évaluée en tenant compte de l'ensemble des engagements portés sur un même bénéficiaire, la diversification du portefeuille de crédit demeure une préoccupation permanente de la politique de risque de la Banque. Les éventuelles concentrations font l'objet d'un examen régulier donnant lieu le cas échéant à des actions correctives.

## Diversification Sectorielle

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

## Surveillance

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

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

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

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

## Créances en Souffrance

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

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

Les créances pré-douteuses, douteuses et compromises donnent lieu à la constitution de provisions égales au moins, respectivement, à 20%, 50% et 100% de leurs montants, déduction faite des agios réservés et des garanties adossées aux crédits. Les provisions relatives aux créances compromises sont constituées au cas par cas, tandis que celles relatives aux créances pré-douteuses et douteuses sont constituées de manière globale. Les garanties en fonction de leur nature, sont déduites, selon des quotités stipulées par la circulaire de *Bank Al-Maghrib*, de l'assiette de calcul des provisions.

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

## GESTION CORRECTIVE DU PORTEFEUILLE

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



Ces entités ont pour mission de :

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

## DISPOSITIF DE NOTATION INTERNE

### Procédures de Décision

BMCE Bank s'est dotée depuis 2004 d'un système de *rating* destiné à l'ensemble des contreparties du segment *Corporate* en se basant sur l'utilisation d'un outil communément connu sous l'appellation d'ANAFI.

Ce dispositif permet de disposer d'un outil d'aide à la décision dans les processus d'octroi de crédit avec la génération d'un *rating* résultant de la combinaison d'informations aussi bien financières que qualitatives.

L'échelle de *rating* comprend aujourd'hui 6 classes de risques : les classes de 1 à 4 correspondent à des risques bons ou des risques moyens ; au-delà le risque

est considéré comme critique et l'effort de surveillance est régulier.

A partir de juillet 2008, et dans le cadre de la poursuite de sa dynamique d'optimisation et de sophistication de ses outils de gestion des risques, BMCE Bank a lancé un projet relatif à la mise en place d'un système de notations internes pour tous les segments de contreparties bâlois, à l'exception du segment « Retail » ainsi que pour la notation des transactions.

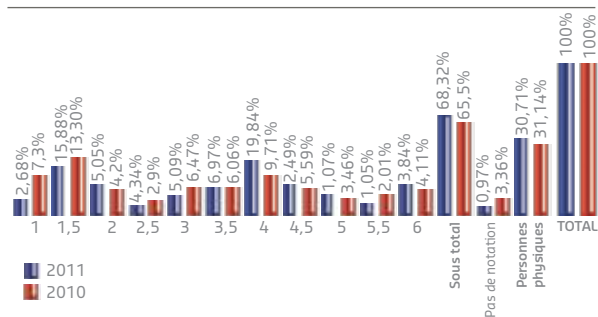
Ce projet qui s'inscrit dans le cadre du périmètre Groupe BMCE Bank est actuellement en phase de déploiement avec l'atteinte et la concrétisation des deux objectifs ci-après :

- Préparer l'entrée en vigueur aux méthodes avancées Bâle II et ce, par la mise en place au préalable des modèles de notation interne pour le calcul des actifs pondérés au risque au sens de la réglementation bâloise ;
- 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.

Dans la même optique, un projet *Scoring* a été entamé afin de couvrir l'ensemble de la segmentation bâloise.

Catégorie	Définition	Classe	
1	Extrêmement stable à court et moyen terme ; très stable à long terme ; solvable même après de graves bouleversements.	Risque Restreint	Investement Grade
1,5	Très stable à court et moyen terme ; stable à long terme ; solvabilité suffisante même lors d'événements néfastes persistants.		
2	Solvable à court et moyen terme même après de grosses difficultés ; de légers développements néfastes peuvent être absorbés à long terme.		
2,5	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.		
3	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.		
3,5	Capacité limitée à absorber des développements néfastes inattendus.	Risque Moyen	
4	Capacité très limitée à absorber des développements néfastes inattendus.		
4,5	Faible capacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Tout changement des conditions économiques et commerciales internes et externe rendra difficile le respect des engagements.	Risque Elevé	Sub-Investment Grade
5	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.		
5,5	Très fort risque de défaillance, incapacité de remboursement des intérêts et du principal à temps. Défaut partiel de paiement des intérêts et du capital.	Risque très Elevé	
6	Défaut total de paiement des intérêts et du capital.		

## Tableau de Répartition des Engagements par Classe de Risque



## 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.

### Limites de Concentration Sectorielle

Ces limites sont définies sur la base de la sinistralité historique et sur la base d'une optimisation de la consommation des Fonds Propres. Les limites sont établies selon une vision portefeuille et se déclinent par secteur, par type et par maturité.

### Limites de Contrepartie

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

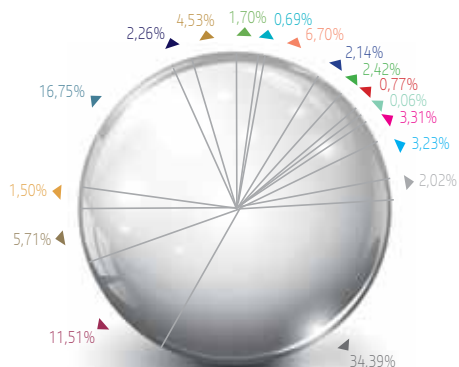
- Pour les crédits non formatés, les limites de contrepartie sont arrêtées par les instances de décision en fonction des besoins des clients et des risques encourus. Le plafond maximum est fixé à hauteur de 20% des Fonds Propres.
- Pour les crédits formatés, les limites de contrepartie pour ce type de crédit sont prévues par *Product Program*. Dans le cadre des mises en oeuvre des budgets, les limites par produit sont arrêtées au moment de l'élaboration des budgets prévisionnels.

### 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 annuelle.

## Répartition des Engagements par Secteur

L'exposition de l'encours des engagements – activité Maroc - à fin décembre 2011 par rapport aux différents secteurs économiques se répartit comme suit :



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

## Niveau d'Exposition Relatif au Risque de Contrepartie Conformément aux Méthodes Appliquées sur les Elements Hors Bilan

Type d'exposition	Actifs pondérés
Eléments du bilan	98 127 289
Eléments du bilan	
Eléments de Hors bilan: Engagements de financement	4 587 507
Eléments de Hors bilan: Engagements de garantie	9 182 689
Risque de contrepartie: Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille bancaire	
Risque de contrepartie: Cession temporaires de titre relevant du portefeuille de négociation	104 710
Risque de contrepartie: Produits dérivés relevant du portefeuille de négociation	121 729
Autres actifs	16 664 430
Risques de règlement - livraison	
<b>Total</b>	<b>128 788 353</b>

## RISQUE DE MARCHÉ

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

## Typologies des Risques sur Activité de Marché

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

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

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

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

## Cartographie des Instruments

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

<b>Produits de change</b>	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
<b>Produits de taux</b>	OPCVM Actions
	I- Prêts/Emprunts corporate et interbancaires
	• Taux fixe (MAD et devises)
	• Taux variable (MAD et devises)
	II- Titre de créance négociables et obligatoires
	II-1 Titres souverains
	• 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
• Swap de taux	
• Future de taux	
• Forward Rate Agreement	
V- OPCVM de taux	
• OPCVM Monétaire	
• OPCVM Obligatoire	
<b>Produits sur matières premières Dérivés de crédit</b>	Futures sur matières
	Options sur futures sur matières premières
	Crédit défaut Swaps (CDS)
	Crédit Linked Note (CLN)



## Dispositif de Gestion des Risques de Marché

### Gouvernance

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

- La Direction Générale qui met en œuvre les stratégies et politiques en matière de gestion des risques de marché approuvées par le Conseil d'Administration,
- Le Comité Risques Groupe qui s'assure de l'efficacité du dispositif de pilotage des risques sur opérations de marché du Groupe BMCE Bank et de son adéquation avec la politique de gestion des risques du Groupe.
- Le département Risques de Marché Groupe qui centralise la gestion des risques de marché du Groupe BMCE Bank en tant que fonction indépendante des *Front Office* des différentes entités du Groupe, ce qui lui confère une objectivité optimale dans le pilotage des risques de marché.
- Les *Risk Management Units* des entités du Groupe BMCE Bank qui assurent un contrôle des activités de marché au sein leur entité et adressent des Reportings au Management des Risques Groupe.
- L'Audit Interne qui s'assure de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques de marché ainsi que du respect des procédures en vigueur.

## 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:

- Limites ;
- Indicateurs de risques ;
- Consommation en Fonds Propres.

### 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 Management des Risques qui assure le suivi et la consolidation des expositions sur opérations de marché du Groupe.

#### Limites de marché

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

Les limites relatives aux Risques de marchés du Groupe BMCE Bank se déclinent comme suit:

- Les limites de *stop/loss* par activité sur différents horizons ;
- Les limites de positions par activité ;
- Les limites de transaction.

Des limites en VaR sont en cours d'élaboration afin de mettre en place un dispositif dynamique qui prend en compte les fluctuations des facteurs de risque dans les marchés ainsi que les corrélations existantes afin de mieux apprécier la diversification du portefeuille.

#### Indicateurs de risque

Différents indicateurs de risque permettant d'apprécier le niveau d'exposition aux risques de marché ont été instaurés au sein du Groupe BMCE Bank. Ces indicateurs se déclinent comme suit :

- Valeur en risque (VaR) globale et par classe d'actif :

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

- *Stress Testing* par facteur de risque : une batterie de *stress test* est simulée quotidiennement pour chaque activité du portefeuille de négociation. Ces *stress tests* reposent sur des scénarios hypothétiques et reflètent l'exposition du portefeuille de négociation du Groupe à des pertes en cas de fluctuations modérées, moyennes ou extrêmes des facteurs de risques de marché sur une durée correspondante au temps nécessaire pour déboucler ou couvrir les positions concernées.
- Sensibilité et duration du portefeuille global ou par activité pour les positions sur taux ;
- Les sensibilités de type *Delta*, *Gamma*, *Véga*, *Thêta*, *Rhô* pour les positions sur produits dérivés.

### 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 à la fois de répondre à une exigence réglementaire en termes de *reporting* et une exigence interne en termes de suivi des exigences en Fonds Propres et du portefeuille de négociation du Groupe.

Les exigences en fonds propres consolidés au titre des risques de marché se sont établis à fin décembre 2011 à :

Exigences en Fonds Propres	Montant (KDH)
Risque Matières Premières	731
Risque de Taux	1 246 946
Risque de Variation des Titres de Propriete	62 118
Risque de Change	94 372
<b>Total de l'Exigence en Fonds Propres au Titre du Risque de Marche</b>	<b>1 404 166</b>
<b>Total des Actifs Ponderes au Titre des Risques de Marché</b>	<b>17 552 079</b>

Un projet de passage en approche avancée est en cours de réalisation suivant le calendrier fixé par les autorités de tutelle afin d'optimiser le calcul des exigences en Fonds Propres au titre des risques de marché à travers la mise en œuvre d'un modèle interne à la Banque se basant sur l'approche VaR.

### 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

Certains OPCVM ont des valeurs liquidatives réévaluées quotidiennement et d'autres sur base hebdomadaire.

#### Produits de Taux en Devises

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

#### Options de Change

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

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

#### Position Globale de Change

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

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

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

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

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

### RISQUE OPÉRATIONNEL

#### Politique de Gestion des Risques Opérationnels

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

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

## Classification

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

## Liens avec les Risques de Crédit et de Marché

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

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

## Organisation de Gestion des Risques Opérationnels

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

- Définir un dispositif cible en cohérence avec l'organisation *Business* du Groupe BMCE Bank et inspiré des meilleures pratiques ;
- Impliquer et responsabiliser les métiers et filiales dans la gestion au quotidien des Risques Opérationnels ;
- Veiller à la séparation des fonctions d'Audit/ Contrôle et de Gestion des Risques Opérationnels.

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

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

- Les Filiales.

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

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

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

## Gouvernance de la Gestion des Risques Opérationnels

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

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

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

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

## Principes Méthodologiques Fondamentaux

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

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

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

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

L'exposition au risque opérationnel et les pertes subies sont régulièrement notifiées à la Direction de l'unité concernée, à la Direction Générale et au Conseil d'Administration. Le système de gestion est correctement documenté, permettant d'assurer le respect d'un ensemble formalisé de contrôles, de procédures internes et de mesures correctives en cas de non-conformité.

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

La gestion des risques opérationnels au sein du Groupe BMCE Bank a été complètement automatisée au travers d'un outil dédié. Ainsi, la collecte des événements de risques, la cartographie des risques opérationnels et les indicateurs clés de risques sont aujourd'hui gérés au niveau de cet outil qui a été déployé au niveau de la Banque et des filiales marocaines et européennes. En accompagnement à son déploiement, des actions de sensibilisation et de formation ont touché 842 acteurs RO à l'échelle du Groupe.

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

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

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

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

## Maîtrise et Atténuation des Risques Opérationnels

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

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

Le Groupe BMCE Bank dispose d'un très fort dispositif de contrôle permettant une forte réduction des risques opérationnels. Cependant, en termes de gestion des risques opérationnels et via son dispositif dédié, elle conserve toute latitude pour identifier au cas par cas le comportement optimal, en fonction des différents types de risque explicités au préalable.

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

## 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.

## Atténuation du Risque

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 oeuvre est suivie par le Comité de Suivi des Risques Opérationnels, qui se réunit à une fréquence trimestrielle.

## Plan de Continuité de l'Activité

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

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

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

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

Les clients du Groupe BMCE Bank sont prioritaires par rapport aux autres bénéficiaires de ses services. Les services sont pris en compte dans leur réalisation *front to back* (par exemple, de l'Agence jusqu'à la comptabilisation).

## COMPOSITION ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

### Principales Caractéristiques des Éléments Constituant les Fonds Propres

#### Capital

BMCE Bank est dotée d'un capital social de DH 1 719 633 900, composé de 171 963 390 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 DH, entièrement libéré. Chaque action ordinaire donne un droit de vote.

#### Dettes Subordonnées

Montant en monnaie de l'emprunt	Taux	Durée	Montant de l'emprunt en DH	
MAD	1 000 000	4,43%	10 ans	1 000 000
MAD	150 000	5,95%	Perpétuel	150 000
MAD	850 000	4,50%	Perpétuel	850 000
MAD	950 000	4,57%	Perpétuel	950 000
MAD	50 000	5,30%	Perpétuel	50 000
EURO	70 000	5,86%	Perpétuel	777 665
EURO	50 000	5,90%	10 ans	555 475

(En milliers)

A fin décembre 2011, le total des dettes subordonnées s'élève à près de DH 4,3 milliards.



## Evaluation de l'Adéquation des Fonds Propres

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

- *Circulaire n°26/G/2006* relative aux exigences réglementaires en fonds propres des établissements de crédit et organismes assimilés ;
- *Circulaire n°B3/G/2006* relative aux modalités de calcul des actifs pondérés au titre du risque de crédit ;
- *Circulaire n°25/G/2006* relative au coefficient minimum de solvabilité des établissements de crédit et organismes assimilés ;
- *Circulaire n°24/G/2006* relative aux Fonds Propres.

Ces circulaires encadrent l'ensemble des risques encourus par la Banque et s'appliquent sur base individuelle pour chaque entité du Groupe et sur base consolidée au niveau du Groupe BMCE Bank.

### Composition des Fonds Propres de Base

	2011
<b>Éléments à inclure dans les fonds propres de base</b>	<b>15 133 058</b>
Capital social ou dotation	1 719 635
Réserves consolidées (y compris les primes liées au capital et non compris les réserves latentes)	9 215 733
Report à nouveau créditeur	-
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice comptable	191 749
Ecart d'acquisition créditeur	49 248
Intérêts minoritaires créditeurs	3 956 693
<b>Éléments à déduire des fonds propres de base</b>	<b>1 065 701</b>
Actifs incorporels, à l'exclusion des logiciels, nets des amortissements et provisions	233 231
Ecart d'acquisition débiteur	832 470
<b>FONDS PROPRES DE BASE*</b>	<b>14 067 357</b>

En milliers de DH

(\*) Hors participations à déduire

### Fonds Propres Complémentaires

	2011
Éléments des fonds propres complémentaires avant palonnement	5 764 580
<b>Fonds propres complémentaires de premier niveau</b>	<b>4 904 408</b>
écart de réévaluation	289 367
Subventions d'investissement	241 048
Provisions pour risques généraux	185 725
Réserves latentes	385 107
Dettes subordonnées à durée indéterminée	<b>2 777 665</b>
<b>Fonds propres complémentaires de deuxième niveau</b>	<b>1 885 667</b>

En milliers de DH

### Exigences en Fonds Propres par Type de Risque

	2011
Risques de crédit pondérés	128 788
Risques de marché pondérés	17 552
Risques opérationnels pondérés	13 213
<b>Total des actifs pondérés</b>	<b>159 553</b>
<b>Fonds Propres de base</b>	<b>13 931</b>
<b>Ratio des Fonds Propres de Base</b>	<b>8,73%</b>
Fonds propres nets	19 559
<b>Coefficient de Solvabilité</b>	<b>12,26%</b>

En million de DH

Le ratio de solvabilité du Groupe BMCE Bank est de 12.26% à fin 2011.