



**DISPOSITIF DE
GESTION DES
RISQUES**

LES INSTANCES RELEVANT DU DISPOSITIF DE CONTROLE

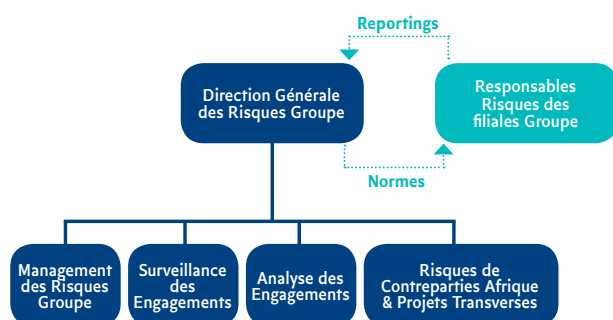
LA DIRECTION GENERALE EN CHARGE DES RISQUES GROUPE

L'une des missions attribuées à la Direction Générale des Risques Groupe est le renforcement de la surveillance et la maîtrise des risques de crédit, de marché, pays et opérationnels. Elle prend ainsi en charge :

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

La Direction Générale des Risques Groupe est composée de quatre Pôles :

- Management des Risques Groupe
- Surveillance des engagements
- Analyse des Engagements
- Risques de Contreparties Afrique & Projets Transverses



LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

COMITE RISQUES GROUPE

Le Comité des Risques du Groupe BANK OF AFRICA est une instance émanant du Conseil d'Administration de BANK OF AFRICA, 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 profit 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.

COMITE D'AUDIT ET DE CONTROLE INTERNE GROUPE

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne du Groupe BANK OF AFRICA est une instance émanant du Conseil d'Administration de BANK OF AFRICA, dont les prérogatives sont élargies aux filiales et autres entités intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Le Comité d'Audit et de Contrôle Interne du Groupe assiste le Conseil d'Administration en matière de contrôle interne, en veillant notamment à l'existence et le maintien d'un système de contrôle interne adapté à l'organisation du Groupe, la fiabilité des informations financières destinées au Conseil d'Administration et aux tiers, l'examen des comptes sociaux et consolidés avant leur soumission au Conseil d'Administration.

LES INSTANCES DE DIRIGEANCE

COMITE DE DIRECTION GENERALE GROUPE

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

Ce Comité, dont la périodicité est hebdomadaire, a pour principales missions le pilotage de l'activité de la Banque, la conduite des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, le suivi du volet RH, la politique de communication commerciale, institutionnelle et financière.

COMITE DE PILOTAGE & GESTION DES RISQUES GROUPE

Issu du Comité de Direction Générale du Groupe BANK OF AFRICA, le Comité de Pilotage et Gestion des Risques l'assiste en matière de gestion et suivi effectifs et opérationnels du dispositif de pilotage des risques du Groupe (BANK OF AFRICA et de ses filiales directes et indirectes) et de la 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 (crédit, marché, pays et opérationnels) et de son adéquation avec le niveau de l'appétit pour le risque défini dans le cadre de la politique de gestion des risques.

LES COMITÉS DE CRÉDIT

Comité de Crédit Senior

Le Comité de Crédit Senior examine et approuve hebdomadairement les demandes de crédits formulées par les clients de la Banque et du Groupe relevant de sa délégation. Les règles de fonctionnement et les pouvoirs diffèrent selon les niveaux des risques soumis, ainsi que la nature du segment du portefeuille de crédit concerné de la Banque qu'il soit Entreprise, Corporate ou Particuliers & Professionnels.

Le périmètre du Comité de Crédit Senior couvre également les entités du Groupe. Il évalue et émet, à travers le Comité de Crédit Senior- Entités du Groupe, des décisions sur la prise de risque sur certaines contreparties ou groupe de contreparties du portefeuille bancaire et de négociation et ce, pour les activités au Maroc et à l'international pour les contreparties individuelles selon des seuils prédéfinis par filiale.

Il est présidé par le Président Directeur Général de la Banque et vice présidé par l'ADG Exécutif Groupe. Ce comité se réunit deux fois par semaine et regroupe les *Seniors Managers* de la Banque.

Comité de Crédit Régional

Le Comité de Crédit Régional (CCR) dispose de la délégation pour statuer sur les contreparties au niveau de la région en respect du schéma délégataire en vigueur. Il 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 COMITE DE SURVEILLANCE DES ENGAGEMENTS « CSE »

Dans le cadre du suivi du portefeuille, le Comité de Surveillance des Engagements «CSE» (central et restreint) se réunit mensuellement afin de suivre les actions de régularisation, de recouvrement et d'assainissement des différents comptes relevés en anomalie. Le comité examine également les dossiers éligibles à un déclassement et décide de leur sort.

La mise sous contrôle de la situation des Engagements est canalisée par des instances de suivi et de surveillance en quatre niveaux, dont trois au niveau central.

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 DECISION DE CRÉDIT

Principes Généraux

Le processus d'octroi au niveau de l'ensemble du Groupe BANK OF AFRICA répond au principe de la Troïka et repose sur les principes suivants :

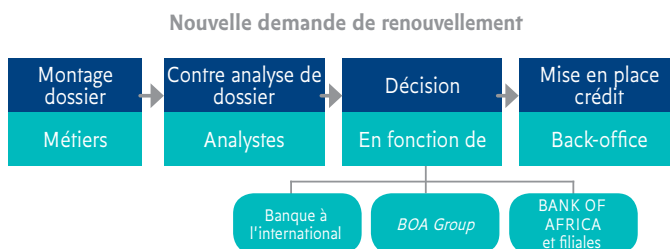
- L'ensemble des demandes de crédit suit le même processus d'octroi consistant à assurer le principe de la Troïka (à minima). Ainsi, au moins 3 personnes, dont impérativement une de la Filière Risques, doivent approuver

toute demande de crédit sauf dans certains cas exceptionnels définis.

- La prise de décision, conjointe aux Filières Risques et Commerciales - avec au préalable une analyse contradictoire - s'exerce sur les dossiers accordés dans la délégation de pouvoirs aussi bien en local qu'en central, et ce dans une structure pyramidale à plusieurs niveaux, dont le niveau hiérarchique supérieur assure le rôle d'arbitre éventuel en l'absence de consensus.
- Recours à la procédure d'escalade (n+1) en cas de désaccord entre la filière Risque et la Filière Commerciale.

Les structures

La vision globale du processus d'octroi de crédit est schématisée comme suit :



- Le montage du dossier de crédit incombe à la Filière Commerciale, chargée de la relation commerciale avec le client ;
- L'analyse contradictoire du dossier de crédit est réalisée par les Analystes crédit faisant partie de la Filière Risques de l'entité ;
- La prise de décision est conjointe aux Filières Risques et Commerciales, selon leurs niveaux de délégations respectifs ;
- La mise en place du crédit est effectuée par un *back-office*, structure indépendante des Filières Risques et Commerciales.

La prise de décision et le choix des circuits

Afin de faciliter l'exercice de notification, le principe d'une seule décision pour chaque proposition de crédit présentée doit être respecté.

Les décisions de crédit sont prises soit par circulation de dossier, soit par tenue d'un Comité de Crédit, via un processus manuel ou électronique.

La délégation

Le dispositif de décision en matière de crédit repose sur un système de délégation qui prend sa source dans les pouvoirs conférés par le Conseil d'Administration d'une entité à des collaborateurs ou Groupes de collaborateurs, dans les limites qu'il estime opportunes.

La délégation peut faire l'objet d'une subdélégation en fonction de l'organisation, des volumes, des produits et des risques.

La délégation de pouvoir aux collaborateurs est intuitu personae sur la base de leurs capacités de jugement, expériences, compétences personnelles et professionnelles et formations.

Les règles d'approbation

La décision d'octroi de crédit est soumise à l'appréciation de la Troïka ou des Comités de crédit selon les niveaux d'approbation.

Le système des délégations de crédit en vigueur définit le nombre de niveaux de décision suivants :

- Un premier niveau local au sein de chaque filiale ;
- Un niveau de HUB (*BOA Group* et Banque à l'International) ;
- Un niveau Central au niveau de BANK OF AFRICA.

Le niveau local au sein de l'entité peut faire l'objet d'une subdélégation en fonction de l'organisation de l'entité, des volumes, des produits et des risques.

La composition d'un dossier de crédit

Toute demande de mise en place d'une ligne de crédit doit satisfaire aux conditions d'éligibilité du produit conformément aux fiches signalétiques de chaque produit de crédit. Toute décision de crédit est prise sur la base d'un dossier de crédit standard dont le format est défini en liaison avec la Filiale Commerciale et la Filiale Risques concernées et en coordination avec la Direction Générale Risques Groupe.

Un dossier de crédit est préparé pour chaque contrepartie ou transaction sur laquelle l'entité souhaite s'engager, ou sur laquelle l'entité est engagée dans le cas d'une revue annuelle ou d'un renouvellement et ce, sur la base des documents communiqués par le client tels que précisés dans les *check-lists* produits.

La *check-list* des documents à communiquer par le client et le canevas d'analyse sont homogènes au niveau du Groupe et ils sont cadrés selon la nature des crédits. Le contenu d'un dossier de crédit doit fournir aux décisionnaires les informations et analyses qualitatives et quantitatives requises pour permettre la décision de crédit.

La Filiale Commerciale en charge de la préparation du dossier de crédit est responsable de son contenu.

Le dossier de crédit reste le seul document de référence à toute prise de décision de crédit ; il doit être revêtu de

toutes les signatures ou visas garantissant la qualité de son instruction au niveau voulu de la chaîne des responsabilités.

DISPOSITIF DE CONTROLE ET DE SURVEILLANCE DES RISQUES DE CREDIT

Le dispositif de contrôle et 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 la Direction Générale des Risques Groupe.

L'objectif principal des contrôles exercés par les différentes entités relevant de la Direction Générale des 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. La Direction Générale des Risques Groupe, à travers le Pôle Surveillance Permanente des engagements, s'assure aussi que la surveillance de la Filiale Commerciale est effectuée convenablement et alerte sur les défaillances notoires.

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

- Assurer les contrôles à priori ;
- Assurer les contrôles à posteriori ;
- Identifier et suivre le portefeuille engagement selon plusieurs axes d'analyses : produits, maturités, bénéficiaires, secteurs d'activité, agences, zones géographiques, ... ;
- Fixer et suivre les limites de concentration ;
- Détecter et assurer le suivi des comptes à risques ;
- Classer le portefeuille des créances en souffrance selon les critères réglementaires et procéder à son provisionnement ;
- Conduire des *stress tests* ;
- Établir les reportings réglementaires et de pilotage interne.

CONTRÔLES À PRIORI

Les contrôles à priori comprennent l'ensemble des contrôles de conformité mis en œuvre avant la 1^{ère} autorisation et utilisation d'une ligne de crédit. Ces contrôles viennent en complément des contrôles automatisés et de ceux effectués par la Filiale Commerciale, le *Back Office*, le Département Juridique...

La mise en œuvre de ces contrôles est assurée par les entités relevant de la Direction Générale des Risques Groupe. Ces contrôles concernent principalement :

- Les données de la proposition de crédit ;
- Le respect du niveau de délégation ;
- La conformité de la documentation juridique ;
- Des conditions et réserves émises avant la 1^{ère} utilisation des fonds ou de la facilité ;
- Les données saisies dans le système d'information.

CONTRÔLES À POSTERIORI

À l'instar des contrôles à priori, les contrôles à posteriori sont assurés par les entités relevant de la Direction Générale des Risques Groupe.

L'objectif de ces contrôles est d'assurer la mesure, la maîtrise et la surveillance des risques de crédit avec une vision portefeuille et non seulement contrepartie. Une attention particulière est ainsi portée sur la qualité du crédit, l'anticipation et la prévention des irrégularités et des risques d'une part, et au contrôle et à la surveillance du suivi des risques par la Filiale Commerciale d'autre part.

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 posteriori 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.

DISPOSITIF DE DÉTECTION DES RISQUES ET DES ANOMALIES

Les comptes à risques et les comptes en anomalies représentent un risque susceptible de s'aggraver ultérieurement engendrant ainsi un coût pour la Banque. Ils sont constitués des engagements, portés par un client non contentieux, qui présentent :

- Soit une dégradation avérée de la qualité des risques identifiés par des critères quantitatifs (impayés Douteux, Pré douteux, gel (Absence de mouvements avec un solde débiteur), dépassements persistants, ...)

Nous en citons pour l'essentiel :

- Les soldes débiteurs des comptes à vue qui n'enregistrent pas de mouvements créditeurs réels couvrant au moins le montant des agios imputés à ces comptes ainsi qu'une partie significative desdits soldes débiteurs ;
- Les encours des crédits amortissables dont une échéance n'est pas réglée 30 jours après son terme ;
- Les encours des crédits remboursables en une seule échéance, qui ne sont pas honorés 30 jours après leur terme ;
- Les créances commerciales escomptées par la Banque et retournées impayées ;
- Les dépassements persistants, au-delà d'un mois, par rapport aux autorisations accordées. Toutefois, afin d'éviter d'éventuels risques opérationnels, les entités contrôlent sur base hebdomadaire, les dépassements autorisés d'un certain niveau (discretion locale de chaque entité).

- Soit une dégradation potentielle des risques identifiés par des critères qualitatifs, susceptible de s'aggraver et d'engendrer un coût. Ces indicateurs peuvent inclure des événements d'ordre juridique (ATD, saisie arrêt,...), ou liés au compte (perte de revenu, inadéquation de découvert, autorisations ou garanties à échoir,...) ou des informations négatives intrinsèques à la contrepartie (contentieux chez confrère, dégradation de sa situation financière ou de la qualité des engagements et des garanties prises, à des événements et litiges concernant les principaux actionnaires (décès, redressement ou liquidation judiciaire.....), et à des difficultés au niveau du secteur d'activité de la contrepartie ...).

Par ailleurs, d'autres critères de risques se rapportant aux dossiers de crédits font l'objet d'un processus de suivi des engagements rigoureux par les différentes entités de la Banque, dont :

- Les Comités de crédits échus ;
- Les Garanties non Constituées (après écoulement du délai d'engagement du notaire) ;
- Les lignes de crédits ne sont pas utilisées de plus de 6 mois ;
- Les projets financés présentant des irrégularités ou des difficultés pouvant impacter la capacité et les chances de remboursement ;
- Etc.

Ces critères constituent les conditions minimales de la détection et de la surveillance par la banque tel que prévu par la circulaire 19/G de *BAM*. En effet, la Filière Risques et les filières Commerciales détectent, surveillent et présentent pour analyse et revue dans les comités de surveillance des Engagements tous les dossiers dont ils jugent que la sensibilité mérite d'être discutée.

A ce titre, la Direction Générale des Risques Groupe, à travers la Surveillance Permanente des Engagements « P.S.P.E », est désignée comme la source de référence des données relatives à la détection des critères de risque, et dispose de prérogatives relatives à l'analyse et à la qualification de ces données.

CLASSIFICATION DES CRÉDITS

Après la revue 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.

DISPOSITIF DE NOTATION

BANK OF AFRICA dispose d'un outil de notation interne couvrant plusieurs segments de clientèle.

PRINCIPES DIRECTEURS DE LA NOTATION

Unicité de la notation

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. Ainsi, BANK OF AFRICA s'assure de l'unicité de la note pour chaque contrepartie évaluée.

Intégrité de la notation

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. Cette notion d'intégrité de la note est un élément central de la charte de gestion des risques de crédit qui doit permettre de renforcer et d'encourager l'indépendance du processus de notation.

Singularité de la notation

Pour chaque tiers de la Banque, un type de contrepartie est codifié. La notation de chacun des tiers est ainsi réalisée à partir du modèle associé à la contrepartie de référence de telle sorte que pour chaque tiers (dont le type de contrepartie est singulier et donc unique) l'évaluation soit réalisée à l'aide d'un seul modèle de notation, mais avec les données caractéristiques propres à la contrepartie concernée. Ainsi, BANK OF AFRICA s'assure de la singularité de la note pour chaque contrepartie.

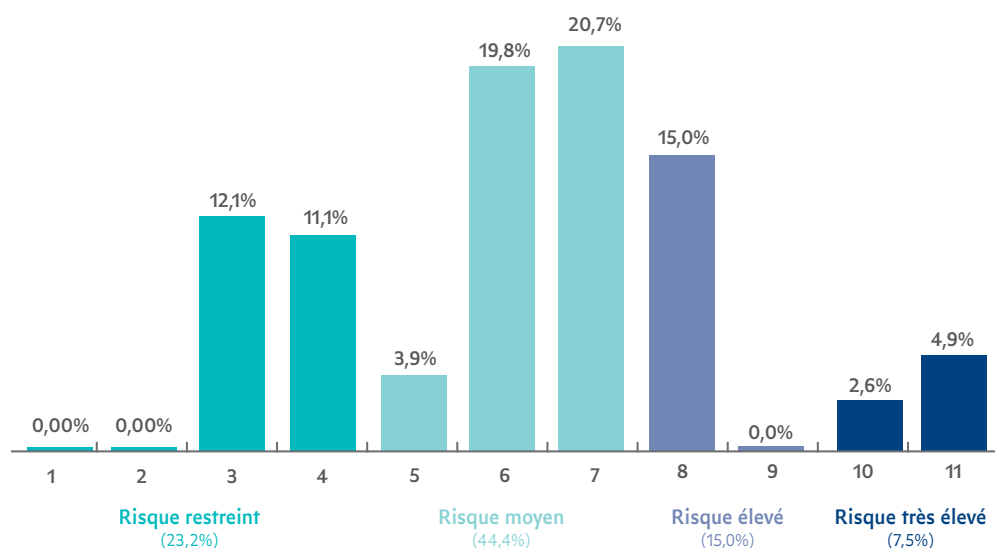
DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

ÉCHELLE DE NOTATION

Selon l'échelle de notation adoptée par le Groupe BANK OF AFRICA, la note finale de la contrepartie s'échelonne sur 11 niveaux :

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

Ainsi au 31 Décembre 2019, la répartition du portefeuille par classe d'actif se présente comme suit :



SCORING DES PARTICULIERS

Le Scoring pour le segment clientèle *Retail*, consiste en la modélisation statistique du défaut et des comportements à risque.

Deux types de scores sont mis en place : des scores de comportement et des scores d'octroi.

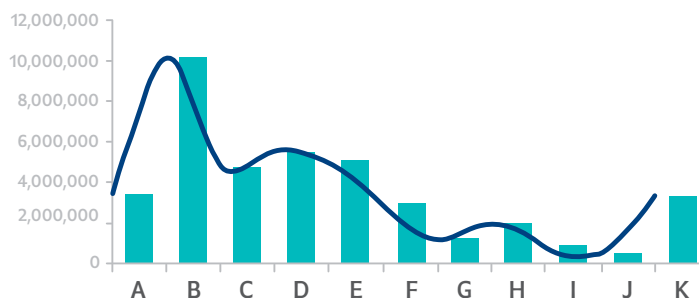
Le score de comportement correspond à une évaluation dynamique du risque basée sur le comportement d'un client pour un compte ouvert. Seuls les clients connus peuvent être notés par le score de comportement.

Une Cotation de A à K est attribuée à chaque client de la Banque et actualisée mensuellement et quotidiennement pour les incidents.

Classe	Signification
A	Risque très faible
A-	
B	Risque faible
B-	
C	Risque moyen
C-	
D	Risque moyennement élevé
D-	
E	
E-	Risque élevé
F	
F-	Risque très élevé
G	
G-	Risque majeur
H	
H-	Risque avéré
I	
I	Pré-douteux
J	Douteux
K	Compromis

Quatre modèles de scores de comportement distincts sont mis en place par marché: un modèle pour les Particuliers, les Professionnels, les MRE et la TPE.

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE PART/PRO PAR SCORE À FIN DÉCEMBRE 2019



Le score d'octroi est une note ponctuelle à l'ouverture d'une ligne de crédit. Les nouveaux et anciens clients sont notés par le score d'octroi.

Un système décisionnel d'octroi de crédit à la consommation est mis en place.

GARANTIES

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 commerces 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 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 BANK OF AFRICA, le risque de concentration de crédit peut découler de l'exposition envers :

- Des contreparties individuelles ;
- Des groupes d'intérêt ;
- Des contreparties appartenant à un même secteur d'activité ou à un même pays.

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

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.

A fin Décembre 2019, les engagements envers ces principaux débiteurs se présentent comme suit :

	Déc-19	
	Décassement	% dans le total
Engagements des 10 premiers clients	14 869	13%
Engagements des 20 premiers clients	21 776	20%
Engagements des 100 premiers clients	41 607	37%

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 exigé par la réglementation bancaire marocaine. Le Groupe 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*).

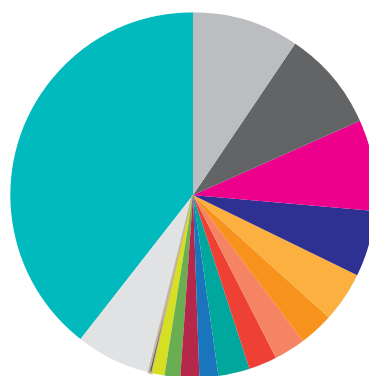
L'objectif étant la modélisation du risque de défaut par des techniques économétriques appropriées, en utilisant une variable aléatoire dépendante dont la valeur est le résultat du dénombrement des réalisations des événements de défaut.

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 la Direction Générale 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 2019 :



■ Activités financières 10,52%	■ Hôtels et restaurants 2,53%
■ Promotion immobilière 8,44%	■ Industries manufacturières diverses 1,56%
■ Commerces, réparations automobiles et d'articles domestiques 8,21%	■ Industries textiles, de l'habillement et du cuir 1,50%
■ Transport et Communications 6,68%	■ Industries extractives 1,59%
■ Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau 4,24%	■ Industries chimiques et para-chimiques 0,95%
■ Bâtiments et travaux publics 2,43%	■ Agriculture, chasse, sylviculture 0,31%
■ Industries alimentaires et du tabac 2,84%	■ Pêche, Aquaculture 0,04%
■ Industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques 2,55%	■ Administrations publiques 0,03%
	■ Autres sections 6,43%
	■ Dont particuliers 39,16%

CONDUITE DE STRESS-TESTS

Le Groupe 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 conséquent sur la rentabilité et les fonds propres prudentiels.

La pertinence des différents scénarii fait 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.

Les résultats des stress tests sont portés à la connaissance du Comité de Pilotage et de Gestion des risques Groupe ainsi qu'au Comité des Risques Groupe.

DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

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

ACTIFS PONDERES AU TITRE DU RISQUE DE CREDIT	31/12/2019
Types d'expositions	Actifs pondérés après ARC
Eléments du bilan	164 825 530
Eléments de Hors - bilan :	
Engagements de financement	4 624 202
Eléments de Hors - bilan :	
Engagements de garantie	11 081 817
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de Bancaire	-
Risque de contrepartie : Cessions temporaires de titre relevant du portefeuille de négociation	140 490
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille bancaire	-
Risque de contrepartie : produits dérivés relevant du portefeuille de négociation	397 939
Autres Actifs / Autres Eléments	28 264 495
Risque règlement / livraison	330 884
Total	209 665 357

RISQUE DE MARCHE

La Gestion des Risques de marché au sein du Groupe 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 définies au niveau international notamment par les accords de Bâle.

Les risques sur les opérations de marché sont définis comme les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, ils recouvrent pour le Groupe BANK OF AFRICA notamment :

Le Risque de taux d'intérêt ;

- Le Risque de change ;
- Le Risque sur titres de propriété ;
- Le risque de crédit sur opérations de marché.

Cartographie des instruments.

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

	Change cash
	Change au comptant
Produits de change	Change à terme
	Dérivés de change
	Swap de change
	Titres de propriété
Produits sur titres de propriété	Dérivés sur actions/indices
	OPCVM Actions
	I- Prêts/Emprunts Corporate et interbancaires
	Taux fixe -dirhams et devises-
	Taux variable -dirhams et devises-
	II- Titres de créances négociables et titres obligataires
	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
Produits de taux	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
	Futures sur matières
Produits sur matières premières dérivés de crédit	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 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 définit la politique de gestion des risques de marché Groupe et valide toute modification inhérente au pilotage des risques sur opérations de marché mise en œuvre au sein des différentes entités du périmètre ;
- Le Comité Risques de Marché Groupe qui s'assure de l'efficacité du dispositif de pilotage des Risques de Marché du Groupe BANK OF AFRICA et de son adéquation avec la politique de gestion des risques de Marché Groupe ;
- L'entité Risques de Marché Groupe qui centralise la gestion des risques de marché du Groupe BANK OF AFRICA en tant que fonction indépendante des FrontOffice du Groupe, ce qui lui confère une objectivité optimale dans le pilotage des risques de marché et l'arbitrage entre les différentes activités sur opérations de marché ;
- Les *Risk Managements Units* des entités du Groupe BANK OF AFRICA qui assurent un contrôle de premier niveau des activités de marché au sein de leur entité et adressent des reporting récurrents 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 BANK OF AFRICA s'articule autour de trois axes principaux :

- Limites ;
- Indicateurs de risques ;
- Exigences en fonds propres.

LIMITES

• Limites de Contrepartie sur opérations de marché

Le processus d'octroi des limites par contrepartie et des demandes de dépassement sur opérations de marché est régi au sein du Groupe BANK OF AFRICA via un système de délégation des pouvoirs encadré par des procédures différenciées suivant le type de contrepartie.

Les transactions de marché font l'objet d'une fixation de limites à priori, selon un schéma délégataire s'appuyant sur le principe de la Troïka.

• Limites de marché

Afin de maîtriser la prise de risques de marché au sein du Groupe BANK OF AFRICA et la diversification du portefeuille de négociation, un set de limites de marché a été instauré. Ces limites reflètent le profil de risque du Groupe et permettent un pilotage optimal des risques de marché à travers l'arbitrage entre les différentes activités de marché. Le set des limites de marché du Groupe BANK OF AFRICA se décline comme suit :

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

Les limites de marché sont définies en VaR. Ainsi, le dispositif de gestion des limites est dynamique prenant en compte les fluctuations des différents facteurs de risque ainsi que les corrélations existantes afin de mieux apprécier la diversification du portefeuille.

• Limites réglementaires

En complément des limites mises en place en interne, le Groupe BANK OF AFRICA s'assure du respect des limites réglementaires définies par *Bank Al-Maghrib* telles que :

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

INDICATEURS DE RISQUE

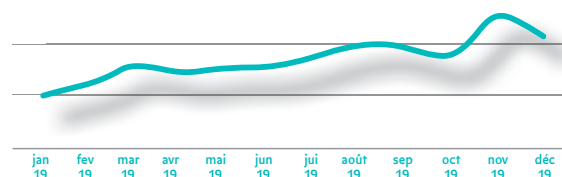
Différents indicateurs de risque reflétant le niveau d'exposition aux risques de marché sont utilisés au sein du Groupe BANK OF AFRICA et se déclinent comme suit :

• 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.

Un calcul quotidien de la *Value-at-Risk* globale et par classe d'actifs est assuré au niveau du Groupe BANK OF AFRICA ainsi que son *Backtesting*.



• Stress Testing par facteur de risque

Le Groupe BANK OF AFRICA réalise des tests de résistance afin d'évaluer la vulnérabilité du portefeuille de négociation du groupe à des scénarii extrêmes. Les *stress tests* couvrent toutes les composantes du portefeuille de négociation à travers la simulation de l'ensemble des facteurs de risque impactant le portefeuille. Les résultats des *stress tests* du risque de taux, du risque de change et actions du portefeuille de négociation se présentent comme suit :

Portefeuille Taux

1^{ère} hypothèse : Translation parallèle de la courbe des taux de 25 bps

Ce scénario ressort avec un impact de 65 MMAD sur le P&L.

2^{ème} hypothèse : Translation parallèle de la courbe des taux de 50 bps

Ce scénario ressort avec un impact de 129 MMAD sur le P&L.

Portefeuilles Actions

1^{ère} hypothèse : Dépréciation de 15% de la valeur du portefeuille des actions.

Ce scénario ressort avec un impact de 9 MMAD sur le P&L.

2^{ème} hypothèse : Dépréciation de 25% de la valeur du portefeuille des actions.

Ce scénario ressort avec un impact de 14 MMAD sur le P&L.

Change

1^{ère} hypothèse : Appréciation ou dépréciation de 2.5% de la valeur du Dirham.

Ce scénario ressort avec un impact de 126 MMAD sur le P&L.

2^{ème} hypothèse : Appréciation ou dépréciation de 5% de la valeur du Dirham.

Ce scénario ressort avec un impact de 252 MMAD sur le P&L.

Les résultats des **stress tests** menés montrent que le Groupe dispose d'un niveau de fonds propres suffisant pour résister à des scénarii de **stress** défavorables et pour se conformer aux normes réglementaires même en cas de crise.

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 BANK OF AFRICA à travers le logiciel *Risk Authority* 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 établies à fin décembre 2019 à :

LIBELLE DES EXIGENCES EN FONDS PROPRES	EXIGENCES EN FONDS PROPRES
Risque de taux	621.549
Titres de propriété	101.107
Risque de change	12.252
Total de l'exigence en fonds propres au titre des risques de marché	734.907
Total des actifs pondérés au titre des risques de marché	9.186.342

METHODE D'ÉVALUATION DES ELEMENTS RELEVANT DU PORTEFEUILLE DE NEGOCIATION**Produits Obligataires et Monétaires en MAD**

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

OPCVM Monétaires et Obligataires

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

Produits de Taux en Devises

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

Options de Change

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

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

Position Globale de Change

Les opérations effectuées en agence se traitent sur la base du fixing BANK OF AFRICA (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+*.

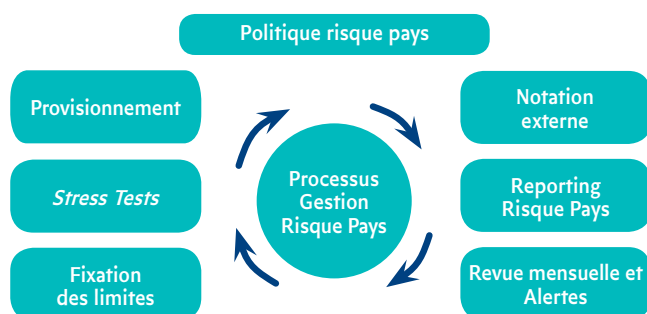
Juste Valeur Positive des Contrats (Garanties)

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, le dispositif de gestion du risque pays permet à la fois d'identifier, de mesurer et de maîtriser les risques transfrontaliers du Groupe BANK OF AFRICA.

A ce titre, la méthodologie de gestion du risque pays en place 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 à la Direction Générale des 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 BANK OF AFRICA 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.

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 sont diffusés sous forme d'un Rapport Mensuel à l'ensemble des entités concernées par le sujet.

Un module complémentaire retraçant l'évolution du Risque Pays est également diffusé en couverture d'Etudes spécifiques et sollicitations internes.

Système de notation

Le Groupe BANK OF AFRICA 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 BANK OF AFRICA en tenant compte de :

- L'appréciation du profil de risque de l'émetteur ;
- L'appétit au risque;
- 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

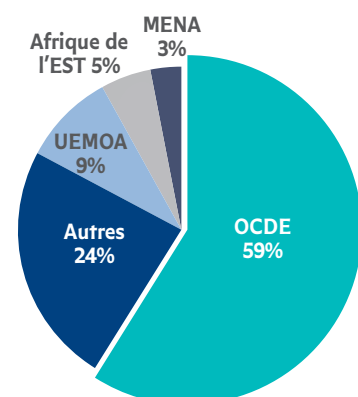
Un Exercice régulier qui consiste à s'assurer de la capacité de la banque à résister à des scénarii de dégradation extrêmes des risques pays et à en mesurer l'impact sur le bilan et sur la rentabilité de la banque et sa solvabilité.

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.

DISTRIBUTION DES EXPOSITIONS BANK OF AFRICA PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE AU 31/12/2019



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.

RISQUE OPERATIONNEL

Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de l'inadéquation ou la défaillance attribuables à des procédures, moyens humains, systèmes internes ou à des événements extérieurs, susceptibles d'impacter le bon déroulement de l'activité.

Objectif de la Gestion des Risques Opérationnels

Le dispositif de gestion des risques opérationnels a pour ambition de répondre à un triple objectif :

- L'identification, l'analyse et l'évaluation des risques opérationnels ;
- L'évaluation des contrôles internes ;
- Le suivi des risques opérationnels via des indicateurs d'alerte ;

La maîtrise des risques opérationnels via la mise en place d'actions préventives et/ou correctives face aux risques majeurs identifiés.

Le dispositif de gestion des risques est revu et surveillé régulièrement, permettant une amélioration continue du dit dispositif.

Classification

Les risques opérationnels peuvent être analysés, classifiés et hiérarchisés selon les principaux axes suivants : les causes, les conséquences (en termes d'impact financier ou autre), le score, la qualification et le niveau de maîtrise et qui sont classés par type d'événement bâlois.

Liens avec les autres types de risque (risque de marché / risque de crédit)

La Gestion des Risques opérationnels est potentiellement liée à la gestion des autres risques (marché / crédit), 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 générateurs de risque de marché / de risque de crédit.

Organisation de Gestion des Risques Opérationnels

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

- Définir un dispositif cible en cohérence avec l'organisation Business du Groupe BANK OF AFRICA 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 BANK OF AFRICA implique quatre entités majeures :

- La Direction Risques Opérationnels Groupe en central BANK OF AFRICA ;
- Le Réseau BANK OF AFRICA ;
- Les Directions Métiers BANK OF AFRICA ;
- 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 différentes filiales du Groupe.

Gouvernance de la gestion des risques opérationnels

La Gouvernance des risques opérationnels au sein du Groupe BANK OF AFRICA est structurée en trois Comités Risques Opérationnels :

- Le Comité Risques Opérationnels Groupe qui se tient dans le cadre du Comité des Risques Groupe ;
- Le Comité de Suivi des Risques Opérationnels Métiers ;
- Le Comité Risques Opérationnels Filiale ;

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,
- L'état d'avancement des plans d'action préventifs/correctifs définis en vue de couvrir et traiter les risques opérationnels majeurs,
- Le montant de fonds propres à allouer aux risques opérationnels, le coût des actions de prévention à mettre en œuvre ainsi que le coût lié aux assurances à mettre en place.

Principes méthodologiques fondamentaux

Les objectifs stratégiques prioritaires du Groupe BANK OF AFRICA 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 de :

- La Collecte des événements,
- La Cartographie des risques opérationnels,
- Les Indicateurs clés de risques opérationnels (*Key Risk Indicators*).

Les données produites font partie intégrante de ces processus de surveillance et de contrôle du profil de risque opérationnel.

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 BANK OF AFRICA est complètement automatisée au travers d'un outil dédié à savoir MEGA GRC. 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.

Maîtrise et atténuation des risques opérationnels

Plusieurs types d'attitudes 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 ;
- Assurer une surveillance étroite du respect des limites de risque ou des seuils assignés.

Le Groupe 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 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...

Plan de Continuité d'Activités

Le Plan de Continuité d'Activités 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.

Une organisation de secours cible est mise sur pied, en même temps que des lieux et des systèmes de backup alternatifs. Un projet spécifique est en cours de réalisation au niveau du Groupe avec en priorité des plans de contournement de sinistre.

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

- BANK OF AFRICA 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 ;

- BANK OF AFRICA doit garantir ses engagements envers le système de compensation interbancaire sur la place marocaine ;

- BANK OF AFRICA 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 ;

- BANK OF AFRICA entend maintenir sa crédibilité internationale et garantir en priorité ses engagements vis-à-vis des correspondants étrangers ;

- Les clients du Groupe 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).

Responsabilité sociale et environnementale

Les enjeux RSE font partie intégrante du dispositif de Gestion des Risques opérationnels, à travers une démarche de gestion d'identification, d'analyse et d'évaluation et de suivi des risques.

Les systèmes d'identification, de mesure et d'analyses internes des risques RSE sont désormais étroitement liés à la gestion quotidienne des risques opérationnels.

Measurement of Capital Adequacy

Le Groupe BANK OF AFRICA a opté pour l'approche standard telle que présentée dans les circulaires de *Bank Al-Maghrib*, exigeant le respect du ratio des fonds propres de base de 9% et celui global de solvabilité de 12%, aussi bien sur base sociale que consolidée.

Ces seuils calculés pour le Groupe BANK OF AFRICA respectent les prérogatives réglementaires établies par *Bank Al-Maghrib*.

COMPOSITION ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

Principales Caractéristiques des Éléments Constituant les Fonds Propres

BANK OF AFRICA est dotée d'un capital social de DH 1 998 204 600, composé de 199 820 460 actions ordinaires d'une valeur nominale de 10 DH, entièrement libéré. Chaque action ordinaire donne un droit de vote.

A fin décembre 2019, le total des dettes subordonnées à durée déterminée s'élève à près de DH 6,2milliards.

Evaluation de l'Adéquation des Fonds Propres

Le Groupe 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

Fonds Propres de base	22 988 684
Éléments à inclure dans les fonds propres de base	26 887 264
Capital social ou dotation	1 998 205
Réserves consolidées y compris les primes liées au capital et non compris les réserves latentes	19 467 975
Report à nouveau créateur	24 500
Résultat net bénéficiaire du dernier exercice comptable	1 737 963
Intérêts minoritaires	3 658 621
Éléments à déduire des fonds propres de base	3 898 581
<i>Good Will</i>	1 032 114
Autres ajustements des CET1	1 690 261
Immobilisations	1 035 931
Autres déductions	140 274
Fonds propres additionnels	1 800 000
Dettes subordonnées à durée indéterminée	1 800 000
Fonds propres complémentaires	7 185 754
Dettes subordonnées à durée déterminée	6 223 562
Ecart de réévaluation	760 617
Réserves latentes	201 575
Éléments à déduire des fonds propres	29 000
Autres déductions	29 000
Total	31 945 439

Exigences en FP par type des risques	Déc. 2019
Risques de crédit pondérés	209 665 357
Risques de marché pondérés	9 186 342
Risques opérationnels pondérés	24 492 864
Total des actifs pondérés	243 344 564
Fonds propres Tier 1	24 788 684
Ratio de fonds Tier 1	10.2%
Total des fonds propres admissibles	31 945 439
Ratio de Solvabilité	13.1%

Déploiement du dispositif de maîtrise des risques au niveau des filiales à l'international

La Direction Générale des Risques Groupe a veillé, tout au long de l'année 2019, au renforcement de la surveillance et à la maîtrise des risques de crédit, marché, pays et opérationnels au niveau du Groupe BANK OF AFRICA.

L'exercice 2019 a également été marqué par le lancement du programme de transformation s'inscrivant dans la continuité de la vision stratégique de la banque. L'objectif de ce programme étant de renforcer la dynamique et la croissance de la Filière « Risques » et par ricochet celle du Groupe.

Dispositif Risque de crédit

Lot 1 : Organisation, schéma délégué, pilotage et reporting

Le déploiement du dispositif Risques de Crédit (Lot 1) a été finalisé pour l'ensemble des filiales hormis la BCB.

Lot 2 : Stress tests et ratios de concentration (Lot 2)

Le dispositif Risques de Crédit Lot 2 a été déployé au sein de l'ensemble des filiales, hormis la BCB. Le déploiement est en cours au sein de BBI UK.

Dispositif Risques opérationnels

- Le déploiement des lots 1 et 2 du dispositif Risques Opérationnels a été finalisé pour l'ensemble des filiales.
- Le déploiement du lot 2 est en cours au sein des filiales marocaines et reste à couvrir au sein de BBI Londres.
- Le dispositif RO reste à couvrir au sein de la BCB.

Communauté Risques Groupe

La Communauté Risques Groupe a atteint un niveau de maturité perceptible grâce à des politiques et pratiques Risques communes. Les principales réalisations de la Communauté Risques Groupe au titre de l'exercice 2019 sont relatives à la formation certifiante ARM (Associate in Risk Management) délivrée par la *Business Risk Academy* :

- ARM 55 (Edition 1) : 11 participants anglophones avec un taux de réussite moyen de 82% ;
- Examen de l'ARM 55 (Edition 2 pour les francophones) : avec un taux de réussite de 70% ;
- ARM 54 (Edition 4) : 11 participants francophones. L'examen est prévu en septembre 2019.

GESTION DES PROJETS TRANSVERSES DES RISQUES GROUPE

Au terme de l'exercice 2019, les travaux de l'entité Outils et Supports Informatiques des Risques Groupe ont été axés sur les principaux projets suivants en alignement avec la stratégie de la Direction Générale des Risques Groupe de BANK OF AFRICA :

- Le déploiement de la nouvelle version de la Base Engagement « BEG » au niveau des BOA (14/17) ;
- Le déploiement de la solution de calcul des exigences en Fonds propres et production des déclarations réglementaires « *Risk-Authority* » au niveau des filiales BOA Zone UEMOA.
- Le lancement de plusieurs appels d'offre pour les outils (Recouvrement commercial précontentieux et contentieux, IFRS, Notation interne) ;
- La finalisation de plusieurs parties des projets (CDL, OSCA, BGI).

Portefeuille des projets Risques :

Le portefeuille projets de la Direction Générale Risque Groupe est composé d'une vingtaine de projets regroupés en 3 domaines : « Projets de Transformation, Projets Réglementaires et Transverses ».

PROJETS RISQUES GROUPE



PROJETS DE TRANSFORMATION

- ▶ Mise en place du dispositif SI précontentieux et contentieux _Post octroi
- ▶ Acquisition d'un outil de calcul IFRS
- ▶ Déploiement ICAAP
- ▶ Projet BEG – Disposer d'un référentiel tiers et engagements de niveau Groupe
- ▶ BGI – Base de défaut
- ▶ Nouvelle acquisition outil de notation GE et PME.
- ▶ Implémentation des modèles de Scoring au niveau de la GRC (TPE et PART PRO)
- ▶ Automatisation des tableaux de bord et des indicateurs risques
- ▶ Revue et Pilotage du Schéma Délégué



PROJETS RÉGLEMENTAIRES

- ▶ Automatisation du dispositif de Gestion des Risques Pays
- ▶ Optimisation de l'utilisation de l'outil SAS et extension de l'environnement
- ▶ Recommandations BAM pour *Risk Authority*
- ▶ Optimisation du calcul du ratio de solvabilité et du système de pilotage des risques – Stream 2
- ▶ Gestion des Groupes d'affaires
- ▶ Automatiser la détection précoce des Comptes à risque – Production des SFD
- ▶ Gestion des créances douteuses et litigieuses (nouveau CDL)
- ▶ Aggravation solde compromis et clôturés
- ▶ Gestion des Risques opérationnels
- ▶ Cartographie des RO – Normes de cotation des risques (filiales BOA + LCB BANK).



TRANSVERSES

- ▶ Amélioration OVO
- ▶ Amélioration des processus de gestion et de suivi des engagements de la banque -Autorisations
- ▶ Revue du support de comité de crédit T2/T3
- ▶ Gestion des OND
- ▶ Les Alertes IDCE
- ▶ Refonte du processus de traitement des CID
- ▶ Mise en place de Portail *Sharepoint*

Plusieurs projets ont été finalisés en 2019 et d'autres sont en cours

- La Base Engagements Groupe « BEG » est l'outil central permettant le pilotage et le monitoring des risques de crédit de manière consolidée par les Risques Groupe de l'ensemble des entités financières faisant partie du périmètre de consolidation de BANK OF AFRICA-BMCE GROUP (23 filiales : BANK OF AFRICA, 16 filiales BOA, 3 filiales marocaines, la LCB, BBI Madrid et BBI Londres).

La BEG consolide les Tiers et Engagements :

- Les informations de gestion : Tiers, Autorisations, Encours, Incidents, Garanties, Provisions;
- Les informations Comptables : Balance comptable pour les besoins de réconciliation de l'information de gestion.

La BEG faisant partie des projets de transformation, le déploiement de la version mise à niveau en vue de répondre aux exigences réglementaires de *Bank Al Maghrib*, et aux besoins de pilotage interne de BANK OF AFRICA est à 85% :

- Le déploiement de la solution de calcul des exigences en Fonds propres et de production des déclarations réglementaires « *Risk Authority* » au niveau des filiales BOA de la zone UEMOA, conformément aux exigences réglementaires de Bâle II / Bâle III.
- La revue des schémas délégataires d'octroi de crédit et de dépassement, et leur paramétrage sur l'outil.
- La revue et le renforcement des modèles de scoring et de notation, un appel d'offre a été lancé dans ce sens pour acquisition d'un nouvel outil de Notation Interne.
- La mise en place d'un outil de Recouvrement commercial précontentieux et contentieux, le choix de l'éditeur est finalisé.
- Les travaux d'enrichissement et d'assainissement de la base des incidents BGI : fiabilisation des impayés, automatisation des traitements des gels et des dépassements persistants.

- Les travaux de stabilisation et d'amélioration de l'outil de Surveillance des Comptes en Anomalie (OSCA);
- Les travaux de mise en place du nouvel outil de gestion des créances douteuses et litigieuses (CDL);
- L'Optimisation des process de calcul du coût du risque consolidé (IFRS9), lancement d'appel d'offre, notation des offres et élaboration du dossier de décision.
- La Poursuite du projet de convergence (ICAAP, PRCI, Prise en charge des défauts, reporting filiales), déploiement du premier lot « Risque de marché » au niveau de la filiale BOA Bénin.
- Les travaux de migration vers la nouvelle version de MEGA GRC pour la gestion des Risques opérationnels.
- Le lancement du projet de mise en place d'un portail collaboratif Sharepoint au niveau du Pôle Analyse des Engagements, pour la gestion des documents et le suivi des dossiers de comités.