

Le degré de l'implémentation de la gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire marocain : étude empirique

DAOUI Manar

Laboratoire MADILOG

ENCG AGADIR

Université IBN ZOHR – AGADIR - MAROC

AIT BIHI ABDELHAMID

Laboratoire MADILOG

ENCG AGADIR

Université IBN ZOHR – AGADIR - MAROC

Résumé : Etant donné l'importance de la gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire, il a été jugé nécessaire de vérifier le degré d'avancement d'implémentation de la gestion du risque opérationnel en matière d'allocation de fonds propres, de contrôle et de saines pratiques, auprès de dix banques marocaines, tels qu'il est défini par la réglementation prudentielle.

A cet effet, nous avons élaboré une étude qui porte sur un échantillon des principales banques commerciales au Maroc.

Cet article examinera notre démarche adoptée pour l'élaboration du questionnaire qui a été destiné aux responsables des départements de gestion du risque opérationnel de ces banques de la sélection de l'échantillon choisi, ainsi que la collecte et le traitement des données.

Mots-clés : risque opérationnel ; accord de Bâle ; réglementation prudentielle.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7948007>



1. Introduction

La gestion des risques se place au centre d'intérêt des métiers de la banque, elle constitue une problématique omniprésente depuis déjà plusieurs années dans plusieurs pays de l'occident (tels que le Japon, la France, le Royaume uni et les Etats-Unis, etc....), la diversification des produits, les fusions-acquisitions, et la technologie de l'information ont obligé les banques à mettre en place de nouvelles pratiques de suivi et de gestion des risques, et à diminuer les coûts opératoires, afin de parfaire leur performance.

En effet, ce n'est guère le fruit du hasard, mais bien le résultat des difficultés économiques considérables que soulève la question, ayant conduit dans plusieurs cas à des événements tragiques. L'analyse des différents scandales financiers, tels que la faillite de l'une des grandes banques internationales « Lehman brothers » en 2008, et celle des affaires de Barings en 1995, etc..., a mis en évidence que ces faillites sont venues d'une succession de circonstances qui constataient plus de problèmes technologiques ou organisationnels que d'une gestion maladroite ou mauvaise des risques de marché ou de crédit.

En effet, les pertes colossales constatées au cours de ces vingt dernières années, relatives aux risques de crédit, des marchés ou opérationnels, ont poussé le régulateur à introduire les risques dans ses nouveaux documents réglementaires.

En outre, les dommages considérables qu'ont expérimentés plusieurs établissements non financiers et certaines banques sur leurs activités de commerce, expliquent cependant, de façon assez réaliste, les répercussions de « breakdowns » dans le mécanisme de contrôle et de pilotage des risques. Des dénominations telles que Metallgesellschaft, Orange County, Daiwa Bank, ne sont que des illustrations de cette liste jugée « noire ».

A cause des difficultés financières de deux grandes banques marocaines, il y a déjà une vingtaine d'années, le Maroc a failli noyer sous le coup d'un déséquilibre financier. En effet, c'est grâce à l'intervention et l'appui des pouvoirs publics que ce péril financier n'a pas pris une déviation préjudiciable.

S'il est véritable que ces incidents n'ont mis le système financier en péril, ils n'ont pas moins livré d'une alerte avertissant pour tous : des processus défaillants en matière de gestion des risques dans le système financier peuvent sèchement engendrer des dommages financiers importants lesquels, s'ils ne sont pas absorbés convenablement par des coups solides capables de contenir le risque opérationnel, sont susceptibles de produire un effet de domino vers d'autres opérateurs sur les marchés avec des répercussions péniblement quantifiables pour le système financier. Comme le témoigne l'actualité, cette préoccupation est réelle, la pandémie sanitaire du « COVID-19 » que connaît le monde entier depuis l'année 2020 n'est qu'un exemple.

Les perturbations financières qui ont secoué les marchés financiers internationaux en général et le marché financier marocain en particulier, ont démontré certaines failles dans le processus de gestion des risques au sein des banques. Cette gestion, longtemps comparée à un simple alignement aux règles prudentielles, s'est dévoilée inefficace et improductive, étant donné que celles-ci se sont limitées pour la majorité à l'estime d'une collection d'indicateurs assez généraux et ont retenu en discrétion une configuration élémentaire de la gestion des risques bancaires : l'implication du conseil d'administration et du management dans le contrôle des établissements bancaires.

Il est clair que dans de telles conditions, les établissements bancaires ne peuvent plus se limiter dans la gestion des risques à s'appuyer sur une méthode globale, une gouvernance plus minutieuse devient alors indispensable. En effet, la santé et la solidité de tout établissement financier est une affaire qui

concerne le management de la banque en premier lieu : il n'existe pas de système spécial dédié à la surveillance bancaire qui puisse substituer une gestion efficace et saine d'une banque. Celle-ci s'achève dès lors, par une implication plus vaste du conseil d'administration et du management dans la sélection des moyens appropriés les mieux adéquats au niveau de technicité et au service du risque de la banque. S'il est certain que le contrôle bancaire inclut des dépenses importantes, il s'est révélé qu'un contrôle déficient coûterait encore plus cher.

La problématique de la surveillance et de la gestion des risques semble donc comme un détail essentiel et omniprésent de la qualité des organismes de crédit. Une exposition sur le développement des pratiques et des normes à ce propos, montre cependant, le caractère ancien de cette inquiétude avec les premières pensées d'ensemble qui datent depuis déjà une trentaine d'années.

En effet, l'année 1988 a marqué la naissance du premier texte international prétendant la régulation de l'exposition aux risques des banques, par la proclamation du comité de Bâle, et la publication d'un accord sur l'adéquation des fonds propres qui évoquait dans ce temps-là que les risques de crédit.

Cette norme est à l'origine de la décision réglementaire de la banque centrale du Maroc (BAM) N°96 du 25 décembre 1992, correspondant à l'établissement du ratio de solvabilité exigé pour tous les opérateurs dans le secteur bancaire.

La progression étonnante des référentiels du management des risques émane de certains faits qui sont venus se réunir :

- La pression du marché avec l'accroissement en grandeur des concepts de transparence et de gouvernance d'entreprise, phénomène qui n'est cependant pas propre au secteur bancaire mais touche l'ensemble des sociétés et particulièrement celles cotées ;
- Et précisément pour certains intervenants financiers et banques, une forte et régulière impulsion par les régulateurs bancaires, afin d'enrichir le dispositif de contrôle et de gestion des risques pour assurer la stabilité financière et économique au niveau national et mondial, et bannir la survenance des risques systémiques.

L'étude des écrits provenant des autorités prudentielles bancaires, dans plusieurs pays et au niveau international, exprime un intérêt accru porté depuis plusieurs années par ces autorités à ce concept, avec particulièrement :

- La diminution de la notion de responsabilité finale des administrateurs, au niveau du secteur bancaire, dans le fonctionnement du contrôle interne et des consignes et instruction pour la mise en place des comités d'audit ;
- Un schéma précis et complet sur les conditions de fonctionnement et le mode d'organisation des dispositifs de gestion et de maîtrise des différents risques, particulièrement à travers des écrits réglementaires concernant le contrôle interne ;
- La démonstration incessante de l'obligation de transparence par rapport au marché, cette dernière passe évidemment par une communication adéquate sur l'organisation interne du management des risques, les rétrospectives et leurs impacts passés et futurs, ainsi que la productivité des activités auprès de certains indicateurs de conception de valeur.

En outre, une autre tendance de base remarquée depuis l'année 1988, consiste en le développement des référentiels de maîtrise et de gestion des risques de la banque, alors que toute l'attention a été tirée sur les risques financiers (marché, crédit, etc...). C'est dans ce contexte que le comité de Bâle a mené des travaux et des études explorés et approfondis sur le sujet du risque opérationnel. C'est dans ce sens-là, que le comité bâlois creusait dans la progression permanente d'un foisonnement des textes réglementaire sur la gestion des risques bancaires en général, et le

risque opérationnel en particulier, ainsi les grandes banques internationales communiquent désormais les rapports annuels comportant des présentations beaucoup plus importantes sur les dispositifs globaux de gestion de risque « Risk management », et communiquent avec transparence les informations détaillées sur la gestion du risque opérationnel.

Le comité de Bâle soutient que le risque opérationnel est désormais un enjeu majeur pour l'amélioration du Risk management dans le développement des marchés financiers et que les banques sont conviées à échanger avec les autorités de surveillance du système financier de nouvelles pratiques pour identifier, quantifier, manager et contrôler le risque opérationnel afin de les bannir.

De ce fait, et dans le cadre de ses réflexions sur l'enrichissement du contrôle sur les établissements financiers, le comité de Bâle a soumis les banques à une obligation. Celle d'affecter un montant de fonds propres dédiés aux risques opérationnels, qui s'ajoute aux fonds propres existant auparavant relatifs aux risques de crédit et de marché.

Cette condition obligatoire et complémentaire a poussé plusieurs organismes à se munir des moyens indispensables pour la détection et le contrôle de ces risques, qui n'étaient pas automatiquement identifiés et gérés

Selon les piliers 2 et 3, le contrôle du risque opérationnel est un problème qualitatif, mais sa quantification est désormais considérée, un enjeu primordial. La définition du risque opérationnel telle que précisée par le comité de Bâle, a été particulièrement accommodée à un objectif d'appréciation de ce risque.

La gestion de ce genre de risque est intimement attachée à des événements aussi occasionnel et imprévisible qu'une fraude d'un employé, d'une catastrophe naturelle ou d'attentat terroriste. Selon Thirlwell (2010b), une charge additionnelle en capital, ne va pas permettre aux banques de se prémunir contre ce genre de risque, étant donné qu'elle ne peut pas estimer les coûts des pertes dues aux catastrophes naturelles ou encore des fraudes.

De ce fait, la gestion du risque opérationnel ne se limite pas aux méthodes quantitatives.

Cette thèse n'a pas l'ambition de donner toutes les réponses relatives aux questions sur la maîtrise des risques opérationnels, nous essayons de comprendre à travers un guide d'entretien le degré d'avancement des banques marocaines dans la gestion des risques opérationnels en matière d'allocation de fonds propres, de contrôle et de saines pratiques.

Notre objectif, est d'apporter aux lecteurs des explications sur la gestion du risque opérationnel, ainsi, se basant sur des hypothèses, savoir le degré de compréhension, et d'appréhension du risque opérationnel par les responsables des entités risque opérationnel, tout en faisant référence à la réglementation prudentielle, ensuite, évaluer le degré de préparation des banques à l'application du dispositif de gestion du risque opérationnel proposé par le comité de Bâle, et enfin, de mettre en évidence les conséquences du risque opérationnel en matière de performance financière des banques.

Nous précisons que l'environnement marocain se distingue par un cadre prudentiel faisant l'objet d'une réorganisation profonde depuis 1993, coïncidant avec proclamation de la nouvelle loi bancaire. Plusieurs règlements se sont succédés dans la prolongation de cette nouvelle loi, et précisément la circulaire N°6 correspondante au contrôle interne des établissements de crédit éditée par la banque du Maroc (BAM) en février 2001.

Avant même l'émission de cette circulaire, une discussion partagée a été remontée depuis plusieurs années dans le contexte des défaillances constatées à ce moment-là par plusieurs

établissements bancaires ; et considérées jusque-là entant que novateur dans la gouvernance bancaire et le contrôle interne.

Les dispositions de la fameuse circulaire N°6 viennent pour faire un rappel aux organismes bancaires et de crédit l'obligation de maîtriser leurs risques importants et leurs responsabilités, afin de protéger leurs actionnaires, l'ensemble de leurs partenaires et surtout leurs clients. Des sanctions financières exécutoires aux différentes infractions ont été édictées, afin de solliciter ces établissements de crédit à respecter la réglementation en vigueur. Cet alignement et ce renforcement du dispositif prudentiel sur les normes internationales tendent à éviter les différents risques correspondant à l'activité des établissements de crédit.

Cependant le processus de cette recherche n'a pas été aisé, il a exigé de suivre une approche méthodologique fondée sur un raisonnement scientifique accommodé à l'intérêt du sujet.

En effet, notre recherche est sous-tendue par la question principale suivante : **Quel est le degré de l'implémentation de la gestion du risque opérationnel au sein du système bancaire marocain ?**

Afin de répondre à notre problématique, la première partie de la thèse s'articule autour de la revue de littérature ainsi que les recherches précédentes dans un objectif de donner au lecteur des issues de compréhension et un programme d'analyse des composants qui proviendront de la réalité du terrain.

La sensibilité des banques par rapport au risque opérationnel en particulier, et les dépenses relatives aux risques bancaires de manière générale, le genre du risque et l'actualité de cette thématique ont défendu et justifié le recours à l'étude empirique. Dix banques marocaines ont été sélectionnées selon leur taille ainsi leur apport dans l'activité économique et financière au Maroc, ce qui nous a permis de comprendre les dispositifs de gestion du risque opérationnel ainsi que l'évolution de la structuration de ces mécanismes.

Les travaux de cet article s'enchaînent avec la présentation des résultats de notre étude empirique : depuis les données primaires et secondaires, nos aboutissements se sont classés en fonction des facteurs de la bonne gestion du risque opérationnel, c'est-à-dire, ceux correspondant au dispositif d'identification et de contrôle de ce type de risque. L'analyse issue de notre revue de littérature nous permettra de faire une lecture structurée et analytique de nos entretiens.

Etant donné l'importance de la gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire, il a été jugé nécessaire de vérifier le degré d'avancement d'implémentation de la gestion du risque opérationnel en matière d'allocation de fonds propres, de contrôle et de saines pratiques, auprès de dix banques marocaines, tels qu'il est défini par la réglementation prudentielle.

A cet effet, nous avons élaboré une étude qui porte sur un échantillon des principales banques commerciales au Maroc.

Ce chapitre examinera notre démarche adoptée pour l'élaboration du questionnaire qui a été destiné aux responsables des départements de gestion du risque opérationnel de ces banques de la sélection de l'échantillon choisi, ainsi que la collecte et le traitement des données.

2. Méthodologie de la recherche empirique

1.1 Rappel de la problématique :

L'enquête sur le degré d'avancement de l'implémentation de gestion du risque opérationnel au sein du système bancaire marocain a été réalisée avec les responsables risques opérationnels de dix

banques commerciales marocaines Dans notre travail de recherche nous essayons d'examiner le degré d'avancement de l'implémentation du risque opérationnel au sein du système bancaire marocain. L'importance de cette enquête peut être justifiée par le degré de survenance et de fréquence des risques opérationnels que les banques peuvent courir. En effet, les dommages financiers que peuvent causer ces risques, peuvent être considérables, voir même catastrophiques aux banques de façon à ce que ces dernières doivent se couvrir contre eux de manière suffisante

3.1.1 Objectifs et hypothèses de la recherche

- L'objectif principal de ce travail de recherche est d'examiner auprès des banques marocaines le degré de respect d'application des exigences telles qu'elles sont imposées par les accords de Bâle et notamment la réglementation prudentielle, et ce, afin de mieux appréhender le risque opérationnel, le deuxième objectif est d'évaluer le degré de compréhension du risque opérationnel par les interviewés, tout en faisant référence à la réglementation prudentielle.

Et enfin, mettre en évidence les conséquences du risque opérationnel en matière de performance financière des banques.

➤ Hypothèses de la recherche :

H1 : peut-être les responsables risques opérationnels maîtrisent bien le concept du risque opérationnel.

H2 : l'absence d'une structure de gestion du risque opérationnel bien organisée au sein des banques.

H3 : l'existence d'un on pilotage du risque opérationnel.

3.1 Choix des outils de collecte des données empiriques :

3.1.1 Le questionnaire :

Selon Combessie (2007), « le rôle principal du questionnaire est d'offrir à l'enquête un champs plus grand et contrôler statistiquement jusqu'à quel niveau sont généralisables les hypothèses et les informations antérieurement constituées »

De ce fait, questionnaire est le moyen de recherche auquel nous avons eu recours, que nous classons dans la rubrique enquête parmi les différentes classes de collecte de données, il est considéré comme un intermédiaire entre observation et l'expérimentation.

L'investigation est bien adaptée à la recherche causale vue que le genre de recherche amène à la détermination des liens de causes à effet entre les variables.

➤ La forme du questionnaire :

Notre questionnaire s'articule autour de trois principales parties composées par un ensemble de questions ouvertes et fermées.

Nous sommes passés par trois phases pour l'élaboration de notre questionnaire.

La première portera sur le rapport théorique lié à notre problématique, qu'est l'identification des risques opérationnels au sein de la banque.

La deuxième concernera l'évaluation du dispositif de maîtrise de risque opérationnel.

La troisième concernera les conséquences du risque opérationnel sur la performance financière des banques.

➤ *L'élaboration du questionnaire :*

Pour l'élaboration de notre questionnaire, nous sommes passés par deux étapes :

Dans un premier temps nous nous sommes référés aux rapports théoriques en liaison avec le vif de notre problématique.

Dans un second temps, nous avons fait une analyse prodrome auprès d'un échantillon simplifié de la population mère. L'objectif étant de collecter des éléments d'appréciation et des informations complémentaires afin d'adapter et d'ajuster notre recherche théorique au contexte des banques marocaines.

➤ *Administration du questionnaire :*

Afin d'administrer notre questionnaire, et pour les raisons de la situation sanitaire que connaît le monde actuellement, nous étions devant deux alternatives possibles ;

- Questionnaire par e-mail ;
- Interview par communication téléphonique.

Tous nos interviewés ont répondu favorablement aux entretiens sollicités ce qui a conduit d'avoir des résultats légitimes et crédibles tel que nous souhaitons.

3.2 L'analyse documentaire

L'exploitation des documents doit permettre d'apercevoir le fonctionnement des banques, de la nature du risque opérationnel qu'elles encourent, ainsi que les plans d'action à mettre en œuvre pour mieux les gérer et en assurer leur maîtrise. L'objectif étant d'extrapoler des données utiles afin de prendre les décisions.

La revue documentaire de ces banques concerne les éléments suivants :

- L'organigramme : afin de savoir où se situe la structure qui gère le risque opérationnel dans les établissements bancaires ;
- Les rapports d'activité ;
- Le manuel des procédures de gestion des risques opérationnels ;
- Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.

3.3 Le tableau d'identification des risques

Ce tableau permettra le découpage de l'activité en plusieurs tâches élémentaires, l'objectif étant l'identification du risque opérationnel lié chacune de ces tâches et de spécifier les forces des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.

○ **La grille des séparations des tâches :**

Cette grille associe l'organigramme fonctionnel à l'organigramme opérationnel, afin d'examiner le degré du respect du principe de la séparation des tâches. La grille de la séparation des tâches est une pratique qui permettra de révéler les dysfonctionnements possibles grâce à l'utilisation de l'organigramme hiérarchique et fonctionnel. Par conséquent, elle permet de détecter les tâches discordantes, et les cumuls de fonctions.

○ **Échantillonnage :**

Notre population mère se compose de la totalité des banques commerciales marocaines qui sont au nombre de 24 banques dont 5 banques participatives et 3 fenêtres participatives.

Vue les contraintes logistiques, temporelles et matérielles sous-jacentes à ces travaux de thèse, nous avons soumis ce questionnaire à dix banques commerciales marocaines basées principalement à Casablanca.

Tableau 1: échantillonnage des banques

BANQUES CHOISIES	CAPITAL SOCIAL
ATTIJARIWAFABANK	2.035.272.260
BANQUE CENTRALE POPULAIRE	2.210.000.000
SOCIETE GENERALE	2.050.000.000
BMCE	100.000.000
CFG BANK	542.889.900
ALBARID BANK	976.771.500
CIH	2.830.000.000
BMCI	20.000.000
CREDIT DU MAROC	1.088.121.400
CREDIT AGRICOLE DU MAROC	120.000.000

Source : tableau élaboré par nous-même.

En fait, il s'agit des dix banques les plus connues et les plus importantes qui détiennent plus de 90% de l'activité au Maroc. Les autres banques sont soit des banques étrangères soit des petites banques qui effectuent des opérations très limitées et n'impactent pas significativement l'activité bancaire locale.

○ **Traitement des données :**

Plusieurs outils sont disponibles pour faciliter l'analyse des données et pourvoir repérer les thèmes récurrents. Des logiciels, tels que SPSS, NVIVO, R, etc ..., permettent d'aider le chercheur dans l'exploration des informations qualitatives grâce à leur capacité de traitement. L'ambition est évidemment de répondre aux critiques destinées aux recherches qualitatives par rapport à la faiblesse de la sévérité scientifique des aboutissements (Miles et Huberman, 2003).

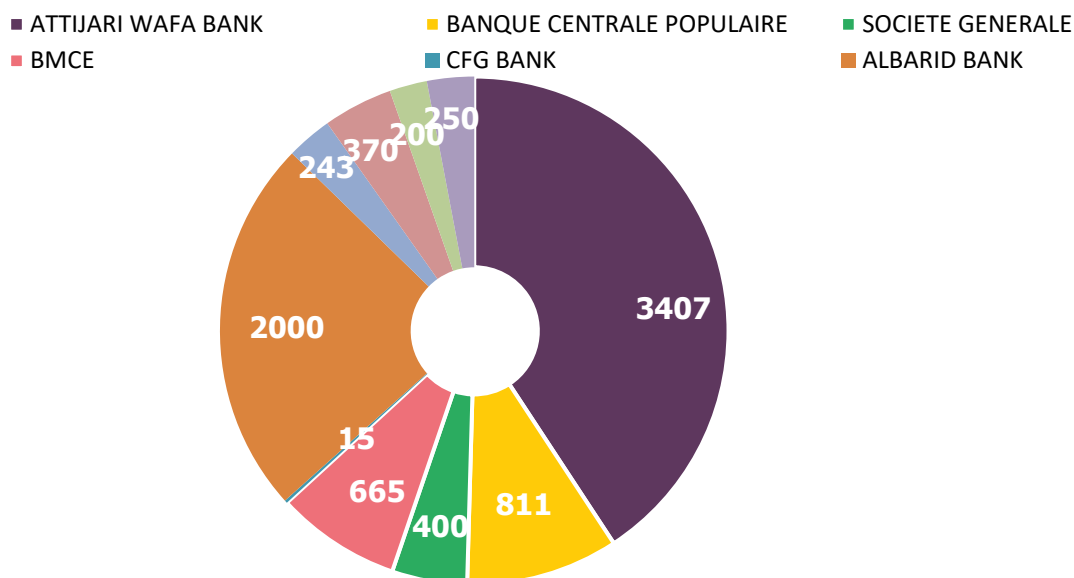
Pour le traitement des données de notre enquête, nous avons opté pour le système d'information R, étant donné qu'il est libre, disponible et efficace, il est classé neuvième dans l'index TIOBRE qui quantifie les langages de programmation.

3.3.1 Analyse et interprétation des résultats

Le guide d'entretien s'articule autour du processus d'identification des risques opérationnels au sein de la banque et le dispositif de mesure, de pilotage et de couverture du risque opérationnel, et enfin, les conséquences du risque opérationnel sur la performance financière des banques.

Le guide d'entretien choisi lors de l'enquête sur l'implémentation de la gestion du risque opérationnel dans le système bancaire marocain avait comme objectif de déceler si :

- Les responsables risques opérationnels maîtrisent correctement le concept du risque opérationnel ;
- Une structure de gestion du risque opérationnel bien organisé au sein des banque existe ;
- Un bon pilotage du risque opérationnel existe ;
- Le risque opérationnel impacte la performance financière de la banque.
- L'échantillon choisi est composé de dix banques commerciales marocaines dont le nombre d'agence est compris entre 3.407 et 15 comme indiqué dans la figure suivante :



- Figure 1 : Nombre des agences par banque – arrêté 2020
 ▪ Source : graphique élaboré par nous même

- Le capital social de chacune des banques est compris entre 2.210MDHS ET 20MDHS, tel qu'il est indiqué dans la figure suivante :

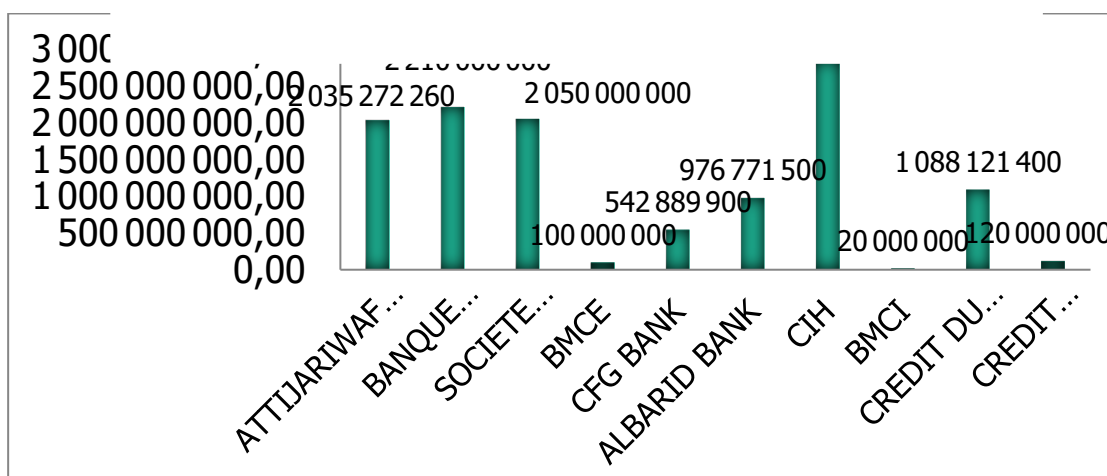


Figure 2: Capital social par banque – arrêté 2020

Source : élaboré par nous-même.

- Pour obtenir des réponses concrètes et des résultats fiables et légitimes, les interviewés sollicités sont tous à la tête des départements gestion du risques opérationnels. Nous avons enregistré un taux de réponse de 100% lors de cette enquête.

Analyse des résultats : les banques marocaines appliquent une gestion des risques opérationnels selon les exigences de la réglementation prudentielle.

○ **Thème 1 : identification des risques opérationnels au sein de la banque**

1.1.1 Statistique descriptive des variables :

la fréquence des réponses de la question Q1

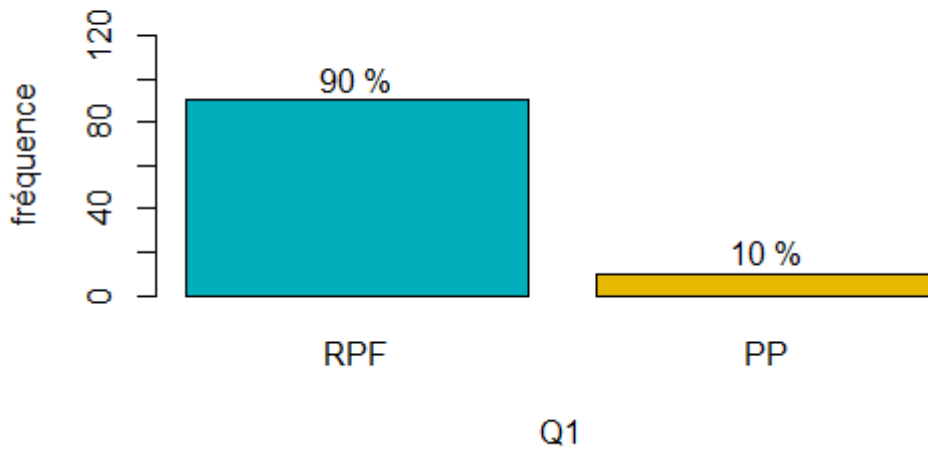


Figure 3: *Fréquence des réponses de la question : Comment définissez-vous le risque opérationnel dans votre banque ?*

90% des banques ont défini le risque comme étant un risque de perte financier (RPF)

la fréquence des réponses de la question Q2

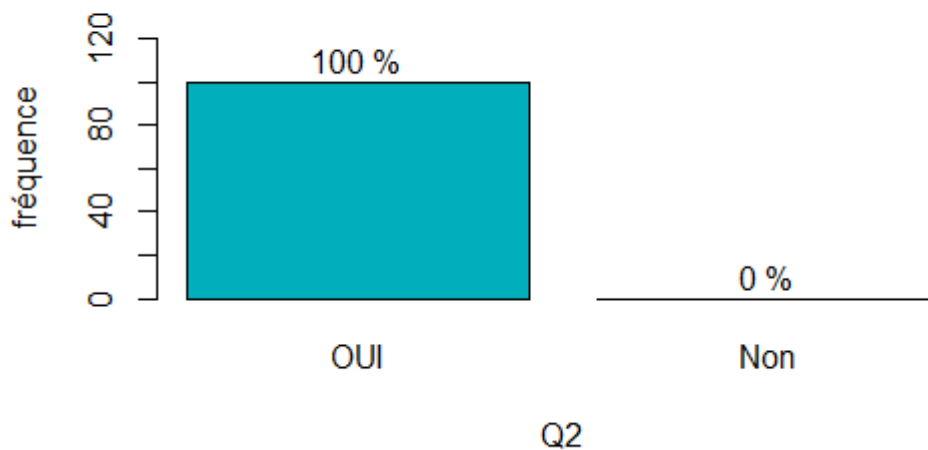


Figure 4: *Fréquence des réponses de la question : A votre avis, est ce qu'une bonne compréhension du risque opérationnel, permettra une bonne gestion ?*

- Toutes les banques (100%) confirment que la bonne compréhension de la notion du risque opérationnel permettra une bonne gestion de ce dernier.

Figure 5 1:Fréquence des réponses de la question :Quelle est l'importance allouée au risque opérationnel

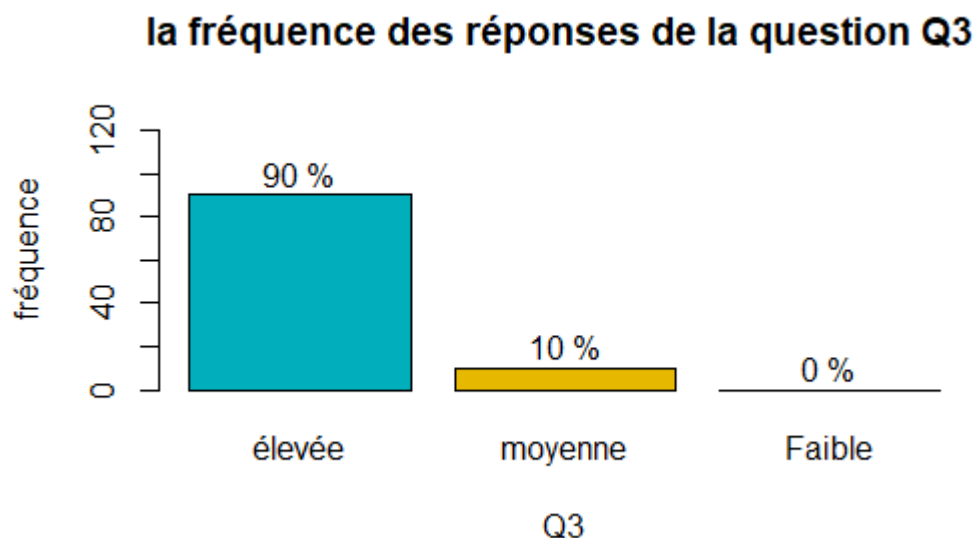


Figure 6 :Fréquence des réponses de la question: Comment pouvez-vous décrire la prise de décision au sein de la structure de gestion risque opérationnel ?

Les banques marocaines donnent une grande importance au risque opérationnel, 90% ont coché la case « élevée ». En général, on peut dire que la gestion du risque opérationnel occupe une place importante dans les banques.

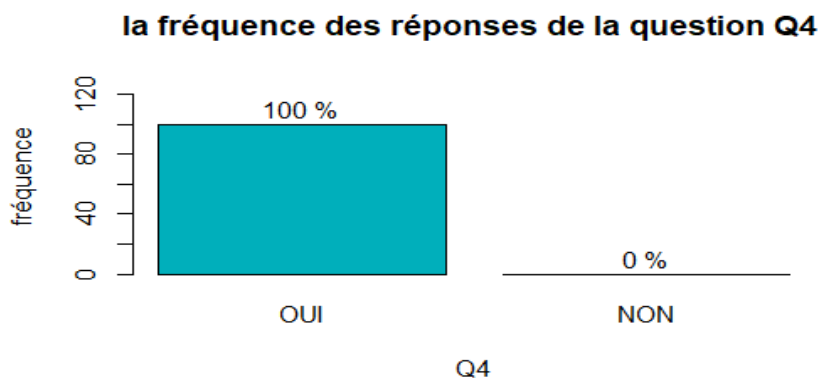


Figure 7: Fréquence des réponses de la question: Est-ce que la structure dédiée à la gestion du risque opérationnelle est rattachée à la direction générale ?

Nous remarquons que la totalité des banques (100%) considèrent que la prise de décision au sein de la structure de gestion risque opérationnel est faite en concertation avec le top management et les autres structures.

la fréquence des réponses de la question Q5

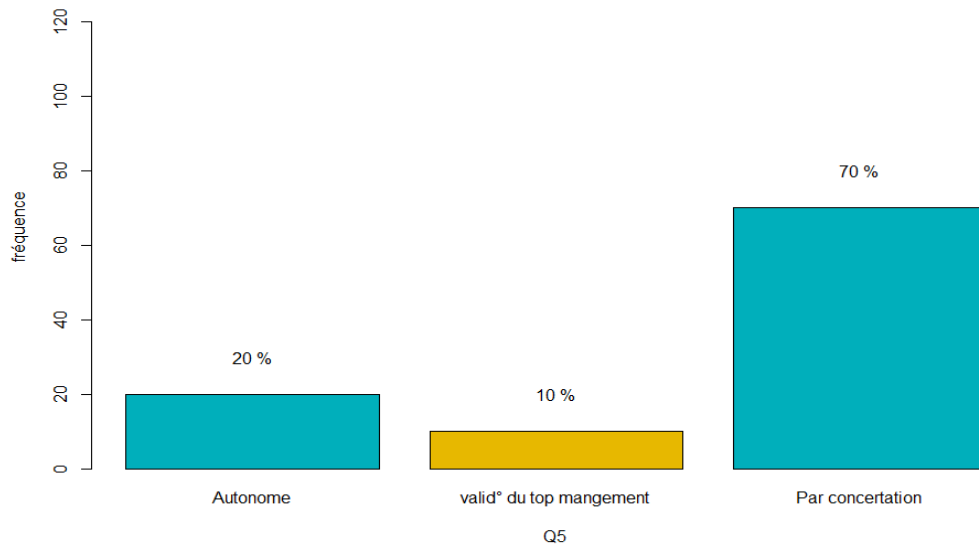


Figure 8 Fréquence des réponses de la question: Comment pouvez-vous décrire la prise de décision au sein de la structure de gestion risque opérationnel ?

Nous remarquons que 70% des banques considèrent la prise de décision au sein de la structure de gestion risque opérationnel est basée sur la concertation avec le top management et les autres structures, tandis que 20% ont répondu que la prise de décision est faite d'une manière autonome, quant aux 10% des banques disent qu'elle est basée sur la validation du top management.

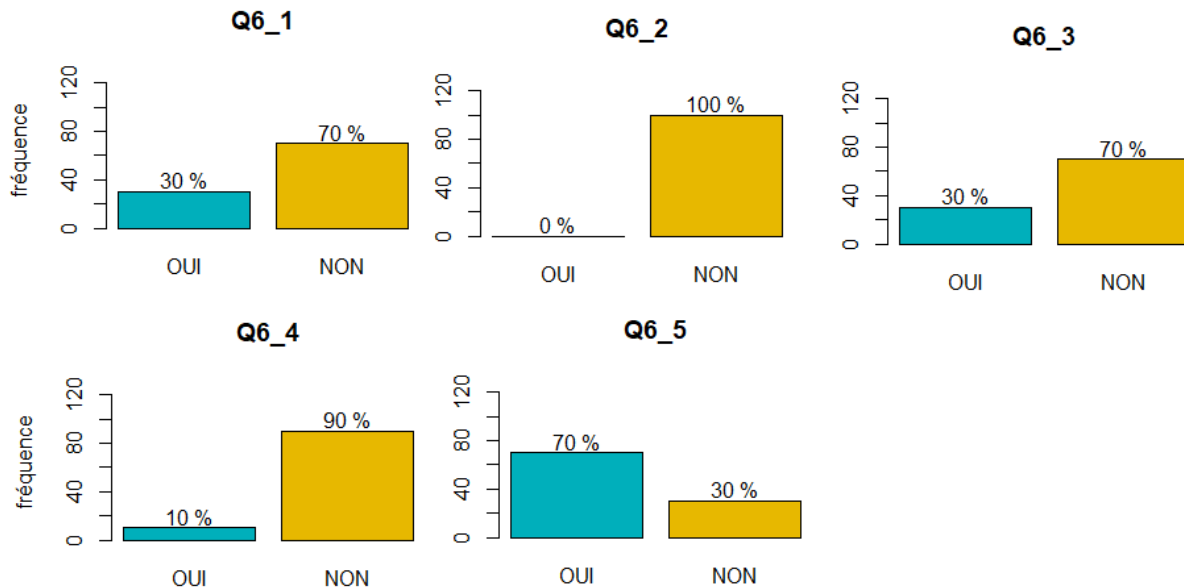


Figure 9 : Fréquence des réponses de la question: Selon vous, le risque opérationnel est-il lié aux ?

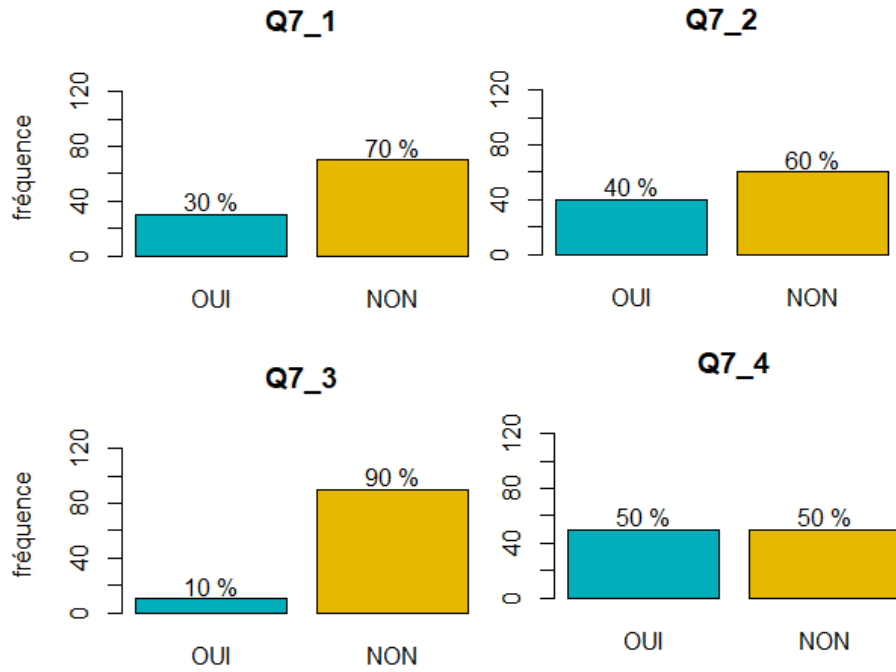


Figure 10 Fréquence des réponses de la question: Dans votre banque, comment les conseils en matière de risque opérationnels sont –elles diffusées ?

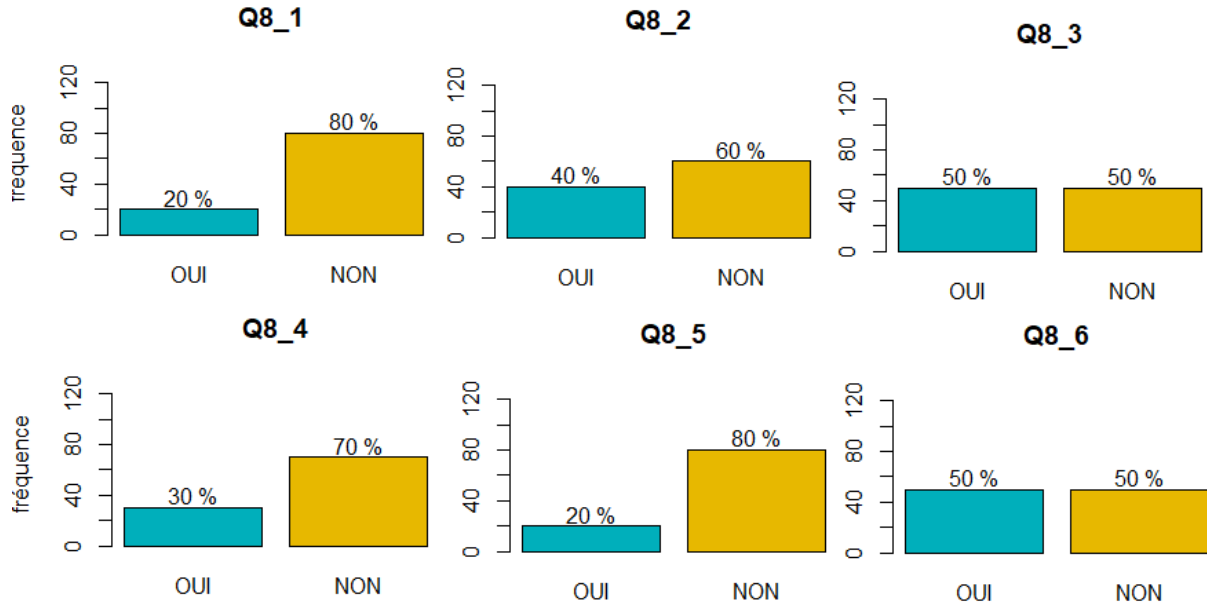


Figure 11 : Fréquence des réponses de la question: Quels sont les risques opérationnels émanant de l'activité de votre banque ?

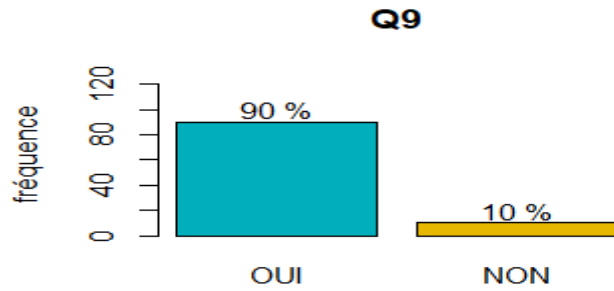


Figure 12 : Fréquence des réponses de la question: Au niveau de votre entité, existe-t-il une cartographie des risques opérationnels ?

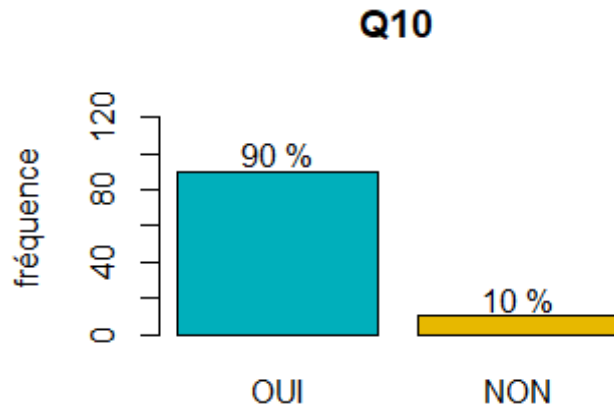


Figure 13 : Fréquence des réponses de la question: Si oui, pensez-vous que la cartographie du risque opérationnel, met en avant l'identification et l'évaluation de l'exposition aux risques inhabituels ?

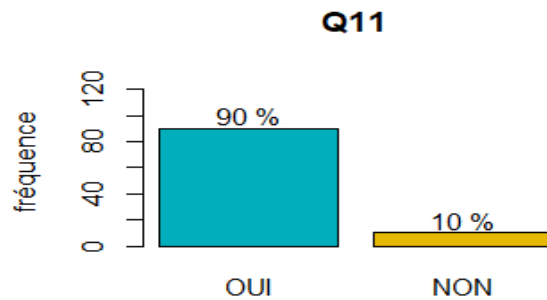


Figure 14 : Fréquence des réponses de la question: Pensez-vous que l'analyse des scénarios constitue un moyen efficace pour étudier les sources potentielles du risque opérationnel ?

Pour la question 6 nous remarquons que l'effectif le plus grand correspond la modalité NON

- Pour Q6-1 le risque opérationnel n'est pas lié au Lacune dans les connaissances et la maitrise des procédures
- Pour Q6-2 le risque opérationnel n'est pas lié au Défaut de maitrise des ressources en matériels
- Pour Q6-3 le risque opérationnel n'est pas lié au Manque de contrôle interne
- Pour Q6-4 le risque opérationnel n'est pas lié au Événements extérieurs
- Mais Pour la Q6-5 le risque opérationnel est lié aux tous les éléments précédents

1.1.2 Analyse factorielle des correspondances multiples

Choix des composantes principales :

	eigenvalue	variance.percent	cumulative.variance.percent
Dim.1	5.098936e-01	5.098936e+01	50.98936
Dim.2	4.063064e-01	4.063064e+01	91.61999
Dim.3	8.380006e-02	8.380006e+00	100.00000
Dim.4	3.033330e-32	3.033330e-30	100.00000

Tableau 2 : tableau des valeurs propres généré par le système d'information R

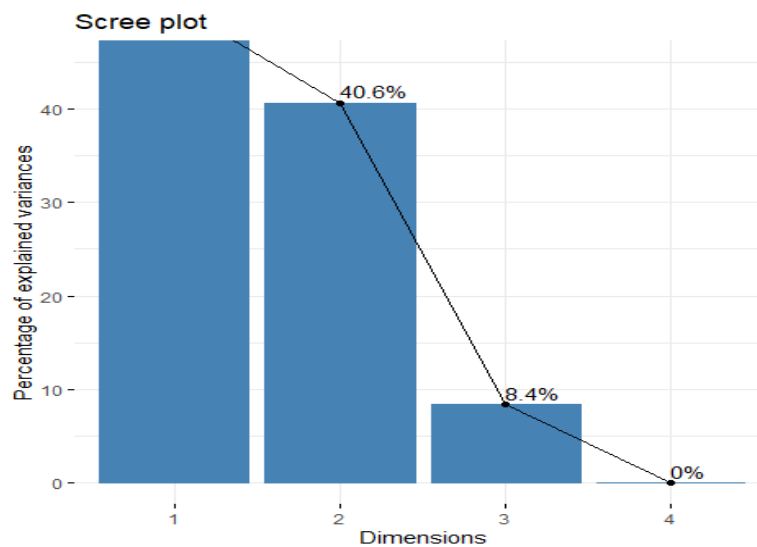


Figure 26 : graphique des composantes en fonction de variance expliquée

Le tableau et le graphique des valeurs propres montrent que le premier axe explique à lui seul 50,98% de la variance totale. Si on se réfère au pourcentage cumulé les deux premières composantes contribuent ensemble, à 91,62%. Donc il sera utile de procéder l'analyse sur le premier plan de deux premières composantes.

Résultat de l'analyse factorielle à correspondances multiples :

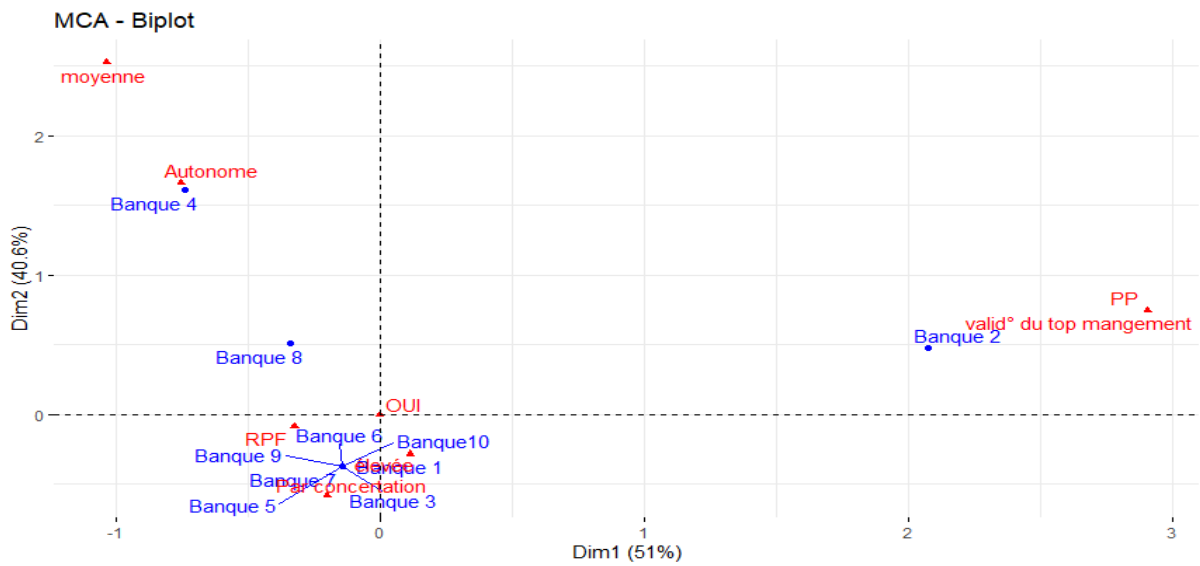


Figure 17 : Biplot des individus et des variables

Les banques (1,3,5,6,7,8,9,10) sont celles qui ont défini le risque opérationnel comme un risque de perte financière, et elles considèrent que la compréhension du risque opérationnel joue un rôle important et permet d'avoir une bonne gestion de ce dernier, en outre, elles donnent une importance très élevée au risque opérationnel. la prise de décision au sein de la structure de gestion du risque est basée sur la concertation avec le top management et les autres structures, au contraire des autres banques, qui pour la banque 4, elle donne une importance moyenne au risque opérationnel et considère la prise de décision au sein de la structure de gestion risque opérationnel s'effectue d'une manière Autonome, cependant, la banque 2 a défini le risque comme étant une préjudice potentielle, elle a considéré que la prise de décision au sein de la structure de gestion risque opérationnel doit recourir à la validation du top mangement.

○ **Thème 2 : la mesure, le pilotage et la couverture du risque opérationnel**

1.1.3 Statistiques descriptives des variables :

la fréquence des réponses de la question Q12

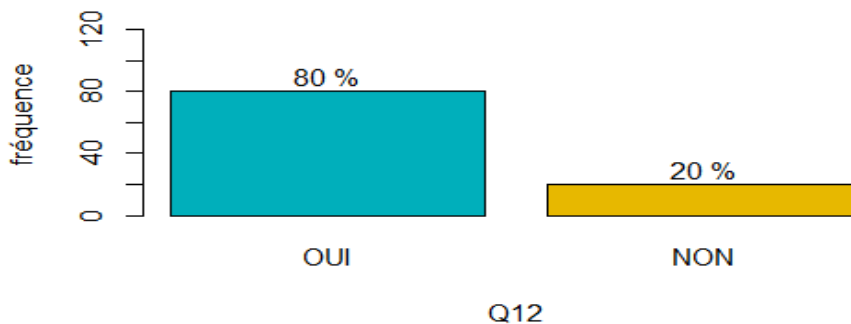


Figure 18 : Fréquence des réponses de la question : A votre avis, le risque opérationnel doit-t-il être géré tout comme les autres risques ?

Une grande partie des banques (80%) ont répondu que le risque opérationnel doit être géré comme les autres risques ce qui montre que le risque opérationnel a une importance tout comme les autres risques. Les 20% considèrent que le risque ne doit pas être géré comme les autres risques.

la fréquence des réponses de la question Q13

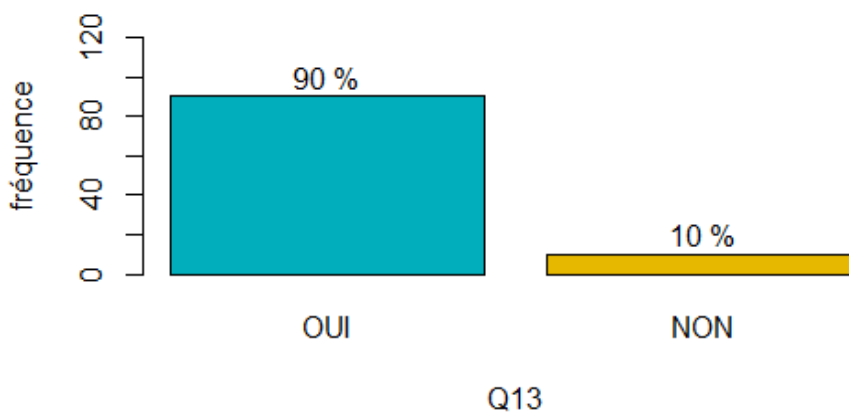


Figure 19 :Fréquence des réponses de la question: Existe-t-il une fonction/structure de gestion de risque opérationnel dans votre banque ?

Un nombre important de 90% parmi la totalité ont répondu qu'il existe une fonction ou une structure de gestion de risque opérationnel, mais seulement 10% annoncent qu'il n'existe pas une fonction ou structure pour la gestion du risque opérationnel.

la fréquence des réponses de la question Q14

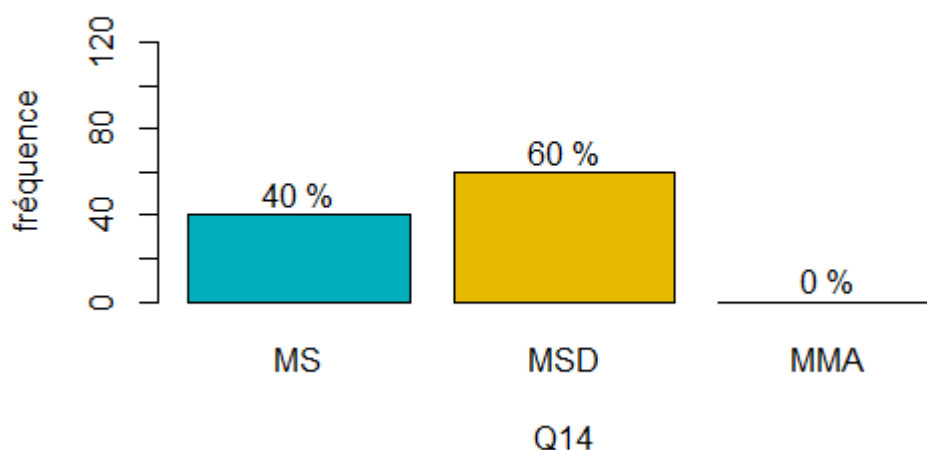


Figure 20: Fréquence des réponses de la question: Quelle approche adopte votre banque pour mesurer l'exposition au risque opérationnel ?

60% des banques utilisent la méthode standard et le reste (40%) utilisent la méthode simple, aucune des banques 0% utilise la méthode de mesure avancée.

la fréquence des réponses de la question Q15

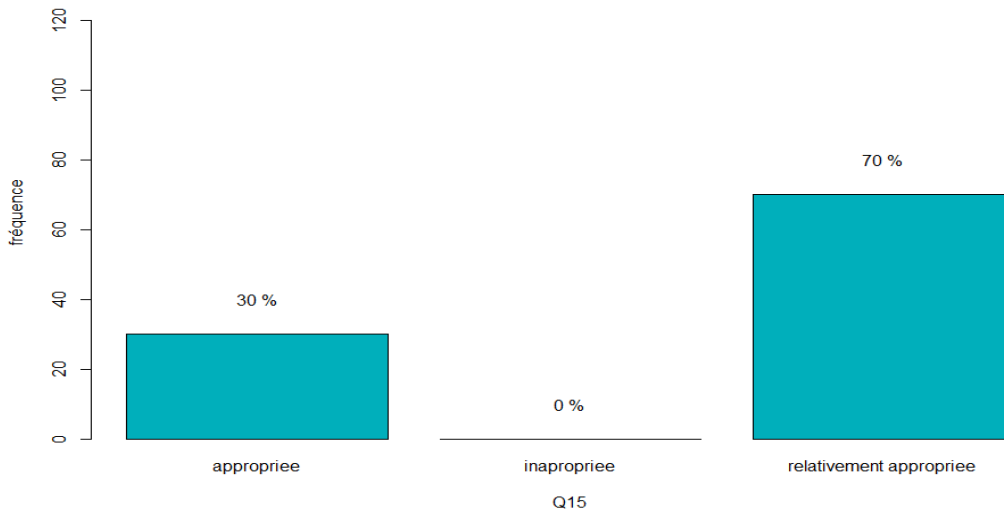


Figure 21 : Fréquence des réponses de la question: Que pensez- vous de l’approche appliquée ?

La plupart des banques (70%) pensent que la méthode appliquée est relativement appropriée, pour les 30% disent que la méthode appliquée est appropriée.

la fréquence des réponses de la question Q16

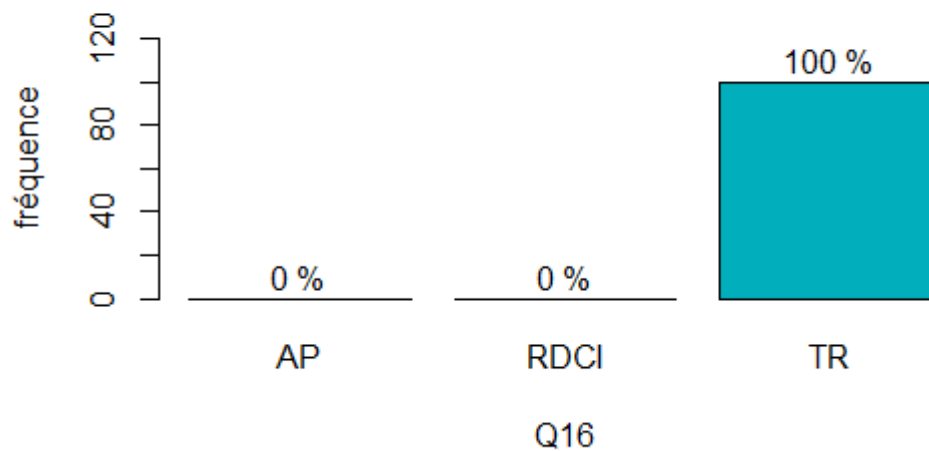


Figure 22 : Fréquence des réponses de la question: Quelle stratégie adopte votre banque pour gérer le risque opérationnel

Nous remarquons la totalité des banques (100%) adoptent une stratégie d’application des procédures et elles insistent sur le renforcement du dispositif de contrôle interne pour gérer le risque opérationnel.

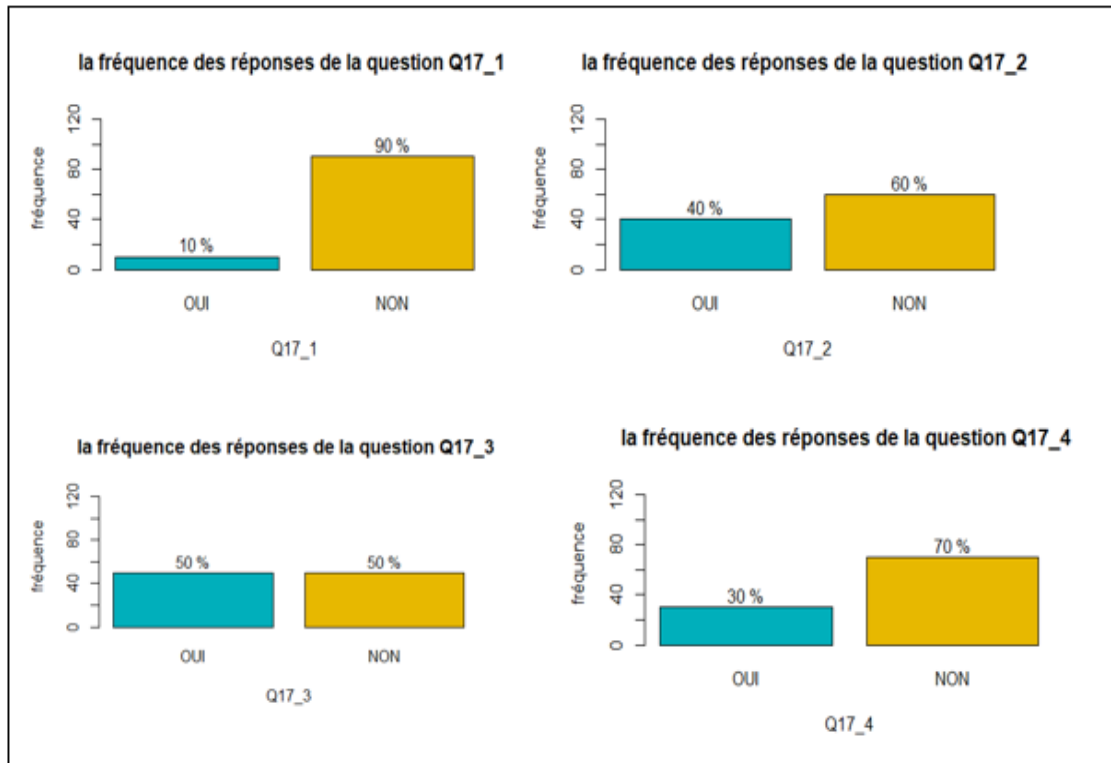


Figure 23 : Fréquence des réponses de la question: Quel outil de gestion du risque opérationnel exploite votre banque au niveau central ?

- Pour Q17-1 : 90% des banques n'utilisent pas l'outil d'analyse des scénarios pour la gestion du risque opérationnel. 10% utilisent cet outil
- Pour Q17-2 : 60% parmi la totalité utilisent la Cartographie de procédures opérationnelles pour la fonction de la gestion du risque.
- Pour Q17-3 : la moitié des banques utilisent l'outil d'évaluation des mesures de contrôle par l'audit et/ou l'inspection générale, et le reste 50% n'utilisent pas cet outil.
- Pour Q17-4 : 70% ont répondu négativement , autrement-dit, les banques n'utilisent pas tous ces outils en même temps, 30% ont répondu par OUI (Toutes les réponses) ce sont les banques qui utilisent les trois outils en même temps.

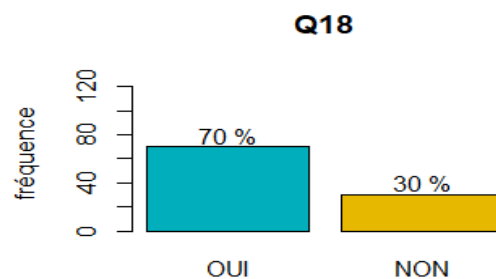


Figure 24 : Fréquence des réponses de la question: Existe –t-il un système d'information dédié aux risques opérationnels pour la collecte et le stockage des données dans votre établissement ?

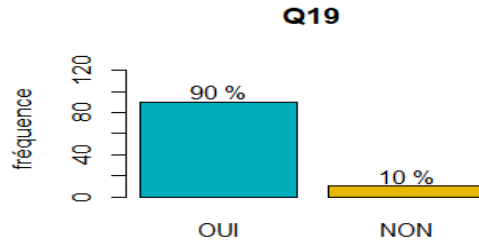


Figure 25 :Fréquence des réponses de la question: les responsabilités en termes de gestion du risque opérationnel, sont-t-elles distinctement définies ?

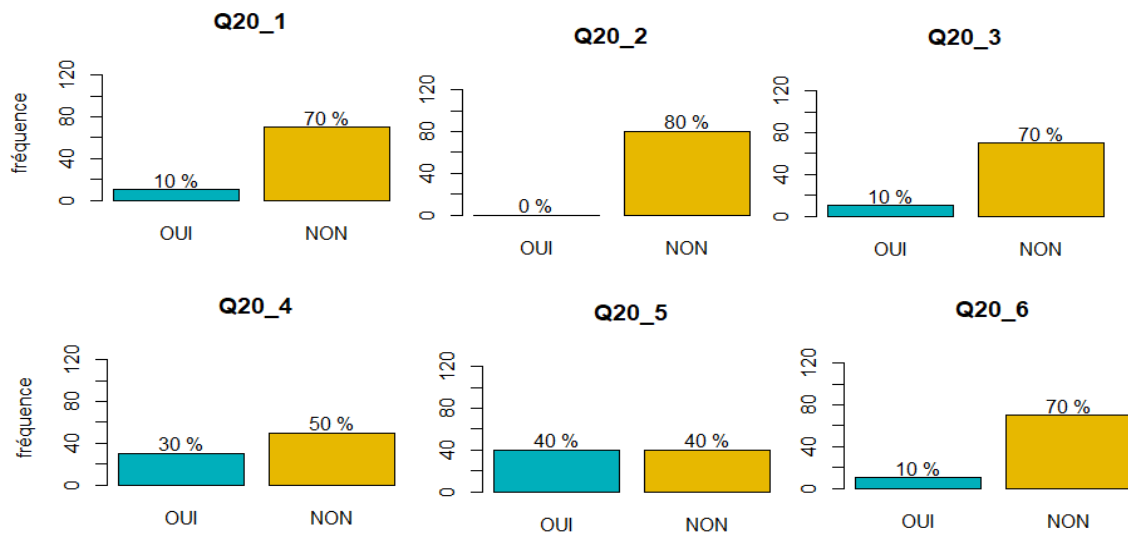


Figure 26: Fréquence des réponses de la question: Selon vous, qu'est-ce qu'une couverture contre le risque opérationnel ?

1.1.4 Résultat l'analyse factorielle à correspondances multiples

	eigenvalue	variance.percent	cumulative.variance.percent
Dim.1	0.4280504	53.506296	53.50630
Dim.2	0.1961106	24.513829	78.02012
Dim.3	0.1256940	15.711750	93.73188
Dim.4	0.0501450	6.268125	100.00000

Tableau 3 : tableau des valeurs propres généré par le système d'information R

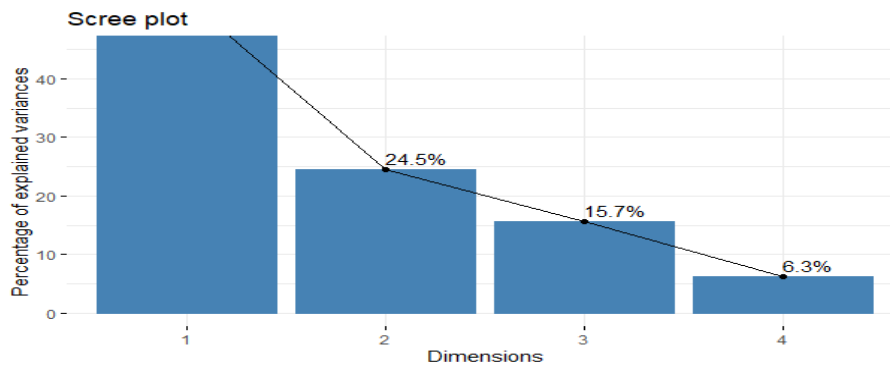


Figure 27 : la variance expliquée en fonction des dimensions

Le critère de Kaiser nous conduit à sélectionner trois axes, qui retiennent 93,73% de l'inertie totale. L'axe 2 retient tout de même 24,51% de l'inertie, ce qui n'est pas négligeable, et qui conduit à un taux d'inertie expliquée de 78,02%, ce qui est un très bon résultat. Il est être donc intéressant de l'étudier aussi. Nous le retiendrons si nous pouvons l'interpréter. Cependant l'axe 3 est difficile à interpréter par conséquent on va retenir seulement 2 axes.

1.1.5 Résultat de l'analyse factorielle à correspondances multiples

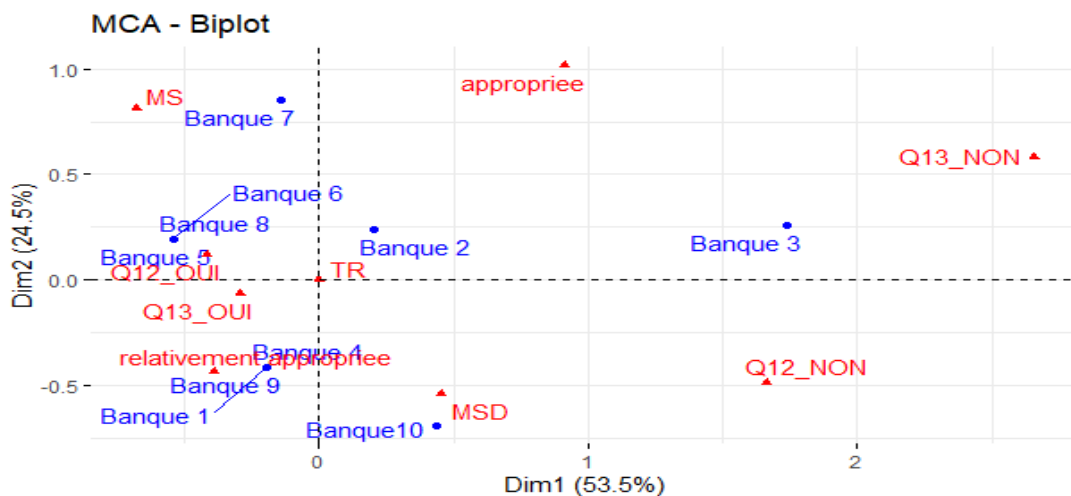


Figure 28 : résultat de l'analyse factorielle à correspondances multiples

Les banques (1, 4, 9, 10) sont celles qui adoptent la méthode standard (MSD), elles considèrent que cette méthode est relativement appropriée, également elles ont une fonction ou une structure de gestion du risque. Par contre le groupe (5, 8, 6) considèrent que le risque opérationnel doit être géré de la même façon que les autres risques ce qui nous mène à comprendre que la gestion de ce type de risque joue un rôle important,

Quant à la banque 2, elle considère que l'évaluation des mesures de contrôle par audit est l'outil le plus utilisé. Concernant la banque 7 c'est la banque qui utilise la méthode simple (MS) pour mesurer l'exposition au risque opérationnel.

CROISEMENT DES HYPOTHESES ET REPONSES :

H1 : La bonne gestion du risque opérationnel par les responsables est liée à la maîtrise du concept de ce dernier :

9/10 banques ont répondu que le risque opérationnel se définit comme une perte financière en se référant à la définition donnée par le comité de Bâle. Ainsi toutes les banques pensent que la compréhension du concept du risque opérationnel, permettra une bonne gestion. En ce qui concerne l'importance allouée au risque opérationnel, les dix banques accordent à ce type de risque une importance élevée.

H2 : l'absence d'une structure dédiée à la gestion de risque opérationnel implique la survenance de ce type de risque :

Dans 9/10 banques la structure dédiée à la gestion du risque opérationnel est rattachée à la direction générale.

Dans 7/10 des banques, la prise de décision au sein de la structure de gestion du risque opérationnel se fait par concertation avec le top management, deux banques doivent courir à la validation du top management et une banque à l'autonomie dans la prise de décision.

7/10 banques pensent que le risque opérationnel est lié aux lacunes dans la connaissance et la maîtrise des procédures, les défauts de maîtrise de ressource en matériels, aux manques du contrôle interne et aux événements extérieurs, cochant par conséquent toutes les cases, au contraire de deux banques qui pensent que le risque opérationnel est lié juste aux lacunes dans les connaissances et la maîtrise des procédures et aux manques du contrôle interne, et une banque qui considère que le risque opérationnel est le résultat des défaillances dans les événements extérieurs, aux manques de contrôle interne et aux lacunes dans les procédures.

Cinq banques diffusent les conseils en matière de risque opérationnel par mail, lors des réunions et dans les formations, cochant ainsi toutes les cases, deux banques le font lors des réunions, une banque le fait par mail et lors des formations et les deux dernières le font lors des réunions et par mail.

Cinq banques nous ont communiqué que les risques opérationnels émanant de leur activité sont liés aux défaillances de matériel, aux processus, aux personnes, aux événements extérieurs et aux risques juridiques, cochant ainsi toutes les cases, devant trois banques qui ont coché trois cases et deux banques cochant 4 cases.

H3 : l'application des règles prudentielles implique un bon pilotage du risque opérationnel

En outre 90% des banques disposent d'une cartographie des risques opérationnels, qui est considérée par celles-ci comme moyen qui met en avant l'identification et l'évaluation de l'exposition aux risques.

Pour 90% de nos interviewés, l'analyse des scénarios constitue un moyen efficace pour étudier les sources potentielles du risque opérationnel.

80% des responsables risques opérationnels pensent que ce type de risques doit être géré comme les autres risques.

90% des banques disposent d'une fonction ou d'une structure de gestion du risque opérationnel. Dans 60% des banques, la méthode standard est l'approche adoptée pour mesurer l'exposition au risque opérationnel, les 40% des banques adoptent la méthode simple. Pour les 70% banques enquêtées, leur méthode adoptée est relativement appropriée. Pour l'ensemble des banques l'application des procédures, ainsi que le renforcement du dispositif de contrôle sont les stratégies adoptées afin de mieux gérer le risque opérationnel.

Les 50% des banques procèdent à l'évaluation des mesures de contrôle par l'audit et/ou l'inspection générale au niveau central pour gérer le risque opérationnel, 30% le font en analysant les scénarios, en constituant une cartographie des risques ou en évaluant les mesures de contrôle interne par l'audit en cochant ainsi trois cases, les 20% des banques ont coché deux cases seulement.

70% des banques disposent d'un système d'information dédié pour la collecte et le stockage des données.

90% de ces banques définissent distinctement les responsabilités en matière de gestion du risque opérationnel.

40% des banques considèrent qu'une couverture du risque opérationnel est le fait de l'anticiper pour mieux le pilotage et le maîtriser, et d'adopter un système de contrôle efficient, ainsi d'évaluer

la fréquence et l'impact de ce risque, en outre, c'est l'ensemble de stratégies, procédures et de systèmes d'information mises en place pour en faire face. Et selon les dispositions de la réglementation prudentielle, allouer un montant de fonds propres pour couvrir les pertes financières résultantes à la survenance d'un risque opérationnel. Deux banques n'ont pas répondu à cette question, le reste a mentionné une seule manière parmi celles citées ci-dessus.

Cette partie expose l'analyse de nos résultats et reproduit dans les grandes lignes les pratiques de gestion du risque opérationnel dans le système bancaire, les spécificités apparentes et les tendances convergentes. Elle met e devant les éléments marquant qui s'en résultent.

Ceux-ci aident à étayer nos constats à travers notre pratique sur le terrain entant que responsable d'une agence bancaire et contrôleur interne de premier niveau et corroborer également les évolutions majeures et les enjeux de cette profession au niveau du système bancaire.

Cette enquête constitue un document d'analyse qualitatif auquel les contrôleurs internes, les responsables risque opérationnel, les « Risk managers » ou encore les responsables d'agence sont sollicités à consulter, d'autant que ce travail présente les saines pratiques en matière de gestion du risque opérationnel dans le système bancaire.

Cette enquête reflète l'image d'une bonne gestion du risque opérationnel dans les banques marocaines, cette image est traduite par la grande importance accordée au sujet du risque opérationnel à travers l'attachement de la fonction ou de la structure dédiée au risque opérationnel à la direction générale ainsi que les différentes stratégies adoptées afin de mieux piloter et maîtriser le risque opérationnel qui impacte la performance financière des banques.

En agissant ainsi, ne pas maîtriser certains différents risques peuvent conduire à l'anéantissement de certaines valeurs au sein de l'établissement et de limiter l'apport du métier d'audit dont le rôle principal est de contribuer à la bonne gouvernance de l'organisation bancaire.

Cette présente enquête a été faite dans un contexte caractérisé par l'application des normes des accords de Bâle, des statuts de la banque centrale marocaine et de la loi bancaire.

Dans un objectif d'amélioration de la gouvernance dans les banques marocaines plusieurs mesures ont été prises, évidemment, les circulaires de la banque centrale marocaine sur l'audit externe des établissements de crédit et par la refonte des écrits correspondants aux statuts de la banque centrale marocaine et la loi bancaire, modification qui n'est pas sans effets pour l'amélioration de l'implémentation de la gestion des risques opérationnels dans le système bancaire marocain.

1 Identification des risques opérationnels au sein de la banque :

Les responsables du risque opérationnel affirment tous la prise de conscience en matière de gestion de ce risque, à travers leur parfaite compréhension du concept du risque opérationnel et accordent une importance élevée à ce sujet. Ceux, en respectant les dispositions de la réglementation prudentielle internationale, et l'application des circulaires qui régissent la gestion du risque opérationnel et conformément aux statuts de la banque centrale marocaine et la loi bancaire.

En outre, le rattachement direct du département qui gère le risque opérationnel au top management de la banque, prouve l'importance de la place qu'occupe ce type de risque dans l'organisation, en contribuant à la prise de décision pour tout sujet qui évoque le risque opérationnel, et en sensibilisant l'ensemble des collaborateurs en matière de maîtrise et de pilotage de ce genre de risque soit lors des réunions, des formations ou encore par mail.

Les pratiques ainsi que les méthodes telles qu'elles sont définies par les accords de Bâle II sont bien adoptées par les banques afin de mieux gérer leurs risques.

Pratiquement toutes les banques s'accordent pour dire que le risque opérationnel émanant de leurs activités sont liées aux processus, aux personnes, aux événements extérieurs ou encore au risque juridique. De nombreuses banques complètent cette liaison de la survenance du risque à l'importance de l'examen de contrôle interne au sein des départements opérationnels.

2 La mesure, le pilotage et la couverture du risque opérationnel :

La majorité des banques estiment que les risques opérationnels est un risque important, et qu'il doit être géré comme les autres type de risques bancaires, car il est présent dans tous les départements opérationnels.

La plupart des banques mesurent le risque opérationnel en suivant la méthode standard qui est pour la majorité relativement appropriée, respectant ainsi, les méthodes proposées par la réglementation prudentielle. Les méthodologies existantes sont relativement faciles et expérimentales, bien que certaines organisations paraissent avoir clairement avancé sur la voie d'amélioration des pratiques plus construites, d'allocation de fonds propres par rapport au risque opérationnel.

Obtenir des informations sur les pertes, déclenche aussi des difficultés, d'où certaines banques ont marqué la correction ainsi que l'analyse des incidents engendrant des dommages financiers comportant des dépenses élevées, et dans certains cas, des coûts supérieurs au coût directe de ces pertes. La cartographie est utilisée dans la majorité de ces banques afin de stocker toute sorte d'incident ou d'événement potentiel. Dans un objectif de mesure de risque opérationnel, il faut déterminer simultanément la probabilité de ces dommages financiers et leur ampleur possible. La majorité des méthodes décrites dans notre enquête repose partiellement sur des variables donnant des bases de réponses concernant le premier point. Communément quantitatives, ces variables peuvent également consister en des estimations subjectives et qualitatives transformées en notes tel est le cas des rapports d'audit, données concernant la qualité des tâches opérationnelles comme le taux d'erreur ; en encore les informations opérationnelles génériques, comme le chiffre d'affaires, le volume d'activité et la complexité des tâches.

Le contrôle et l'audit interne constituent pour toutes les banques une technique efficace, utilisée afin d'atténuer ou de contenir le risque opérationnel.

Quelques banques estiment que l'assurance a un impact majeur pour limiter ou réduire certains types de risque opérationnel, et mentionnent l'intérêt d'aptitude d'intervention de renfort pour alléger le niveau de risque.

Plusieurs d'entre elles ont évoqué lors e notre entretien que réserver une provision dédiée aux pertes permettra la couverture du risque opérationnel.

Les dispositions décrites dans les accords de Bâle concernant le contrôle interne ont été évoqué telle que la définition claire des responsabilités hiérarchiques, la séparation des tâches, l'élaboration des procédures opérationnelles adéquates. La grande importance donnée au risque opérationnel a de positives répercussions sur le renforcement de la valeur du dispositif du contrôle interne et de donner des éléments additionnels afin d'étudier leur contribution dans la réduction des risques. Ainsi, de nombreuses banques estiment que la majorité des évènements opérationnels est liée aux déficiences des contrôles internes ou encore au non-respect de leurs procédures.

3. Conclusion

Au cours de ces dernières années, un intérêt accru a été accordé au sujet du risque opérationnel, et ceux, suites aux pertes colossales enregistrées par quelques banques internationales (Daiwa,

Sumitomo, Barings, etc...). C'est dans ce contexte que le comité de Bâle s'est intéressé au risque opérationnel en intégrant un traitement précis de gestion et de couverture de ce type de risque, dans les accords sur la surveillance prudentielle des organismes de crédit.

En effet, il s'agit d'un réel projet stratégique porté par l'accord de Bâle II, qui consiste à exiger aux banques de gérer au mieux leurs risques, en utilisant les meilleures approches et pratiques existantes : procédures documentées, gestion des risques, contrôle interne, quantification interne des risques et notation interne.

Après avoir exposé les différentes définitions du concept du risque opérationnel, nous avons choisi celle acceptée par les banques et donnée par le comité de Bâle, et qui à nos yeux paraît plus précise et plus claire. Cette définition englobe les sept catégories d'incidents évoquant différents domaines, de la sécurité, des procédures et de la fraude que l'accord de Bâle II a rapporté et dénombré à huit lignes de métiers en étroite liaison avec ces risques. Le comité de Bâle a défini le risque opérationnel comme : « **le risque de perte résultante de carence ou de défaillances attribuables à des procédures, aux personnes et systèmes internes ou des événements extérieurs** ».

Afin de servir la première phase de gestion du risque opérationnel, le comité de Bâle a suggéré plusieurs moyens. L'identification du risque opérationnel peut se faire en adoptant deux approches spéciales pour chaque banque (Bottom-up et top-down), et la mesure par l'adoption d'une parmi les méthodes fixées par le comité de Bâle à savoir, l'approche des mesures avancées, l'approche standard et l'approche indicateur de base.

Dès lors que le risque opérationnel est identifié et mesuré, il doit donner lieu à un dispositif de gestion, de réduction et de couverture fondé sur des saines techniques pour la surveillance et la gestion, telles qu'il est exigé par le comité de Bâle. L'approche de mesure et de maîtrise du risque opérationnel a été distinctement appréhendée par les accords de Bâle II.

Le Maroc a pris les dispositions nécessaires pour l'implémentation de l'accord de Bâle II, et par conséquent respecter les exigences définies par le comité de Bâle au regard du risque opérationnel ainsi que les risques de crédit et de marché.

Pour l'application des accords de Bâle II, les banques marocaines travaillent sur les préalables dans les meilleures conditions et ceux, grâce à l'élaboration et la mise en conformité des systèmes de gestion par rapport aux principes de la transparence financière, et la modélisation des systèmes d'information en vigueur, telle qu'il était exigé par le troisième pilier de cet accord.

Dès lors que nous avons procédé à l'identification des exigences de l'accord de Bâle II et mettre le point sur le rôle de l'audit dans la maîtrise et la gestion du risque, un diagnostic de l'état de lieux au Maroc nous a permis de déterminer les écarts actuels aux dispositions bâloises, et confirmer l'application d'une bonne gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire marocain.

La démarche adoptée pour réaliser ce travail nous a permis de conclure que les banques marocaines sont exposées au risque opérationnel, l'un des risques les plus considérables dans leurs activités, la difficulté de sa gestion réside dans la perfection d'une base de données quantifiable et observable. En effet, c'est dans ce cadre même que les banques marocaines sont invitées à agir d'une manière profonde et active dans ce domaine par l'évolution de la réglementation. Afin qu'elles arrivent à économiser et avancer dans le temps de réagir devant des faits dont la fréquence est faible et générant des pertes colossales, elles doivent suivre des mesures stratégiques.

L'ambition de notre recherche était de comprendre les dispositifs de gestion des risques opérationnels qui peuvent se mettre en place suite au déploiement du mécanisme réglementaire d'identification de

ce type de risque. Les travaux de recherche menés sur le processus de mesure du risque opérationnel sont multiples dans un univers où le rendement des fonds propres est un risque majeur. Il nous paraît alors utile de positionner ce mécanisme au regard de ce qui rend la puissance de la banque, son facteur humain, et permettre de placer l'individu au centre des réflexions sur l'identification du risque opérationnel, simultanément acteur et manager de ce mécanisme.

A la fin de notre recherche, **quelles conclusions capitales pouvons-nous fournir par rapport aux théories correspondantes à la gestion du risque opérationnel ?**

Dans cette conclusion générale, nous suggérons de présenter les contributions de notre recherche, en matière d'apport managériales et théoriques, ses limites, ainsi que les pistes de continuations postérieures.

Au Maroc l'implémentation des normes prudentielles plus spécifiques et plus exhaustives présente un apport inébranlable à la sérénité du système financier dans son intégrité. Malgré son ancienneté, ce processus très sensible et long, reste loin de se rapprocher au niveau de rigueur et de stabilité obtenue dans d'autres pays encore plus intenses économiquement.

Les bonnes pratiques et les normes que nous avons évoquées le long de cette thèse, ne sont que l'image d'une double obligation de simplicité et d'efficacité. Elles se veulent aussi une conciliation entre les attentes d'un contrôle interne efficace et évidence socio-économique de notre patrie.

Bien que ce mécanisme interpelle en premier lieu les grandes banques internationales, ses fondements basiques comme ils sont élaborés, ne peuvent à notre avis être appropriés à des banques présentant des niveaux fluctuants de technicité et de complexité.

Assurément, il n'existe pas de raison justifiant qu'une rigueur et une complexité pourrait avoir pour conséquence de rendre l'expérimentation de ces règles sans valeur ajoutée véritable et compromise rapprochée à la volonté engagée afin d'obtenir des données d'une pertinence potentiellement limitée. Simultanément, simplicité ne va pas avec facilité, et il est immanquable que la finalité d'image fidèle implique un minimum de règles et travaux. Les premières applications de ces règles s'avèrent coûteuses et délicates pour plusieurs établissements, cependant, il paraît également que dans les surveillances des risques bancaires, défaillances constatées sont encore plus sensibles à rectifier.

C'est dans ce contexte, que s'inclut la mission du commissaire aux comptes, comme elle était précise dans la circulaire N°9 de la banque centrale. Néanmoins, l'appréciation du système de contrôle interne, ne devrait demeurer l'exclusivité propres aux commissaires aux comptes, les banques, et à leurs tête les directeurs, doivent s'impliquer encore plus dans l'appréciation et la compréhension de ce système et contribuer activement à contenir d'une manière efficace les sources éventuelles des risques.

Néanmoins, il faut aborder l'attribution et le rôle principal de la banque centrale dans la diffusion de bonnes pratiques et les systèmes de contrôle interne concernant la gestion des risques bancaires.

En premier lieu, les banques centrales détiennent une responsabilité spécifique, étant donné leur place avantageuse au centre des systèmes financiers. En effet, les banques centrales contribuent de manière directe à approvisionner l'économie en liquidité, et entretiennent des relations durables et étroites avec les banques, ce qui leur fournit une meilleure connaissance des systèmes bancaires, elles veillent aussi bon fonctionnement des mécanismes de paiement et contribuent à l'exécution de l'activité du contrôle bancaire dans plusieurs pays européens. En second lieu, les banques centrales se placent ainsi eu carrefour des dimensions multiples des systèmes financiers et s'avèrent notamment habiles et qualifiées afin d'assurer la stabilité financière.

Enfin, l'exploration d'une nouvelle aliénation entre discipline de marché et de réglementation, doit être une finalité tout aussi cruciale des autorités financières.

A la convenance du développement des activités financières, les règles quantitatives ont graduellement été améliorées par des démarches plus qualitatives, basées sur la discipline de marché et des caractéristiques du Risk management. Nous tenons à mentionner que ces deux démarches loin de faire une concurrence, nous paraissent bien au contraire, indissociables et complémentaires.

En effet, il est souhaitable d'étendre la responsabilité des acteurs financiers en les poussant à observer de façon mutuelle dans le but de mettre en place une discipline de marché. Cela sera réalisable grâce au renforcement de leurs pratiques s'agissant du sujet de transparence. Ainsi la responsabilité des systèmes bancaires incombe aux superviseurs et aux régulateurs.

Comme tout travail de recherche humain, notre thèse comporte certaines limites, s'il ne s'agit pas de remettre en cause nos aboutissements, prendre en conscience ces limites exigera une attention assez particulière dans le cadre des recherches avenir, et lors de la diffusion d'un futur accord bâlois.

Notre importante limite nous paraît d'ordre méthodologique. Si la sélection de ce travail d'étude est venue spontanément par rapport à la discrétion distinguée de ce sujet, le caractère contingent du risque opérationnel rend complexe une généralisation à d'autres organisations bancaires.

D'autres limites sont manifestées au cours de notre investigation : le contexte de la banque pendant la phase d'entretien avec les différents responsables sur le terrain (juste après la survenance de la pandémie COVID-19 que le monde entier a subi depuis l'année 2019 et jusqu'à présent) ne nous a pas autorisé d'intensifier et multiplier les entretiens, faute de disponibilité et de joignabilité des acteurs internes suite à la prise et respect des précautions sanitaires.

Notre démarche longue s'est affrontée à la nécessité de penser de façon récapitulative, introduisant ainsi plusieurs moyens dans la reconstitution des dire des acteurs, malgré que les précautions aient été maintenues afin de déterminer ces moyens. Cette thèse constitue une première étape sur la trajectoire de l'observation et l'estimation du processus de gestion du risque opérationnel. Si plusieurs recherches ont porté sur la démarche quantitative du risque opérationnel, à la quête du meilleur mécanisme de modélisation, les démarches qualitatives demeurent encore plus rarissimes.

Nos aboutissements s'affrontent à plusieurs limites, mais il nous paraît qu'ils permettent une ouverture à d'autres perspectives pour des recherches futures.

Nos constats portent sur le degré d'avancement des établissements bancaires marocains dans l'implémentation de la gestion du risque opérationnel. Avec l'avènement de la pandémie CORONA VIRUS qui a bouleversé le monde entier, impactant ainsi tous les secteurs (économique, financier, et notamment bancaire), aussi bien au niveau national qu'à l'international. En quelques jours, le contexte dans lequel opèrent les fonctions de la gestion des risques, s'est vu radicalement changé. Actuellement la banque doit inéluctablement mettre en place un plan de continuité d'activité fiable, permettant de faire face à des risques inhérents à l'apparition de cette pandémie dans l'avenir. Il serait donc intéressant, d'analyser dans le cadre d'une recherche antérieure, l'impact de la survenance de cette crise sanitaire entant que risque opérationnel sur le secteur financier, et même avec l'affectation d'un minimum de fonds propres pour la couverture contre ce risque.

REFERENCES

- [1] Bâle II et norme IFRS : les banque de taille moyenne face aux nouvelle régelementations, Antoine Wain, Philippe Albrecht, revue Banque Magazine N°656,2004.
- [2] Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en œuvre du pilier 2 ; PIERRE-YVES THORAVA ; secrétariat général de la commission bancaire ; Revue de la stabilité financière ; N°9 ; banque de France. Année : décembre 2006;
- [3] Circulaires bank al-maghrib N°6 ,N°9, N°19
- [4] Circulaires Bank al maghrib relatives aux ratio prudentiels (ratio de cooke, ratio de liquidité, ratio de division de risque, et réserve monétaire).
- [5] La banque centrale marocaine « Rapport annuel sur la supervision bancaire », Exercice 2019.
- [6] Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel ; comité de Bâle sur le contrôle bancaire ; banque des règlements internationaux. Année : Février 2013
- [7] Rapport pilier 3, Société Générale, Décembre 2011.