

# Le système de contrôle interne des risques opérationnels en pratique : une étude exploratoire d'une banque marocaine

Ait Moussa Oumayma

Laboratoire de recherche des outils de gestion

FSJES – Oujda

Université Mohammed Premier – OUJDA– MAROC

---

**Résumé :** La pratique du contrôle interne dans les établissements financiers, a eu un développement en passant du Bâle I au Bâle II jusqu'au Bâle III. Pour la maîtrise de leurs risques, les banques sont amenées à mettre en œuvre un dispositif de contrôle adapté à leurs structures lui imposant certaines pratiques au détriment de leurs systèmes de contrôle. En adoptant une approche qualitative cette recherche vise à analyser la pratique du système de contrôle interne bancaire et son impact sur la performance. Pour ce faire nous optons pour une étude exploratoire reposant sur une étude d'un cas unique (cas d'une banque de détail marocaine) vu la singularité des systèmes de contrôle interne propre aux banques. L'étude à soulever une déclinaison partenariale du système de contrôle interne à la gestion des risques opérationnels propre à la banque.

**Mots-clés :** Contrôle interne, gouvernance, risque opérationnel, interaction, performance, Banque

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7974185>

## 1. Introduction

Le secteur bancaire a connu au fil du temps plusieurs événements dont la crise des subprimes fait partie, ont perturbés des systèmes économiques. Ce comportement auprès des établissements financiers généra un nouveau risque celui du risque opérationnel.



Le régulateur donnera la définition suivante « Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs » Directive risques opérationnels n° 29/G/2007. Ainsi les travaux de Bâle ont défini une segmentation des risques en huit lignes métiers et sept catégories d'événements qui permettent de constituer une matrice à 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés

Entrée en vigueur au Maroc, en avril 2007, le passage du « ratio Cooke » au ratio « Mac Donought » marqué par la prise en compte du risque opérationnel constituera ainsi un nouveau défi pour le système bancaire marocain afin d'y face.

Afin d'assurer le suivi de leurs activités, les établissements de crédits marocains sont amenés à mettre en œuvre un dispositif de gestion des risques opérationnels, en coordination avec le conseil d'administration de l'établissement et l'organe de direction.

Le dispositif de contrôle interne des risques opérationnels continuera à se développer au niveau des établissements bancaires, grâce, aux nouvelles instructions du régulateur sous appellation du Bâle III. Cependant, la pratique du contrôle interne a fait l'objet de nombreuses études, du fait de la relation imbriqué contrôle interne et gouvernance.

Notre étude a pour but d'examiner, l'effet de certaines pratiques de la relation contrôle-gouvernance sur la gestion du risque opérationnel au niveau bancaire. Notre objectif est donc de répondre à la problématique suivante : Quelle pratique de contrôle interne pour une gestion efficace des risques opérationnels bancaires ?

Dans cette perspective, il conviendra dans un premier temps d'analyser divers aspects du dispositif de gestion des risques opérationnels au niveau bancaire, par la suite présenter les résultats de l'étude exploratoire réalisée , et enfin discuter les résultats de l'étude.

## **2. Cadre théorique et conceptuel :**

### **2.1 Le système de contrôle des risques opérationnels bancaires : genèse et évolution**

Le contrôle interne bancaire est un dispositif d'adéquation des fonds propres destinés aux établissements bancaires, initié, par le comité de Bâle, un groupement des contrôleurs bancaires dont leur mission est d'élaborer des règles, recommandations et bonnes pratiques qui sont la référence dans le domaine du contrôle bancaire

Adopté par plus de 100 pays au niveau international en 1988, le comité va définir les premières pierres angulaires du contrôle interne bancaire sous appellation du « ratio Cooke » ou encore « Bâle I » par l'obligation des établissements bancaires à réaliser des efforts en capitaux propres et assimilés supérieurs ou égaux à 8 % du montant total de leurs crédits.

Le ratio Cooke continuera à évoluer en intégrant en 1996 de nouveaux amendements dont celui des risques de marché. En effet le processus de contrôle interne, qui visait traditionnellement à réduire la fraude, les détournements de fonds et les erreurs, a pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble des risques encourus par les organisations bancaires.

Appliqué, depuis près de deux décennies, le ratio fera apparaître des faiblesses, suite à un ensemble d'événements (Krach boursier de 2000-2002, les cas de JP Morgan, d'UBS, de Société Générale), liées notamment à une estimation incomplète des risques qui n'intégraient pas les risques souverains ou de pays, les risques de taux d'intérêts et plus spécifiquement les risques opérationnels.

Des travaux seront initiés par le comité de Bâle en 2004, à travers l'élaboration d'un nouvel accord complet, sous l'appellation de Bâle II ou « ratio Mac Donough », s'ajoutera un ensemble de mesures quantitatives et qualitatives à l'ancien ratio de solvabilité s'avèrent plus complémentaires. Entré en vigueur en janvier 2007, le nouveau ratio « Bâle II » intégrera le risque opérationnel aux risques anciens ; ceux de crédit et de marché, tout en maintenant l'exigence en fonds propres à 8% telle qu'initié par le « ratio Cooke ». Le règlement 97-02 du Bâle indique que les établissements bancaires doivent se doter d'un contrôle interne qui comprend : Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels complète activement ces grands principes en permettant une mesure de certains risques qui étaient jusqu'alors peu ou mal appréhendés. Le contrôle interne comporte désormais deux volets :

- le contrôle permanent ou surveillance opérationnelle qui représente la clef de voûte du dispositif,
- le contrôle périodique généralement assuré par des missions ponctuelles d'audit

Le nouveau dispositif permettra bien aux établissements bancaires qu'aux instances de surveillance tel que Bank al Maghrib d' :

- Assurer une gestion plus fine et plus complète de ces risques ;
- Engendrer l'adoption par les banques de système de surveillance et gestion avancée ;
- Accroître le rôle des superviseurs et de leurs concertation ;
- Et à renforcer la transparence des établissements de crédit à travers l'amélioration de la communication financière et les nouvelles exigences en matière de publicité.

Le comité de Bâle n'a cessé de renforcer les règles internationales en matière de fonds propre et de liquidités, connaîtront ainsi une réforme de mise en œuvre depuis la crise des subprimes de 2007-2008 sous appellation de Bâle III, entrée en vigueur en 2010 portant, notamment, sur la mise en place d'un dispositif macro-prudentiel, y compris ,le renforcement du contrôle des risques opérationnels Laaribi ilham (2020).

## **2.2 Le système de contrôle des risques opérationnels bancaires : conditions de mise en œuvre**

L'entrée en vigueur depuis janvier 2008 des nouveaux accords bâlois, a bouleversée les méthodes de gestion des risques opérationnels bancaires à savoir une modification au niveau du système de gouvernance et une intensification des contrôles via l'instauration d'un dispositif de gestion des risques opérationnels.

A ce propos, (Eric Lamarque 2009) distingue deux niveaux de gestion des risques bancaires : Une « macro gestion » dont la couverture des risques par le recours aux fonds propres de

l'établissement fut l'une des trois modalités de maîtrise des risques confrontés par les banques. Et un niveau micro, qui définit les modalités de contrôle du fonctionnement d'un établissement.

A cet effet, la gestion des risques relève des instances de gouvernance qui déterminent la politique macro de gestion des risques validée par le conseil d'administration sur laquelle va s'exercer la micro gestion.

Par ailleurs, la circulaire relative au contrôle interne des établissements de crédit, éditée le 30 octobre 2014, après avis du comité des établissements de crédit, fixant ainsi les conditions et principes dans lesquelles les établissements de crédits marocains doivent se doter d'un système de contrôle interne en coordination avec le conseil d'administration de l'établissement.

Pour se faire, la circulaire à renforcer ces règles relatives à la gouvernance bancaire des risques opérationnels après approbation du conseil d'administration, par l'obligation de la mise en place d'une fonction de gestion et contrôle des risques chargée de la mise en œuvre des processus efficaces de mesures, de maîtrise et de surveillance des risques opérationnels pouvant affectés l'environnement bancaire. Le nouvel règlement incite le conseil d'administration de l'établissement de crédit, la mise en place en son sein d'un comité d'audit chargé de l'évaluation de la qualité du système de contrôle interne tel qu'adopté par son établissement et d'un comité des risques remplissant le métier de conseiller de l'organe central en matière de stratégie de gestion des risques. En outre, chaque comité devra être doté d'un responsable dépendant nommé par le conseil d'administration de l'établissement, agissant en son nom, pour un partage d'information entre organe central et organe de direction.

### **2.3 Le système de contrôle des risques opérationnels bancaires : critiques de mise en œuvre**

Plusieurs débats ont été initiés par les chercheurs entre 2006 et 2008 sur la relation présumée entre la gouvernance des banques et le contrôle des risques opérationnels. Celle-ci renvoi à deux éléments : la pratique de gouvernance par les établissements financiers, et leur structure organisationnelle avec le management qui en découle Eric Lamarque (2009).

En effet, deux limites ont été énumérées par les chercheurs portant sur la pratique de gouvernance actionnariale par les banques ; l'incapacité des établissements financiers à contrôler le comportement des dirigeants et le niveau de prise de risque.

(Bessire et al 2007), relèvent dans leurs études sur les rapports de gouvernance, Vienot 1, Vienot 2 et France 2003 que, l'indépendance des dirigeants est plus favorisées par rapport aux compétences humaines, considérant, ainsi, une large portée actionnariale de la gouvernance émanant des dirigeants.

D'ailleurs, pour le cas des risques opérationnels, une étude a été effectuée par nous-même concernant le rapport relatif au contrôle interne des établissements des crédits publié par Bank-Al-Maghrib en octobre 2014 n°4/W/2014. En effet, on ne décèle parmi le rapport aucune référence explicite à la portée partenariale ou cognitive de la gouvernance. D'ailleurs le caractère disciplinaire de la gouvernance se constate clairement dans l'article 19 « les membres

de l'organe d'administration et de l'organe de direction veillent à promouvoir, au sein de l'établissement, une culture forte de contrôle qui met l'accent particulièrement sur la nécessité, pour chaque agent, d'assumer ses tâches dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur et des directives internes établies par les organes compétents. ».

D'un point de vue cognitif, la référence à la « complémentarité d'expériences, de connaissances et de compétences », qui doit caractériser les administrateurs, permet de souligner que les aspects cognitifs ne sont pas totalement absents de la circulaire puisqu'il reconnaît par-là l'existence de compétences et de caractéristiques cognitives propres à chaque individu et inductrices de ressources organisationnelles spécifiques, mais également de conflits d'ordre cognitif évoqué dans les articles (10 et 18).

Par ailleurs, la visée exclusivement actionnariale du rapport bancaire est également notable au niveau des articles 7 principe 8 et 16 sans mentions des autres parties prenantes.

Un autre indice révélateur du caractère significatif que peuvent revêtir ces variables (cognitive et partenariale), peut apparaître au travers de l'information qu'elles publient et qui se rapportent à des aspects purement disciplinaires comme évoqué dans la rubrique système d'information et de communication, article 144

Les critiques au sujet des pratiques par le gouvernement de l'entreprise sont nombreuses, comme l'indique Wirtz (2004), qui considère que les aspects disciplinaires (asymétries informationnelles et conflits d'intérêts) sont prédominants par rapport aux aspects cognitifs (compétences) qui n'paraient qu'implicitement. D'un côté performance, Wirtz avance que le rôle disciplinaire de la gouvernance n'ignore pas la création de la valeur par la compétence professionnelle, Charreaux et Wirtz (2006), chose qu'a été réfutée par Macneil et al (2006). En effet les auteurs constatent la persistance d'entreprises cotées, performantes ayant fait le choix de ne pas appliquer les recommandations sur dix années, de mise en place du rapport Cadbury, code de référence. L'étude conclut que la performance expliquerait alors leur système de gouvernance et non l'inverse comme le prétend l'approche standard Alin finet (2009)

Ce constat est rejoint par Albouy, (2009), qui, considère en partie qu'une telle pratique est à l'origine d'un certain nombre de comportements et remet en question la pratique de la gouvernance actionnariale par les établissements financiers.

### **3. Méthodologie**

Au vu des résultats de la revue de littérature et des travaux limités et récents sur la diffusion du contrôle des risques opérationnels au Maroc, le présent travail est d'abord de nature exploratoire permettant de décrire la réalité du phénomène étudié. En outre, le passage par l'étude exploratoire s'explique par plusieurs autres raisons. Au début, le fait qu'aucune étude, à notre connaissance, n'a évaluée de façon explicite les facteurs influençant la pratique du contrôle des risques opérationnels bancaires justifie la réalisation d'une étude exploratoire. Elle constitue donc une étape essentielle pour une première explication des facteurs déterminants de la pratique du processus de contrôle du risque opérationnel. De plus, la

théorie retenue, à savoir la théorie de la gouvernance organisationnelle, fournis les concepts de base à cette étude exploratoire.

Cependant, la théorie de gouvernance ne fournis par les articulations dynamiques entre les différents concepts, ni des méthodes précises afin de mesurer les concepts théoriques qu'ils proposent. La revue de littérature a permis d'identifier plusieurs points nécessitant des investigations supplémentaires en relation avec notre le sujet et le terrain de recherche.

**Tableau 1 : Synthèse du dispositif de recherche**

<b>Système de contrôle</b>	<b>Dimensions</b>
La pratique du contrôle des risques opérationnels	Mécanismes de contrôle
Interactions	Individus/ Environnement de contrôle
Performance	Indicateurs financiers et non financiers

Nous avons opté par ailleurs pour l'étude d'un cas unique. Nous avons sélectionné un établissement de crédit en fonction des caractéristiques qui nous semblent intéressantes au regard de notre problématique à savoir :

- Une culture du risque bien ancrée, ce qui suppose une responsabilisation de tous les échelons de l'organisation.
- Une gouvernance adaptée à la dimension et à la complexité de l'activité bancaire.
- Et enfin un dispositif de gestion des risques considéré comme un élément indissociable de la stratégie de développement.

L'étude exploratoire s'est déroulée de Juin 2018 à Décembre 2020. Les 14 entretiens semi-directifs se sont déroulés sur les lieux de travail (Tableau 2). La longueur du processus s'explique par le fait que nous avons été conduits à mener de nombreux allers et retours entre la théorie, le terrain et l'analyse.

**Tableau 2 : Profil des participants à l'étude qualitative**

<b>Interviewés</b>		<b>Localisation géographique</b>	<b>Nombres</b>
<b>A</b>	Risk Manager	Siège social Oujda	1
<b>B</b>	Auditeur interne	Siège social Oujda	1
<b>C</b>	Responsable correspondant risque opérationnel (RCRO)	Siège social Oujda	3
<b>D</b>	Correspondants risque opérationnel (CRO)	Siège social Oujda	3
<b>E</b>	Chefs succursales (A)	Succursales oriental	2
<b>F</b>	Chefs d'agence (B, C)	Agences oriental	4

La collecte des données est complétée par une étude documentaire dont les sources, nous ont été multiples :



- Des études de documents de l'entreprise : Rapports d'activités, Cartographies risques opérationnel des agences, étude sur la conscience des chefs d'agences sur le risque opérationnel, mission d'audit interne « agence bancaire », les circulaires relatives à la réglementation bancaire pour la maîtrise du risque opérationnel et Rapports de Bank Al Maghrib...
- Des observations et des visites du terrain

Deux instances de gouvernance sont à la mise en place du système de contrôle des risques opérationnels, et de sa déclinaison au sein de la banque : le conseil d'administration et le comité directeur. Une troisième instance est chargée de l'animation et du pilotage des risques opérationnels de la banque appelée instance du contrôle interne. L'étude centrera sur l'instance de contrôle interne étant le principal garant de la gestion des risques opérationnels au sein de la banque.

#### **4. Le système de contrôle des risques opérationnels et sa pratique dans la banque**

L'organisation du contrôle interne des risques opérationnels est partagée entre trois instances de la banque populaire. Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité en matière de : stratégie ; politique et procédure et outils de gestion des risques opérationnels, en veillant à leur mise en œuvre par l'organe de direction. De ça part, le comité directeur a pour principales attributions la déclinaison du dispositif tel que validé par le conseil d'administration aux différentes instances de surveillance désignées par région (BPR, filiales) et par métier (engagement, comptabilité...) suivant un workflow.

La responsabilité du contrôle, de la mesure et de la supervision des risques est partagée (déclinaison) de la manière suivante :

- **Comité Gestion des risques et de la conformité** : s'assure du respect des plannings fixés et du respect des exigences réglementaires en matière de gestion des risques
- **Commission Risques opérationnels** : examine les plans d'actions proposés à travers l'analyse de la cartographie des risques et/ou des missions de l'inspection générale du CPM et de l'audit interne BCP, et suit la réalisation des projets retenus pour la maîtrise des risques identifiés. Il traite les questions relatives à la sécurité des Systèmes d'information et soumet les éventuels arbitrages au Comité de Gestion des Risques et de la conformité ou au Comité de Coordination.

##### **a. Animation et pilotage des risques opérationnels par le conseil de surveillance**

Il s'agit de deux questions centrales que nous avons évoquées lors de nos visites mais avec un degré de précision progressif : - Parlez-nous de l'organisation du dispositif contrôle interne des risques opérationnels au sein de la BPR ? - Pourriez-vous nous indiquer les acteurs du dit dispositif ? Ainsi au début l'interlocuteur était invité à nous révéler la conception ainsi l'organisation du dispositif du contrôle interne des risques opérationnels au sein de son

organisation. Cela nous a amené par la suite à interroger plusieurs acteurs bancaires faisant partie de la même organisation pour une meilleure vision sur le dit dispositif. Nous reprenons ici la conception proposée par notre répondant :

« Au préalable de la déclaration, le **CRO** doit collecter, a minima, les informations obligatoires à la qualification de l'incident (date, entité de survenance, description). A cet effet, il est tenu de prendre contact avec les agents concernés ; La déclaration de l'incident doit se faire dès sa constatation, même si le **CRO** ne dispose pas encore de toute les informations nécessaires à l'évaluation de la perte ; La qualification de la perte indirecte est du ressort du **Risk Manager** ainsi tout agent relevant d'une entité qui ne dispose pas d'un Correspondant Risque est tenu de communiquer l'incident constaté au **Risk Manager**. Selon la nature de l'incident, ce dernier devra prendre attache avec le **CRO** devant prendre en charge cet incident ; La déclaration de l'incident doit se faire via la saisie des informations nécessaires sur l'application informatique dédiée selon les modalités décrites ; Le **CRO** est tenu de transmettre les informations ou documents portés à sa connaissance (situations comptables...) permettant de qualifier l'incident au **Risk Manager/ BPR** ; ... la fonction chargée de risques opérationnels est tenue de transmettre à la **Direction Gestion des risques**, des rapports trimestriels sur les incidents déclarés, et à **Bank Al Maghrib** des rapports semestriels sur les incidents déclarés ». **Répondant A**

Trois éléments étaient souvent évoqués par nos interlocuteurs comme étant essentiels dans le dispositif contrôle interne. Il s'agit par ordre d'importance de :

- La constatation par le Correspondant Risque Opérationnel (CRO) concerné de l'incident remonté par le chef d'agence.
- La vérification par le Responsable Correspondant Risque Opérationnel (RCRO) de la fiabilité ainsi que la pertinence des incidents déclaré par le CRO
- Classification par le Risk Manager de l'ensemble des incidents déclarés par le RCRO

Cette phase était nécessaire pour pouvoir élaborer une première tentative de modélisation du dispositif et puis préparer des interrogations plus centrées à même de cadrer le discours des répondants sur ce thème. Nous avons commencé à partir des visites suivantes, à orienter le discours de notre interlocuteur vers la question de l'organisation du dispositif contrôle interne BPR. Les réponses sont présentées dans le tableau suivant :



**Tableau 3 : Pratiques de contrôle interne des risques opérationnels au niveau de la BPR**

Questions	Pratiques du dispositif de contrôle interne des risques opérationnels
<b>Qui ?</b>	<p><b>fonctions d'audit interne/ transversales/ opérationnelles</b></p> <p>Pour apprécier le risque encouru par la banque et conformément aux recommandations de BAM, la consolidation du risque opérationnel par le Risk manager s'effectue via l'outil informatique à travers le classement du risque opérationnel remonté selon le métier et la typologie permettant ainsi à la BPR le relai de la fonction risque avec la Banque Centrale Populaire (BCP)</p> <p>Le Gestionnaire Risques Opérationnels au niveau de la BCP consolide l'ensemble des incidents risques opérationnels déclarées et validées au niveau CPM et, le cas échéant, au niveau groupe. Il procède à l'élaboration des états des incidents risques opérationnels à transmettre à BAM ou à présenter lors du comité Risques &amp; Conformité.</p> <p>La Direction Audit Interne vise à fournir au Directoire de la BPR (et ou comité d'audit de la BPR) une évaluation quant à la façon dont les activités de la BPR sont réalisées et une assurance raisonnable visant à mettre en place une gestion efficace, sécuritaire et d'une bonne gouvernance des ressources et processus du CPM</p>
<b>Quoi ?</b>	<p><b>Objectifs/stratégie/culture/norme</b></p> <p>L'objet du contrôle des risques opérationnels au niveau du groupe porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La fiabilité des informations financières de perte opérationnelle</li> <li>- La typologie et la sous typologie de la perte ;</li> <li>- Les pertes directes et indirectes ;</li> <li>- les actions correctives ;</li> <li>- et les données comptables relatives à la perte enregistrée.</li> </ul>
<b>Attitude ?</b>	<p><b>Relation instrumentale</b></p> <p>A la constatation d'un incident engendrant ou susceptible d'engendrer une perte opérationnelle, le CRO déclarant est tenu de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter le maximum d'informations nécessaires à la qualification de l'événement ;</li> <li>- Se concerter avec les agents concernés par l'incident et avec son responsable hiérarchique direct pour évaluer et enrichir les informations à déclarer.</li> </ul> <p><b>Le Responsable du CRO (RCRO) devra soit compléter et valider la déclaration de l'incident via l'application informatique, ou la rejeter s'il estime que l'incident est non fondé ou que la déclaration est erronée.</b></p> <p><b>Transmettre les informations complémentaires :</b></p> <p>Une fois la déclaration effectuée, le CRO déclarant est tenu de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmettre, au Risk Manager toutes les informations complémentaires permettant d'enrichir la qualification de l'incident : perte financière engendrée, impact client, actions correctives ;</li> </ul>
<b>Quand ?</b>	<p><b>Pendant la survenance du risque : RCRO et Risk manager</b></p> <p>Réalisent un suivi régulier auprès des fonctions impliquées dans le dénouement des incidents. A ce titre, il doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suivre quotidiennement l'évolution des déclarations enregistrées et qui sont en cours de validation ;</li> </ul> <p><b>Après la survenance du risque Risk manager</b></p> <p>Définir une périodicité adéquate de suivi pour les déclarations relatives à des incidents a dénouement long ;</p>
<b>Moyens ?</b>	<p>Le déclarant CRO dispose, d'une application « Front risk » dédiée à l'enregistrement d'informations nécessaires pour la qualification de l'événement. A son tour l'application informatique permet au Risk Manager une visibilité sur le cycle de vie de l'incident depuis sa déclaration jusqu'à sa clôture.</p>

Source : Auteur

## 5. Les interactions du système de contrôle des risques opérationnels

Suivant la même logique précédemment appliquée, nous avons essayé de s'approfondir dans le thème concernant le champ d'intervention de chaque acteur du dispositif du contrôle interne. Nous nous sommes inspiré des développements théoriques afin de préciser d'avantages nos questionnements et de centrer notre débat.

Le premier élément évoqué, concerne le fait que l'interaction des acteurs permet à la banque de mieux appréhender ces risques opérationnels à plusieurs niveaux organisationnels :

« *La gestion du risque opérationnel intègre des acteurs au niveau central, régional et opérationnel* **Répondant B** » ;

« *... c'est une tâche intégrée au niveau des fonctions Support/ Métiers transverses qui sont la comptabilité, logistique, juridique et contentieux, informatique ; exercée par les chefs départements métiers transverses et subordonnés* **Répondant C** » ;

« *Au niveau régional la fonction risque identifie évalue le risque opérationnel et élabore la cartographie des risques pour les instances de décisions (comité de risque au niveau central) ; de sa part l'auditeur interne se rassure que la politique du risque du groupe ainsi que les procédures / normes sont respectés ; les recommandations des auditeurs internes sont remontées au niveau central pour discussion et évaluation* » **Répondant B**

« *Les recommandations fournis validés par les instances au niveau central sont décentralisées par la suite pour une amélioration du dispositif de la banque* » **Répondant A**

Par la suite nous avons essayé d'orienter l'intention de nos interlocuteurs de manière a exploré d'autres acteurs du dispositif contrôle interne pour le métier du détail. Un deuxième élément a été ainsi soulevé au cours de notre entretien. Globalement il concerne un acteur au niveau opérationnel permettant la remontée exhaustive des risques opérationnels encourus sur lesquels s'achève le processus de gestion. « *Nos chefs d'agences et succursales sont amenés a remonté l'incident une fois constatée pour qualification de l'événement* **Répondant C** ». Une proposition qui a été approuvée au cours des entretiens et en poussant l'analyse plus loin, cet acteur est vu dans le cas du « **Répondant C** » comme un acteur principal de l'interaction. On peut conclure alors qu'après le formalisme du processus de gestion des risques opérationnels par la réglementation Bâle II, le rôle du chef d'agence s'est renforcé au niveau des banques. Les résultats de l'analyse transversale du contenu des entretiens avec les chefs d'agences/succursales nous ont révélé l'orientation des réponses vers deux perspectives différentes : Pour le cas du chef d'agence « A » celui-ci privilégie l'option de remonté à la hiérarchie tout risque détecté, ce dernier est convaincu que la gestion des situations risquées ne peut se faire qu'on respectant les normes. « *Il n'incombe pas à moi de trouver des solutions pour les risques détectés, la politique de notre banque nous stipule de déclarer et remonter tout type de risque...* **Répondant D** ». Alors que pour d'autres chefs d'agence, ces derniers optent pour des solutions au niveau local afin de gérer les risques détectés « *on est avant tout là pour s'entraider et faire en sorte que les objectifs de la banque soient*

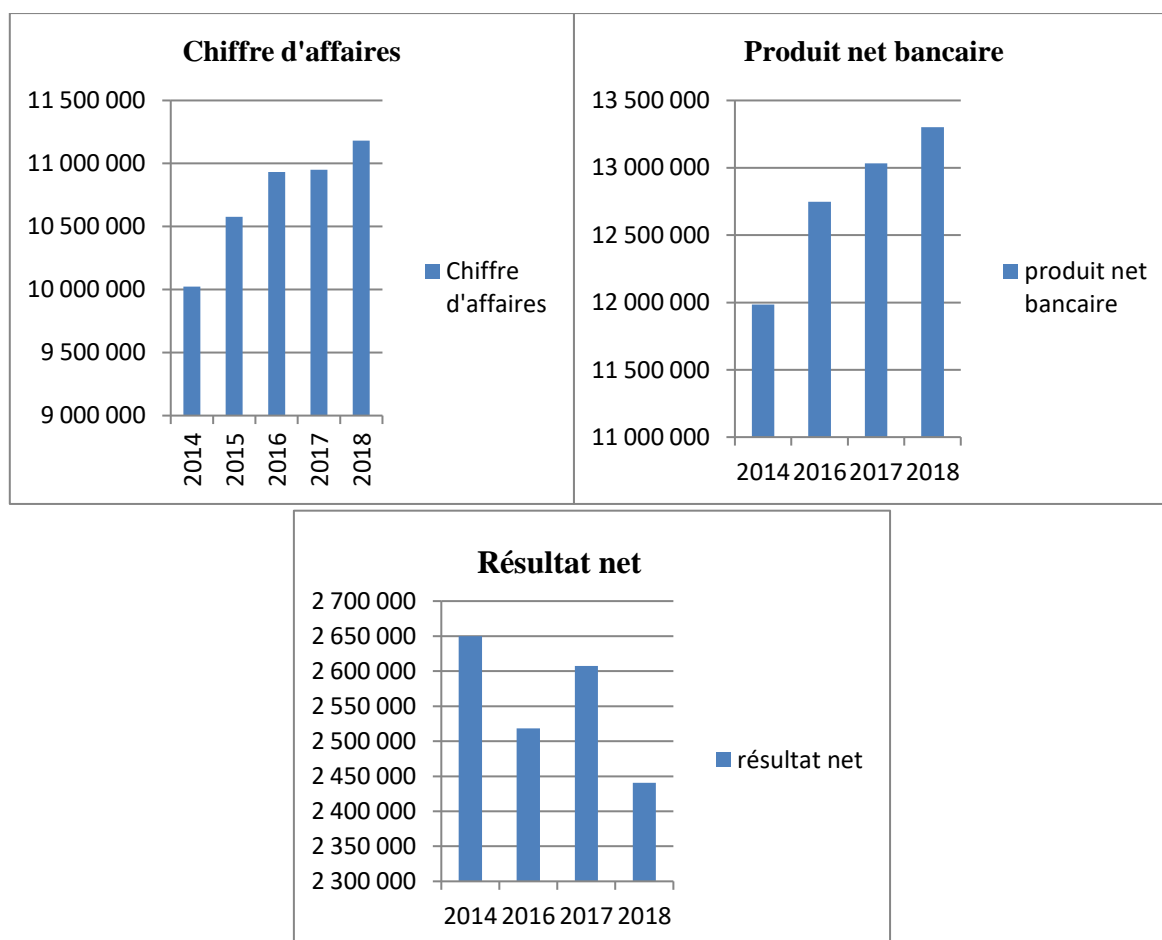
atteint, pour cela une fois un risque détecter on cherche à trouver les solutions possibles pour le surpasser, **Répondant F** ».

En somme, deux acteurs intermédiaires du dispositif de contrôle interne des risques opérationnels sont à la croisée des interactions du système de contrôle du groupe bancaire au niveau inférieur de la banque (niveau de survenance des risques opérationnels) et supérieur de la banque (niveau de gestion et de suivi des risques opérationnels) : Le Correspondant risk opérationnel et Chef de succursale/ agence.

## 6. Le système de contrôle et performance

L'exploitation des rapports dans notre recherche consiste à déterminer la nature de la pratique du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels de notre cas d'étude. La nature de la gouvernance bancaire (actionnariale, partenariale ou cognitive) est identifiée à travers une analyse descriptive entre 2014 et 2018 des états financiers communiquées par la banque populaire. Dans un premier temps nous allons observer l'évolution de la répartition du capital social de la banque populaire entre 2014 et 2018.

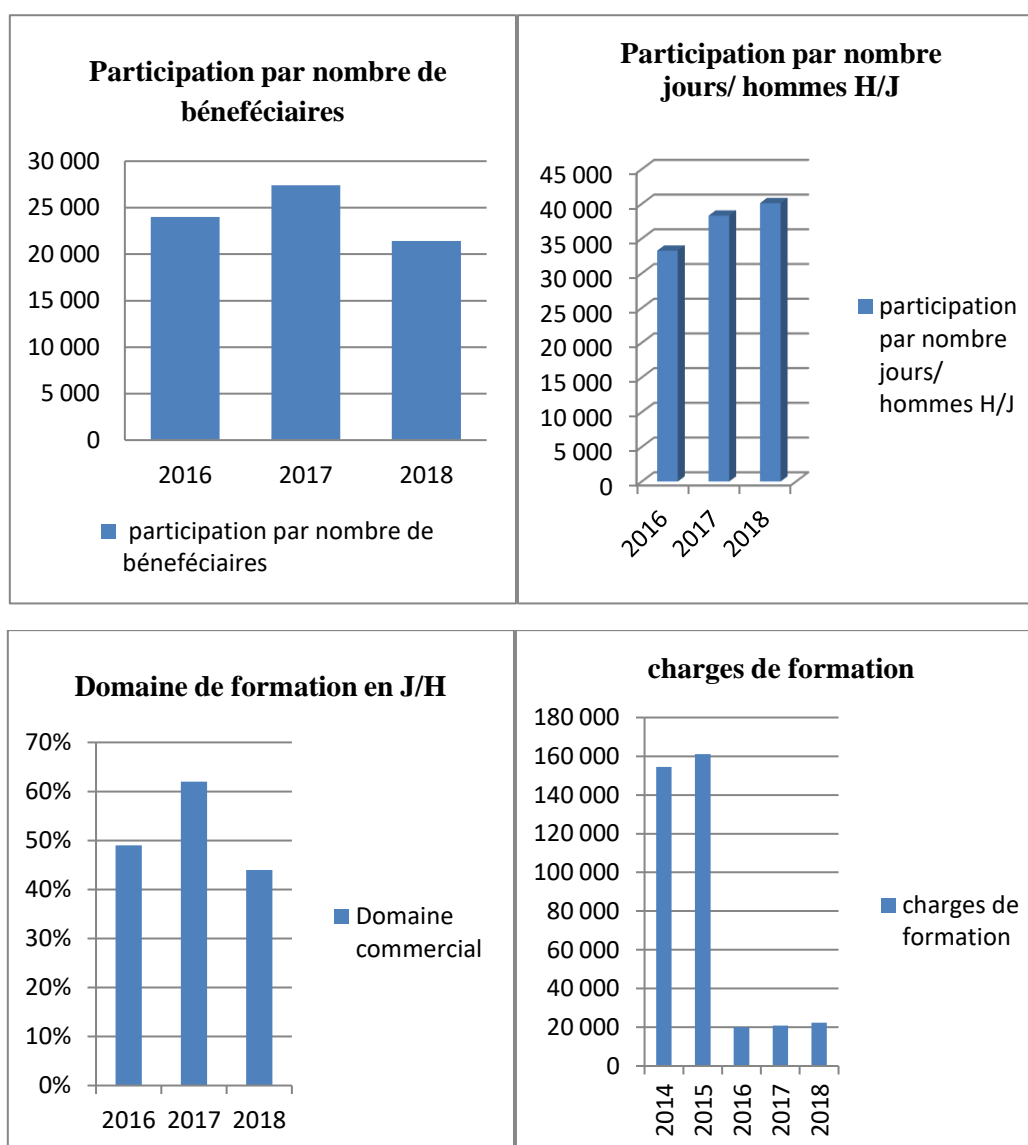
Trois indicateurs déterminants ont été sélectionnés ainsi pour les indicateurs financiers, notre choix s'est porté sur le chiffre d'affaire, le produit net bancaire et le résultat net.



**Figure n°1** : les indicateurs de mesure de la performance financière du groupe bancaire populaire 2014-2018

On constate que la période allant de 2014 jusqu'à 2018 a été marquée par une augmentation de son chiffre d'affaires du groupe. De même le produit net bancaire du groupe populaire pendant la période allant de 2014 jusqu'à 2018 a connu du même que le chiffre d'affaires une augmentation pendant toute cette période. Tandis que le résultat net du groupe populaire entre 2014 et 2017 a connu une légère dépréciation en 2016 pour augmenter en 2017. Tandis que la période entre 2017 et 2018 a été marquée par une dépréciation de son résultat net.

Quant aux préoccupations cognitives de l'activité bancaire du groupe, quatre indicateurs déterminants ont été sélectionnés. Notre choix s'est porté sur le nombre de participants, participation par domaine d'activité (activité commerciale), participation par jour et heure et charges de formation.



**Figure n°2** : les indicateurs de mesure de performance cognitive du groupe bancaire populaire 2014-2018

Enfin les frais liés aux actions d'accompagnement, d'évaluation et de formation expliquent bien les efforts consentis par la banque populaire dans ce domaine, malgré ces derniers ont connus plusieurs variations au niveau de la période 2014-2018.

L'analyse des rapports annuels de la banque populaire 2014-2018 à travers un ensemble d'indicateurs (CA, PNB, Résultat net) obtient des résultats qui livrent un reflet tangible du caractère au moins partenarial des préoccupations de la banque populaire.

L'analyse textuelle du contenu des rapports annuels de la banque populaire **2014-2018** obtient des résultats qui livrent un reflet tangible du caractère au moins partenarial des préoccupations de la banque populaire.

## 5. Discussion des résultats

L'examen de la pratique du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels, présente les constats suivants :

**5.1 Système de contrôle interne des risques opérationnels :** l'étude du système de contrôle interne des risques opérationnels en pratique au niveau de notre cas d'étude de la banque populaire est révélatrice d'une déclinaison partenariale du système de gouvernance actionnariale propre à la banque. En effet l'étude de cas réalisée met en lumière une prise en compte de la dimension partenariale au niveau du système de contrôle des risques opérationnels étudié ainsi que les interactions entre les acteurs du système qui peuvent impacter sa performance.

**5.2 La pratique du contrôle interne des risques opérationnels :** Le schéma représentatif du système workflow de la remontée des incidents déclarés représente les étapes par lesquelles les incidents sont déclarés au niveau régional qui est composé d'un déclarant, un responsable, un gestionnaire de risque et d'une direction du risque opérationnel. Au vu de ces représentations, il est à constater que la gestion du risque opérationnel à l'intérieur de la banque populaire comprend un ensemble d'acteurs bancaires propre à la banque de la superstructure jusqu'à l'infrastructure. Le dispositif comme décrit auparavant soulève la déclinaison partenariale du système de gouvernance actionnariale propre à la banque populaire. dans un souci de bonne gouvernance et performance, la banque considère l'audit interne comme étant un vecteur constitutif de son système de contrôle interne des risques opérationnels partenarial visant à améliorer en permanence son dispositif de contrôle interne.

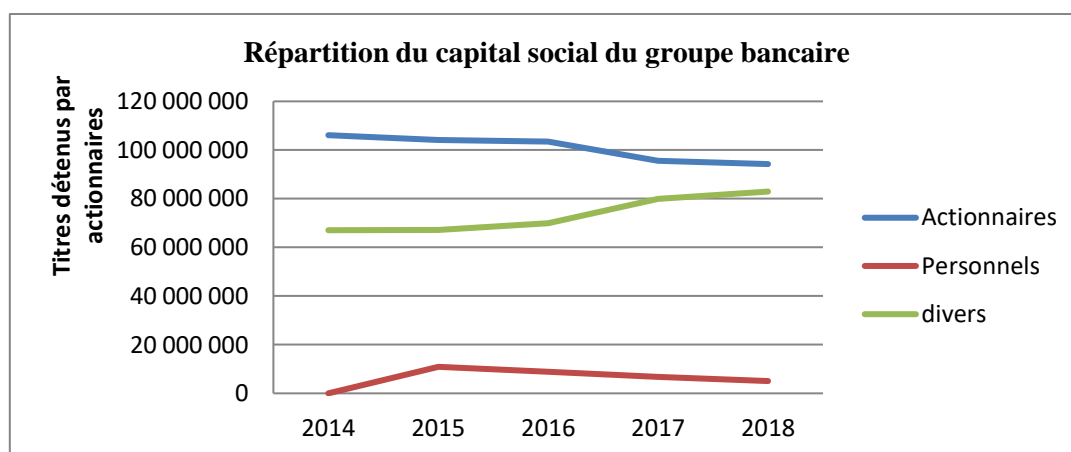
**5.3 Les interactions système :** la découverte d'un acteur principal de l'interaction nous a poussées à approfondir le débat sur la variable performance dans les prochaines interviews avec les chefs d'agences/ succursales. Une batterie d'indicateurs a été, en conséquence, élaborée. Un résultat qui sera exploité pour la préparation du questionnaire prévu pour la phase quantitative de l'étude. Le chef d'agence au niveau du groupe populaire est considéré comme étant un acteur important pour son dispositif de contrôle interne lié à son système de gouvernance. Celui-ci semble constituer un acteur déclencheur du processus de gestion des risques opérationnels tel que clarifié par le **Répondant C**.

**5.4 la performance :** Pour rendre compte de la performance et à l'issue des théories qui ont alimentées la recherche en gouvernance et ses évolutions principales (approche partenariale), il a été utile de soulever la question de sa nécessaire instrumentalisation. S'agissant du courant disciplinaire actionnarial, ce dernier trouve son application sur le terrain bancaire marocain, comme le reflète le code de gouvernance adressé aux banques marocaines par la BAM, par contre sa variante partenariale au niveau des rapports d'activités bancaires semble présente.

En effet les états financiers ont traditionnellement occupé une place de premier plan dans la gamme des indicateurs de performance organisationnelle en vue d'évaluer la qualité de la gestion des dirigeants et les perspectives d'avenir de l'entreprise. A cet égard, de nombreuses recherches confirment que les états financiers constituent un indicateur de valeur pertinent et relativement fiable. Toutefois, depuis quelques années, la prééminence des états financiers en tant que mode de communication privilégié par les dirigeants d'entreprises a été largement remise en question, des indicateurs de performance organisationnelle non financiers ont fait l'objet d'une importance grandissante.

Il est à noter que cette approche de la gouvernance appelle spontanément une approche partenariale de la performance dans la mesure où les opportunités et connaissances spécifiques sont généralement localisées auprès de chacun des partenaires de la firme. D'ailleurs, On observe dans le tableau ci-dessous à travers le nombre de titres détenus que les discours contenus au sein de ces rapports annuels sont essentiellement orientés vers les actionnaires et les clients.

Cependant, entre 2014 et 2018, on constate que l'information à destination exclusive des actionnaires est en décroissance, et ce au profit des personnels ainsi que d'autres types d'actionnaires (clients, et divers) qui deviennent ainsi le partenaire de la banque populaire le plus évoqué. Le graphique (Répartition du capital social de la BCP) permet ainsi une visualisation plus claire.



**Figure n°3 :** répartition du capital social

Source : rapport d'activité 2014-2018



En somme, les réponses obtenus faisant la distinction entre différentes options procéder par les chefs d'agences. Par ailleurs, l'absence dans la revue de littérature engagée avant la phase qualitative sur les interactions des acteurs du dispositif de gestion des risques opérationnels, nous a incitées, dans un deuxième temps, à orienter le débat de manière à générer des items sur cette variable. Dans ce cadre, un ensemble d'indicateurs a été, en conséquence, recueillie. Une piste que nous avons jugée pertinente d'approfondir sur le plan pratique. Notre travail sur le terrain va consister à vérifier le champ d'intervention des chefs d'agences dans le dispositif.

## 6. Bibliographie

- [1] Alain FINET, Gouvernance d'entreprise Nouveaux défis financiers et non financiers, Boeck. 2009
- [2] Bank Al Maghrib, recueil des textes législatifs et réglementaires régissant l'activité des établissements de crédits et organismes assimilés. 2010
- [3] Charreaux G., Wirtz P. Gouvernance des entreprises, Paris, Economica. 2006
- [4] Charreaux G, Wirtz P, Discipline ou compétence ? L'apport des perspectives cognitives et comportementales à la compréhension des mécanismes de gouvernance d'entreprise, Revue française de gouvernance. 2007
- [5] COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE, « Principe pour un contrôle bancaire efficace. » Banque des règlements internationaux, octobre 2006.
- [6] COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE, « Vue d'ensemble du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres ». Document soumis à consultation. Banque des règlements internationaux, janvier 2001.
- [7] COMITE DE BALE SUR LE CONTROLE BANCAIRE, « sains pratiques pour le contrôle du risque opérationnel », Banque des règlements internationaux, février 2003.
- [8] Circulaire n04/W/2014 de Bank Al Maghrib relative au contrôle interne des établissements de crédit 2014
- [9] CHRISTIAN Jimenez, Prévention et Gestion des risques opérationnels Broché 30 septembre 2004
- [10] Dominique Bessire, Céline Chatelin, Stéphane Onnee. Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? «COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT », France. 2007
- [11] LAARIBI Ilham L'application des normes Bâle III : Cas des banques marocaines, revue almanara pour les études juridiques et administratives. 2020
- [12] LAMARQUE Éric, La banque sait-elle encore gérer le risque ?, Revue française de gestion, n°198-199., p. 193-207. 2009

- [13] MacNeil, I., & Li, X.. « Se conformer ou s'expliquer » : Discipline de marché et non-conformité au Code combiné. *Gouvernance d'entreprise : une revue internationale*, pp, 486–496. 2006
- [14] Michel Albouy, *Concilier finance et management*, *Revue française de gestion* pp 17 à 27. 2009
- [15] *Rapports annuels, BANQUE POPULAIRES* exercice 2014
- [16] *Rapports annuels, BANQUE POPULAIRES* exercice, 2015,
- [17] *Rapports annuels, BANQUE POPULAIRES* exercice 2016,
- [18] *Rapports annuels, BANQUE POPULAIRES* exercice, 2017,
- [19] *Rapports annuels, BANQUE POPULAIRES* exercice 2018.
- [20] Wirtz P., « Meilleures pratiques de gouvernance », *théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite*, *Cahier du FARGO* n° 1040401, Avril, p. 6-7. 2004