

Gestion du risque opérationnel dans les banques participatives : défis de cartographie et d'identification face aux exigences prudentielles

Operational Risk Management in Participatory Banks: Identification and Mapping Challenges under Prudential Requirements

Khawla CHAJARI, (Doctorante)

*Laboratoire de Modélisation appliquée à l'Économie et à la Gestion,
 Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Aïn Sebaa,
 Université Mohammed V de Casablanca – Maroc*

Mostafa EL HACHLOUFI, (Professeure en Sciences de Gestion)

*Laboratoire de Modélisation appliquée à l'Économie et à la Gestion,
 Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Aïn Sebaa,
 Université Mohammed V de Casablanca – Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridique, économique et sociales Aine Sebaa Université Mohammed-V de Casablanca -MAROC
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	CHAJARI, K., & EL HACHLOUFI, M. (2025). Gestion du risque opérationnel dans les banques participatives : défis de cartographie et d'identification face aux exigences prudentielles. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(7), 380–401.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 01/05/2025

Accepted: 08/07/2025

Gestion du risque opérationnel dans les banques participatives : défis de cartographie et d'identification face aux exigences prudentielles

Résumé

Cet article examine comment les banques participatives identifient et gèrent le risque opérationnel dans le contexte des exigences prudentielles des accords de Bâle. La recherche adopte une approche qualitative exploratoire, s'appuyant sur des entretiens semi-directifs auprès de professionnels du secteur au Maroc. Dans la partie théorique, nous clarifions les concepts de la banque participative et du risque opérationnel, puis passons en revue les cadres théoriques explicatifs ainsi que les travaux académiques existants sur le sujet.

La partie empirique présente une étude de cas incluant la cartographie des incidents de risque opérationnel au sein d'une banque participative marocaine, suivie d'une analyse des pratiques de gestion et de suivi de ces risques. Les résultats révèlent une concentration d'incidents sur certaines catégories critiques – notamment le risque de conformité à la Sharia et les dysfonctionnements du processus de financement – mettant en évidence des faiblesses organisationnelles spécifiques. Ces constats suggèrent que, malgré l'adoption des cadres réglementaires (par ex. démarche standard de Bâle II) par les banques participatives, des lacunes subsistent dans l'application effective des processus d'identification et de surveillance des risques. L'article recommande de renforcer les contrôles internes et la formation du personnel, d'améliorer les outils technologiques dédiés, et de développer une véritable culture du risque au sein de ces banques pour mieux anticiper et atténuer les risques opérationnels. En contribuant à combler le manque d'études sur le risque opérationnel dans la finance participative, ce travail offre des pistes pour une gestion plus proactive et contextualisée de ces risques.

Mots clés : Finance islamique ; Risque ; Gestion des risques ; Cartographie ; évènement de risque

Type de l'article : Recherche empirique

Classification JEL : G21

Abstract

Operational Risk Management in Participatory Banks: Mapping Challenges and Identification under Prudential Requirements – This doctoral research investigates how Islamic “participatory” banks identify and manage operational risk within the prudential framework of the Basel Accords. The study follows an exploratory qualitative approach, based on semi-structured interviews with industry professionals in Morocco. In the theoretical section, we clarify the concepts of participatory banking and operational risk, then review key explanatory theories and existing academic literature on the topic. The empirical section presents a case study, including a mapping of operational risk incidents in a Moroccan participatory bank, followed by an analysis of that bank's risk management and monitoring practices. The findings reveal a concentration of incidents in certain critical categories – notably Shariah non-compliance risk and process failures in financing – which highlights specific organizational weaknesses. These results suggest that despite adopting regulatory frameworks (e.g. the Basel II standard approach), participatory banks face gaps in effectively implementing risk identification and oversight processes. The thesis recommends strengthening internal controls and staff training, improving dedicated technological tools, and fostering a strong risk culture within these banks to better anticipate and mitigate operational risks. By helping to fill the research gap on operational risk in Islamic finance, this work offers insights for a more proactive and context-sensitive management of such risks.

Keywords: Islamic finance; Risk; Risk management; Risk mapping; Risk events

Paper type: Practical research

Classification JEL: G21

1. Introduction

Les banques participatives (désignation des banques islamiques au Maroc) forment un secteur émergent qui coexiste désormais aux côtés des banques conventionnelles. Bien que relativement jeunes, ces institutions doivent affronter des risques bancaires similaires à leurs homologues classiques, tout en intégrant des caractéristiques uniques liées aux principes de la finance islamique. Parmi ces risques, le risque opérationnel a longtemps été relégué au second plan derrière les risques de crédit et de marché, mais il occupe depuis les années 2000 une place centrale dans la régulation bancaire internationale. En effet, à la suite de plusieurs scandales et pertes significatives attribuables à des défaillances internes (fraudes, erreurs, pannes systèmes, etc.), les régulateurs ont imposé aux banques une gestion systématique de ce risque autrefois mal défini. Le Comité de Bâle a notamment formalisé le concept de risque opérationnel en le définissant comme « le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel, des systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

Cette définition, adoptée dans les accords de Bâle II, exclut explicitement les risques stratégiques et de réputation, mais inclut les défaillances d'ordre juridique ou de conformité. Elle a eu pour effet de normaliser le périmètre du risque opérationnel et d'inciter les banques du monde entier – y compris les banques islamiques – à développer des outils spécifiques pour l'identifier, le mesurer et le piloter. Dans le cas des banques participatives, la gestion du risque opérationnel revêt une importance particulière. D'une part, ces banques présentent des spécificités contractuelles et organisationnelles (partage des profits et des pertes, interdiction du taux d'intérêt, conformité religieuse) susceptibles de diversifier et complexifier les sources de risque. Par exemple, le risque de non-conformité aux principes de la Sharia est propre aux établissements islamiques et peut engendrer des pertes indirectes ou une atteinte à la réputation en cas de manquement. D'autre part, le secteur participatif marocain est naissant (les premières licences ont été accordées en 2017), ce qui implique que ces banques n'ont pas encore accumulé des décennies de données historiques ni d'expérience en matière de gestion interne des risques. Ce manque de recul, combiné à la pression réglementaire pour adopter les bonnes pratiques internationales (Accords de Bâle II et III, circulaires de Bank Al-Maghrib), crée un défi pour ces institutions : comment mettre en place une cartographie efficace des risques opérationnels adaptée à leur modèle, tout en satisfaisant aux exigences prudentielles communes à l'ensemble du secteur bancaire ? En d'autres termes, la problématique au cœur de cette recherche peut être formulée ainsi : **« De quelle manière les banques participatives peuvent-elles identifier et cartographier efficacement leurs risques opérationnels, compte tenu de leurs particularités et des normes prudentielles en vigueur ? »** Les travaux académiques sur ce sujet restent embryonnaires. Bien que la littérature sur la gestion des risques bancaires soit abondante, elle a surtout porté sur les banques conventionnelles, et ce n'est que récemment que l'attention s'est portée sur les banques islamiques. Ces dernières se trouvent souvent à la frontière entre deux référentiels : d'un côté, elles sont tenues d'adopter les outils et modèles génériques de gestion du risque opérationnel (bases de données de pertes, indicateurs de risque, approches quantitatives de Bâle, etc.), de l'autre, elles doivent composer avec des risques supplémentaires ou différents (p.ex. risque de non-respect des règles religieuses, produits financiers spécifiques) qui ne sont pas pleinement pris en compte par les approches standard. Cette double contrainte rend d'autant plus nécessaire une étude approfondie de la cartographie des risques opérationnels dans le contexte participatif, afin d'identifier les éventuels écarts par rapport aux banques classiques et de formuler des recommandations adaptées.

Afin de répondre à cette problématique, notre démarche de recherche s'articule en deux volets complémentaires : une analyse conceptuelle et théorique d'abord, suivie d'une étude empirique sur le terrain. Nous commencerons par la Revue de littérature qui mettra en lumière les études existantes relatives au risque opérationnel, en soulignant le déficit de recherche sur le cas

spécifique des banques islamiques et les enseignements que l'on peut tirer des travaux antérieurs (tant sur les banques conventionnelles que participatives). Nous détaillerons ensuite la Méthodologie de recherche adoptée pour l'étude de terrain : il s'agit d'une approche qualitative exploratoire, centrée sur un cas d'étude marocain, dont nous préciserons le contexte, la démarche scientifique et les techniques de collecte et d'analyse des données. Les Résultats et discussion présenteront la cartographie élaborée du risque opérationnel dans la banque étudiée ainsi que l'analyse des pratiques de gestion associées, structurant les résultats autour des étapes clés du processus de gestion du risque (identification, évaluation, atténuation, suivi). Chaque résultat quantitatif (p.ex. distribution des incidents par catégorie) sera accompagné d'une interprétation qualitative, illustrée au besoin par des citations d'entretiens et des références. Enfin, la Conclusion viendra synthétiser les principaux apports de la recherche, formuler des recommandations managériales pour les banques participatives et proposer des pistes pour des recherches futures. Grâce à cette structure, le présent travail vise non seulement à documenter systématiquement le risque opérationnel dans un secteur financier émergent, mais aussi à combler certaines lacunes académiques en confrontant les exigences théoriques aux réalités pratiques du terrain participatif. L'enjeu final est de proposer un modèle de gestion du risque opérationnel à la fois rigoureux scientifiquement et pertinent contextuellement, susceptible d'aider les banques participatives à gagner en résilience et en conformité réglementaire sans trahir leurs principes fondateurs.

2. Revue de littérature

La gestion du risque opérationnel constitue un enjeu majeur pour les banques participatives, dont les activités sont soumises à des contraintes spécifiques liées à la Shari'a. Contrairement aux banques conventionnelles, les institutions financières islamiques ne recourent pas à des instruments fondés sur l'intérêt, ce qui implique des formes de risques spécifiques, notamment dans les contrats de Moudaraba, Moucharaka ou Ijara. Archer et Haron (2013) soulignent que les banques islamiques sont exposées à une diversité de risques opérationnels en raison de la complexité des produits islamiques et de l'absence de cadre juridique unifié. Cette situation rend la gestion des risques opérationnels encore plus délicate et requiert des ajustements aux méthodes classiques proposées par les accords de Bâle.

Hussain et al. (2020) ont analysé l'impact de la gouvernance Shari'a et des mécanismes de contrôle interne dans les banques islamiques en Malaisie. Leurs résultats montrent que les institutions qui disposent de comités Shari'a bien structurés et actifs parviennent à réduire significativement les incidents opérationnels, notamment ceux liés à la non-conformité religieuse. De même, Khan et Ahmed (2018) insistent sur l'importance d'un système d'information performant, de procédures claires et d'un personnel bien formé pour atténuer les risques liés à la technologie, à la conformité et à l'erreur humaine. Au Maroc, bien que les banques participatives soient relativement récentes, El Amrani et Azirar (2022) indiquent que leur exposition au risque opérationnel est fortement influencée par le niveau de maturité de leurs dispositifs internes, notamment en matière de cartographie des risques, de déclaration des incidents et de contrôle de conformité à la Shari'a.

Ces études démontrent que la gestion du risque opérationnel dans les banques participatives nécessite une approche combinée qui prend en compte : les exigences réglementaires locales et internationales (BAM, Bâle III), la conformité religieuse, la formation des ressources humaines, et l'intégration de technologies fiables.

3. Méthodologie de recherche

Notre recherche empirique porte sur le secteur des banques participatives au Maroc, avec une focalisation sur une banque participative marocaine désignée ici anonymement comme

« Banque X ». Ce choix s'explique par la position de cette banque comme l'une des premières opérant dans le pays depuis l'ouverture du marché en 2017. À ce jour, le secteur compte cinq banques participatives pleinement opérationnelles (Umnia Bank, Bank Assafa, Bank Al Yousr, Al Akhdar Bank, Bank Al Tamwil Wal Inman) ainsi que plusieurs « fenêtres participatives » rattachées à des groupes bancaires conventionnels. La Banque X étudiée figure parmi les leaders du marché en termes d'actifs et de réseau d'agences. Elle offre une gamme complète de produits conformes à la Shari'a (comptes courants sans intérêts, financements Mourabaha, Ijara, etc.) et est soumise à la supervision de Bank Al-Maghrib comme les autres banques.

L'étude de cas s'est déroulée entre 2022 et 2023, période durant laquelle la Banque X a amorcé la formalisation de sa **cartographie des risques opérationnels**. Le contexte postérieur à la crise du Covid-19 a par ailleurs mis en lumière l'importance d'un suivi rigoureux des risques, notamment opérationnels, pour assurer la résilience des banques. Dans ce cadre, la Banque X a collaboré à notre recherche en nous donnant accès à certaines informations internes (de façon encadrée et anonymisée) et en facilitant les contacts avec les responsables clés de la gestion des risques. L'objectif central était d'analyser le processus de gestion du risque opérationnel au sein de cette banque : depuis l'identification des risques (comment les risques sont repérés et remontés), en passant par leur évaluation et traitement, jusqu'à leur suivi et contrôle dans le temps. Il s'agit donc d'une étude de cas enrichie par une multiplicité de données qualitatives et quantitatives. Notons que le choix d'une étude de cas unique permet une analyse approfondie et contextuelle, bien qu'il limite la généralisation statistique des conclusions. Néanmoins, en s'appuyant sur des entretiens couvrant plusieurs institutions, nous intégrons également des perspectives plus larges du secteur participatif national, combinant ainsi la richesse du cas particulier et une ouverture multisite. Le cas de la Banque X sert de fil conducteur illustratif, mais de nombreux constats pourront être pertinents pour les autres banques participatives marocaines confrontées à des enjeux similaires.

- **Démarche scientifique et collecte des données**

Pour mener notre étude de terrain, nous avons opté pour une approche qualitative de nature exploratoire. Ce choix s'est imposé du fait de la nouveauté du sujet (peu de données historiques, phénomène encore en construction) et de notre volonté de comprendre finement les perceptions et pratiques des acteurs impliqués. Concrètement, la collecte de données primaires a été effectuée à travers des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon ciblé de professionnels de la finance participative. Nous avons eu recours à un échantillonnage par choix raisonné (échantillonnage raisonné) : les personnes sollicitées ont été sélectionnées en fonction de leur rôle pertinent vis-à-vis du risque opérationnel (par exemple, responsables risques, conformité, chefs de projets SI, directeurs d'agence participative). L'objectif était d'inclure une variété de points de vue tout en restant centré sur des individus "informés" du sujet. Un guide d'entretien a été élaboré en amont, couvrant des thèmes tels que : la perception générale du risque opérationnel dans la banque participative, les procédures d'identification des incidents, l'existence ou non d'indicateurs de risque, les obstacles rencontrés dans la mise en place du dispositif, l'influence de la réglementation, etc. Ce guide assurait de balayer les aspects clés tout en laissant une flexibilité à l'interviewé pour approfondir certains points. L'approche semi-directive garantissait un équilibre entre cadre commun et liberté d'expression, favorisant l'émergence d'enseignements non prévus initialement. Au total, 14 entretiens individuels ont été réalisés entre octobre 2022 et janvier 2023, jusqu'à atteindre le point de saturation où les nouveaux entretiens n'apportaient plus d'informations substantiellement nouvelles. Chaque entretien a duré entre 3 minutes et 4 heures, la durée variant selon la disponibilité et le niveau de détail fourni par le répondant. Les participants comprenaient : 8 cadres de la Banque X (dont le directeur de la gestion des risques, deux correspondants risques opérationnels de

département, un responsable conformité Shari'a, trois directeurs d'agence et un cadre de l'audit interne) et 6 professionnels d'autres institutions (un consultant spécialisé en finance islamique, un formateur en gestion des risques, un cadre de la fenêtre participative d'une banque conventionnelle, et trois directeurs d'agence d'autres banques participatives). Cette composition mixte reflète la population de la finance participative marocaine, dominée par les profils masculins (seulement 3 femmes dans l'échantillon, occupant des postes de direction de conformité et d'audit). Chaque entretien a fait l'objet d'une transcription quasi-intégrale (avec accord préalable des participants). Les échanges en langue française ont été transcrits en gardant les tournures originales autant que possible, pour faciliter l'analyse. Afin de favoriser un climat de confiance, l'anonymat et la confidentialité des propos ont été garantis aux interviewés ; dans le texte de l'article, nous ne citons pas les noms des personnes mais les désignons par leur fonction (par ex. Directeur d'agence 1"). En complément des entretiens, nous avons pu accéder à certains documents internes de la Banque X liés à la gestion des risques opérationnels : procédures internes (fiches de collecte d'événements, plan de contrôle interne), rapports internes anonymisés sur des incidents survenus en 2018–2020, ainsi que des extraits de la base de données des incidents (avec des informations agrégées sur les typologies d'événements, fréquences annuelles, etc.). Ces données quantitatives internes, bien que limitées, se sont avérées précieuses pour trianguler les informations issues des entretiens et pour construire la cartographie des risques de la banque.

4. La gestion et suivi du risque opérationnel : cas pratique au sein de la banque participative (X)

La collecte des événements de risque Les relais en risques opérationnels sont désignés pour chaque Département par leur hiérarchie pour les Directions Métiers. Au niveau du business, les relais sont les Directeurs d'Agences. En collaboration avec le Correspondant Métier RO, ils ont la responsabilité du déploiement, des méthodologies de suivi auprès des collaborateurs de leur entité (Agences ou Départements), des méthodologies de suivi et de gestion des RO, portant principalement sur les thèmes suivants :

Collecte des événements de risque : Cette étape assure le déploiement du dispositif de suivi et de gestion des risques opérationnels au sein de son entité.

Toute saisie d'événement de risque via la fiche de collecte des événements doit préciser les conséquences liées à l'événement : pertes financières, pertes non financières (image, réputation, manque à gagner, profits involontaires).

Une perte opérationnelle est un résultat négatif résultant d'une défaillance humaine, de procédures déficientes, d'erreur système ou d'un événement extérieur. La responsabilité de validation finale des événements de risque enregistrés incombe au Correspondant Risques Opérationnels (CRO) Métier. Tout événement présentant des anomalies est retourné pour modification.

Les Correspondants Risques Opérationnels mettent en place une organisation spécifique à travers la désignation de Relais RO par département.

Les étapes à suivre pour la collecte :

- **Saisie** : Détection et saisie de l'évènement selon un modèle dédié, référencement de l'incident.
- **Validation** : Le relais RO complète et vérifie l'information avant transmission.
- **Analyse** : Le relais analyse les causes probables.
- **Valorisation** : Le CRO enrichit les données et propose des actions correctives.
- **Archivage** : Centralisation par l'entité Risques Opérationnels.

Lorsqu'un événement de risque est détecté, il doit être immédiatement déclaré, même en l'absence de comptabilisation. L'identification de l'événement inclut l'analyse des causes, la

nature des conséquences (financières ou non financières), et sa classification selon la typologie définie par Bank Al-Maghrib (causes, catégories, sous-catégories). Les liens éventuels avec d'autres événements (financement, marché, etc.) doivent également être mentionnés. La valorisation de l'événement s'appuie sur l'estimation des pertes brutes, avant tout recouvrement, incluant les pertes directes (amendes, remboursements, provisions) et indirectes (frais juridiques, consultants, heures supplémentaires, etc.). Les conséquences non financières, telles que les impacts sur l'image, la réputation ou la stratégie, doivent être évaluées dans la mesure du possible.

Chaque événement doit faire l'objet d'une validation rigoureuse, accompagnée d'une analyse approfondie des causes et des propositions d'actions correctives à court ou à long terme. Le Correspondant Risques Opérationnels effectue un rapprochement comptable des événements enregistrés et peut également en initier la saisie.

Tableau 1 : Base incidents (données détaillées des incidents répertoriés)

Risques	Description	domaines	type_événement	entité impactée	niveau d'impact	Statuts
Vérification du système du solde client en cas de rejet	Vérification du système du solde client en cas de rejet	D3_Moyens_de_Paiement	E7_Exécution_des_opération_livraison_et_processus	Direction des Opérations	Résolu	Résolu
Constatation d'impayé pour des financement suspendus	Constatation d'impayé pour des financement suspendus	D8_Financements	E7_Exécution des opération , livraison et processus	Direction Engagements	Severe	Résolu
Erreur dans le traitement des impayés	Constatation des impayés du client ayant conclu un RAT	D8_Financements	E7_Exécution des opération , livraison et processus	Direction Engagements	Moderate	En cours
Gestion de la blacklist	Alertes suspect blacklist intempestives remontées sur IMAL	D9_Conformité	E7_Exécution des opération , livraison et processus	Direction de la conformité	Moderate	En cours
suspens à apurer	Suivi des comptes en suspens dépassant 1 mois	D3_Moyens_de_Paiement	E7_Exécution des opération , livraison et processus	Contrôle Permanent	Severe	Résolu
Caisse ouverte par un collaborateur en congés	Caisse ouverte par un collaborateur en congés	D1_Gestion_de_s_Comptes	E7_Exécution des opération , livraison et processus	Contrôle Permanent	Moderate	En cours
Informé suffisamment la clientèle sur les dispositifs internes et externes de la banque en matière de conformité	Les modifications ont été transmises à la Direction de la communication pour insertion au niveau du site web / Rubrique FAQ	D9_Conformité	E7_Exécution des opération , livraison et processus	Conformité	Moderate	En cours

Source : Auteurs

4.1. Analyse de la base d'incidents :

L'analyse de ces sept incidents réels révèle plusieurs constats intéressants :

Domaine le plus exposé : Le domaine "Financements" (D8) concentre à lui seul **2 incidents sur 7**, dont l'un est classé "Sévère". Cela confirme les tendances observées dans les données

globales de l'institution.

Type d'événement : Tous les incidents relèvent de l'"exécution des opérations", soulignant que la vulnérabilité majeure se situe dans la **phase opérationnelle de la chaîne de valeur bancaire**.

Entités concernées : Les entités les plus souvent impliquées sont la **Direction Engagements** et le **Contrôle Permanent**, indiquant la nécessité de renforcer les contrôles internes en amont et en aval des processus critiques.

Niveaux d'impact : 2 incidents sont classés "Sévère", 4 "Modéré". Aucun n'est à impact faible. Cela indique que les incidents signalés ont déjà atteint un **seuil de gravité justifiant l'alerte**, ce qui suppose que les incidents mineurs sont peut-être **sous-déclarés**.

Statut d'avancement : Quatre incidents sont encore **en cours** de traitement, soit **57 %**. Cela interroge sur les délais de remédiation et la **réactivité des équipes RO**.

Une fois validés et comptabilisés, les événements sont transmis à l'entité Risques Opérationnels, qui les centralise, les archive et procède à leur analyse globale.

Recommandations ciblées :

- Automatiser les contrôles sur les événements récurrents (solde client, suspension de financements).
- Intégrer des alertes systémiques préventives pour les comptes en congé ou les accès non conformes.
- Créer une cellule d'analyse rapide des incidents pour raccourcir les délais de résolution.
- Veiller à l'actualisation continue des informations de conformité destinées aux clients (transparence institutionnelle).

4.2. Évaluation des Risques selon les Domaines de Classification

Résultats de la classification par domaine Sur les 316 incidents déclarés en 2021, 213 incidents relèvent du domaine du financement, représentant plus de 70 % du total. Cette concentration élevée révèle une vulnérabilité particulière de ce domaine. Plusieurs causes explicatives peuvent être avancées :

- Des procédures complexes ou peu adaptées, notamment dans la gestion des produits participatifs (Mourabaha, Ijara), ce qui induit des risques de non-conformité ou d'erreurs opérationnelles.
- Une charge de travail excessive ou une formation insuffisante du personnel dans les agences, souvent à l'origine d'erreurs humaines récurrentes.

Tableau 2 : Répartition par domaine

2021		2020		2019		Domaines Risques opérationnel
%	NB	%	NB	%	NB	
0.32%	1	13.16%	20	17.27%	19	Comptabilité
67.41%	213	5.92%	9	10.00%	11	Financement
						Gestion des comptes de la clientèle
11.39%	36	11.18%	17	2.73%	3	Moyens de paiement
6.33%	20	36.84%	56	55.45%	61	Organisation et SI
1.90%	6	5.26%	8	14.55%	16	Recouvrement
0.32%	1	0.00%	0	0.00%	0	Sécurité physique
0.32%	1	0.00%	0	0.00%	0	Conformité
0.95%	3	25.00%	38	0.00%	0	Logistique
1.27%	4	1.32%	2	0.00%	0	Capital Humain
0.00%	0	1.32%	2	0.00%	0	Juridique Contentieux
1.58%	5	0.00%	0	0.00%	0	Epargne et placement
7.91%	25	0.00%	0	0.00%	0	E-Banking
0.32%	1	0.00%	0	0.00%	0	Total
100%	316	100%	152	100%	110	

Source : Auteurs (Données opérationnelles fournies par une institution bancaire marocaine (Banque X))

- Des systèmes d'information inadaptés à certains types d'opérations spécifiques à la finance islamique, entraînant des erreurs de traitement ou des retards.

Cela suggère un besoin urgent de refonte ou de simplification des procédures internes, ainsi que de formation ciblée des agents chargés du financement.

En comparaison avec d'autres départements (SI, ressources humaines, conformité), le financement concentre 70 % des incidents, contre 12 % pour le SI, 9 % pour la conformité et le reste pour les fonctions support. Ces chiffres plaident pour une priorisation stratégique des actions de remédiation dans le domaine du financement.

Entre 2019 et 2021, le volume d'incidents de risque opérationnel a presque triplé (+ 187 %), un bond largement imputable au domaine de **Financement**, qui, passé de 10 % à 67 % des événements (+ 202 cas), constitue désormais le principal foyer de risque ; cette explosion pourrait refléter le lancement de nouveaux produits de crédit, le renforcement des exigences Bâle III ou encore une vague de défauts post-crise. À l'inverse, le domaine Moyens de paiement s'est nettement contracté : sa part a chuté de 55 % à 6 % (– 41 incidents), suggérant l'efficacité des mesures correctrices mises en place (automatisation DSP2, dispositifs KYC/AML, migration SEPA). Le domaine **Conformité** a connu un pic ponctuel en 2020 (38 cas) avant de retomber à trois événements en 2021 (– 92 %), ce qui incite à vérifier si la rigueur de déclaration est restée constante. L'année 2021 voit par ailleurs l'émergence de nouveaux pôles de risque – **Épargne et placement** (25 cas) et Juridique / **Contentieux** (5 cas) – signe d'un déplacement réel du profil de risque ou d'une amélioration du recensement. Enfin, les incidents en **Comptabilité** se sont presque éteints (19 à – 95 %) ; il conviendra de déterminer si cette baisse traduit une maîtrise effective des processus ou, au contraire, une sous-déclaration.

Tableau 3 : Interprétations & pistes d'action

Thème	Enseignements	Actions recommandées
Financement	Risque Systémique brutalement accru.	• Audit des causes racines (processus de prêts, garanties, recouvrement). • Renforcer contrôles de 1er niveau et scoring de crédit. • Mettre en place indicateurs (KPI) de sévérité et de perte attendue
Qualité de la saisie	Variation erronée “–27 %” dans le total, dans plusieurs lignes : fiabilité perfectible.	• Automatiser les calculs (tableau dynamique). • Imposer un contrôle ex-post sur la cohérence des indicateurs.
Moyens de paiement	Forte décreue : succès des actions engagées.	• Capitaliser sur les bonnes pratiques (standardiser). • Surveiller l'effet rebond à moyen terme.
Domaines émergents	Épargne & placement, Juridique, Sécurité physique: nouveaux signaux faibles.	• Lancer analyses de criticité. • Ajuster cartographie des risques et appétence.
Conformité	Pic ponctuel 2020.	• Vérifier maintien des correctifs. • Assurer une veille réglementaire continue.

Source : Auteur

4.3. Évaluation des Risques par Catégorie d'événement et niveau d'impact

La transition abrupte d'incidents liés aux interruptions de service vers ceux relevant des erreurs d'exécution peut traduire, soit un renforcement tangible de la résilience du système d'information résultant, par exemple, de migrations vers l'infonuagique et de dispositifs de redondance, soit une évolution de la taxonomie déclarative ayant reclassé ces événements sous la rubrique « Erreur d'exécution ». En conséquence, la réalisation d'un audit approfondi des

règles de codification s'avère indispensable pour en déterminer l'origine exacte. Par ailleurs, la qualité des données nécessite une amélioration : la variable « Variation » n'est renseignée que jusqu'en 2020, plusieurs pourcentages sont manquants pour l'exercice 2021 et l'absence continue d'incidents dans dix catégories Bâle sur trois ans semble improbable pour un établissement bancaire, ce qui laisse entrevoir un biais de collecte. Enfin, la diminution du nombre d'événements ne garantit aucunement un recul corrélatif de la perte attendue : si les erreurs d'exécution portent sur des montants unitaires élevés (erreurs de règlement, défauts de traitement de titres, etc.), l'exposition financière peut demeurer significative malgré une fréquence moindre.

Tableau 4 : Répartition par type d'évènement

Type d'évènements	2019		2020		2021	
	NB	%	NB	%	NB	%
Fraude interne	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Fraude externe	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Pratiques inappropriées en matière d'emploi et sécurité sur les lieux de travail	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Pratiques inappropriées concernant les clients, les produits et l'activité commerciale	3	2.73%	0	0.00%	4	1.27%
Domage aux biens physiques	0	0.00%	0	0.00%	1	0.32%
Interruption d'activité et pannes de systèmes	22	20.00%	0	00.00%		0.00%
Erreur d'exécution des opérations, livraisons et processus	85	77.27%	151	99.34%	51	16.14%
Sharia Compliance Risk	0	0.00%	0	0.00%	260	82.28%
Total	110	100%	152	100%	316	100%

Source : Auteurs (Données opérationnelles fournies par une institution bancaire marocaine (Banque X))

Le profil des incidents opérationnels à la Banque X a connu une transformation notable sur la période 2019–2021. Les interruptions d'activité, qui représentaient encore 20 % des cas en 2019 (22 incidents), ont disparu des déclarations en 2021. Cette disparition peut refléter un renforcement des infrastructures techniques, mais elle pourrait aussi indiquer une sous-déclaration partielle, notamment si les critères de signalement n'ont pas été systématiquement appliqués.

Dans le même temps, les erreurs d'exécution des opérations sont devenues prédominantes : elles représentaient déjà 77,27 % des incidents en 2019 (85 cas), puis ont culminé à 99,34 % en 2020 (151 cas), avant de redescendre à 16,14 % en 2021 (51 cas). Cette variation brusque s'explique par l'apparition massive en 2021 des incidents de non-conformité à la Shari'a, qui à eux seuls concentrent 82,28 % des signalements cette année-là (260 cas). Ce basculement révèle à la fois une meilleure détection de ce type de risque spécifique et des incidents liés à la Shari'a par la banque.

Par ailleurs, la persistance de taux nuls sur certaines catégories (fraude interne, dommages physiques quasi nuls, pratiques en ressources humaines) interroge sur l'exhaustivité de la chaîne de remontée. Il est peu probable que ces événements soient totalement absents dans une institution bancaire, ce qui suggère une amélioration nécessaire dans la sensibilisation à la déclaration et à la catégorisation des incidents.

Face à cette dynamique, deux axes d'action apparaissent prioritaires. D'une part, la sécurisation des processus opérationnels reste essentielle pour limiter les erreurs humaines, notamment dans le traitement des contrats de financement. D'autre part, la fiabilité du système de déclaration doit être consolidée, en s'assurant que tous les types de risques sont correctement identifiés,

catégorisés et signalés. Une cartographie biaisée peut fausser les priorités d'action et laisser certains risques critiques dans l'ombre.

Tableau 5 : Répartition par niveau d'impact

Niveau d'impact	En Cours		Résolu		Total	
	NB	%	NB	%	NB	%
1- Severe	1	0%	0	0%	1	0%
2- Significant	10	4%	3	4%	13	4%
3- Moderate	232	95%	70	96%	302	96%
Total	243	100%	73	100%	316	100%
	77%		23%		100%	

Source : Auteurs (Données opérationnelles fournies par une institution bancaire marocaine (Banque X))

L'analyse de la répartition des incidents par niveau d'impact révèle une concentration très marquée au niveau **modéré**, représentant **96 % du total** des événements enregistrés (302 sur 316). Les incidents à impact **significatif** sont relativement rares (13 cas, soit **4 %**), tandis que les événements classés comme **sévères** sont quasi inexistants, avec un seul cas déclaré (soit **0,3 %**). Cette structure suggère un profil de risque dominé par des incidents récurrents, certes de faible intensité unitaire, mais susceptibles de générer des coûts cumulatifs non négligeables. Par ailleurs, **77 % des incidents** sont encore **en cours de traitement**, ce qui soulève des questions quant à la capacité de résolution rapide et efficace des événements. Le faible volume d'incidents résolus à impact significatif ou sévère pourrait refléter une **complexité accrue** dans la gestion des dossiers les plus critiques, ou un **manque de dispositifs de remédiation adaptés**.

Une **modélisation croisée impact-fréquence** a été conduite afin d'identifier les zones à risque prioritaires. Cette analyse a mis en évidence une concentration des risques critiques dans des processus fortement automatisés, mais exposés à des erreurs récurrentes (ex. : traitement des opérations clients, gestion des interfaces SI). La cartographie issue de cette matrice constitue désormais un **outil d'aide à la décision** permettant d'orienter les plans de remédiation vers les domaines les plus vulnérables en termes d'occurrence et d'exposition.

Enfin, si les impacts financiers modérés sont largement capturés, les conséquences **réputationnelles ou stratégiques** restent peu documentées. Une vigilance accrue est recommandée, notamment dans le suivi des plaintes clients et la veille médiatique, afin de ne pas sous-estimer des formes de risque moins tangibles mais potentiellement déstabilisantes à moyen terme.

5. Approche de cartographie des risques opérationnels

Cette procédure a pour objet de décrire les modalités de la cartographie du risque opérationnel et de son auto-évaluation. Ce processus est également déclenché lorsque la cartographie est mise à jour après l'identification d'un nouveau risque non cartographié, mais aussi au début d'une activité d'auto-évaluation. Il se termine par une notation des risques identifiés par chaque entité. Les entités risques opérationnels réaliseront au moins une fois par an des inventaires et notations des risques pour mettre à jour la cartographie des risques opérationnels. La méthodologie de cartographie du risque opérationnel et son auto-évaluation s'appliquent à toutes les entités.

Ce tableau sert à évaluer l'efficacité des dispositifs de gestion des risques dans deux domaines clés : les risques opérationnels (ROP) et les risques d'interruption de processus (RIP). Une matrice des risques est établie au moyen d'un scoring ou à travers un scoring (Fréquence * Sinistralité). Les risques sont positionnés au niveau des zones de la matrice en fonction de leur score (sinistralité moyenne* Fréquence).

Tableau 6 : Niveau de maîtrise du risque

Niveau de maîtrise du risque	Libellé	ROP Risque Opérationnel	RIP Risque d'interruption de processus
1	Efficace	Le dispositif actuel de maîtrise des risques tel que perçu par l'évaluateur est efficace et Suffisant	Un PCA existe pour ce processus et maintenu et test régulièrement
2	Acceptable	Le dispositif actuel de maîtrise des risques tel que perçu par L'évaluateur doit subir quelques modification	Un PCA existe pour ce processus, mais n'a pas encore été testé
3	A renforcer	Le dispositif actuel de maîtrise des risques tel que perçu par l'évaluateur doit être renforcé	Un PCA est en cours de mise en place pour ce processus
4	Défectueux	Le dispositif actuel de maîtrise des risques tel que perçu par l'évaluateur doit être réorganisé sans délais	Ce processus ne dispose pas de PCA

Source : Auteurs (Données opérationnelles fournies par une institution bancaire marocaine (Banque X))

Les niveaux 1 et 2 montrent que la gestion des risques est globalement adéquate mais pourrait nécessiter des ajustements ou des améliorations (notamment en termes de tests des plans de continuité).

Les niveaux 3 et 4 signalent des lacunes importantes qui nécessitent des actions urgentes pour éviter que l'organisation ne soit exposée à des risques non contrôlés, avec une attention particulière sur le développement et l'implémentation des plans de continuité d'activité (PCA). Cela permet de prioriser les actions en fonction de l'évaluation des risques et de mettre en place des plans correctifs adaptés pour chaque domaine.

- **Démarche à suivre pour l'injection de base incidents au niveau de cartographie :**

Tableau 7: les étapes d'identification et de répartition de RO

Découpage de l'activité	Revue des processus	Identification des risques	Cotation des risques	Cartographie des risques
Délimitation Du périmètre d'élaboration de la cartographie aux principaux métiers et processus	Découpage des processus clés pour chaque entité du périmètre.	Déclinaison des référentiels : risques, causes, conséquences standardisées	Cotation des risques et appréciation du niveau de maîtrise des risques tels que perçus par les opérationnels.	Identification des risques majeurs et élaboration de plans d'action.
Inventaire des domaines et Processus chantier analytique obligatoire : -Réalisé selon un processus approuvé par les cadres dirigeants. -Appliqué à chaque nouvelle activité. -Documenté, justifié (dérogations)et traçable. Revue en interne ou en externe régulièrement (au moins une fois)	Ateliers opérationnels : Description/formalisation des processus en étapes-clés à l'aide de fiches description de processus	Ateliers opérationnels : Identification et formulation des : Principaux risques de chaque processus De leurs causes essentielles de survenance Des conséquences induite en cas de survenance (événement de risque)	Ateliers opérationnels : Définition d'échelles de cotation. Hiérarchisation des événements de risques (en fonction de la fréquence de survenance et de l'impact) et mise en évidence des événements de risques "majeurs "	-Restitutions (cartographie) synthétique ou détaillées. Définition de plans d'action pour le renforcement du niveau de maîtrise et d'atténuation de l'exposition aux risques.

Source : Auteurs (Données opérationnelles fournies par une institution bancaire marocaine (Banque X))

6. Résultats et discussion La gestion du risque opérationnel au sein de la Banque X

S'articule autour de quatre phases bien distinctes : l'identification des risques, leur évaluation, l'atténuation (ou traitement) des risques, et enfin l'examen/suivi des risques dans le temps. Cette section présente les principaux résultats obtenus pour chacune de ces étapes, en combinant les données chiffrées extraites de la cartographie des incidents et les enseignements qualitatifs tirés des entretiens. Chaque sous-section correspond à l'une des phases du processus, et inclut une discussion intégrée des résultats, de manière à mettre en évidence les points forts, les lacunes et les perspectives d'amélioration du dispositif actuel.

6.1. Identification des risques

Collecte des incidents passés : La Banque X a instauré depuis 2019 un mécanisme de collecte des événements de risque opérationnel. Tout employé est censé déclarer, via une fiche de collecte dédiée, tout incident ayant occasionné ou pouvant occasionner une perte.

En pratique, ce processus de déclaration a mis du temps à se roder. Les entretiens indiquent qu'au début, les collaborateurs n'avaient pas bien compris l'utilité de remonter les petits incidents (« Au début, on se disait : *pourquoi signaler une simple erreur rattrapée à temps ?* », confie un directeur d'agence). Progressivement, grâce à la sensibilisation menée par le Correspondant Risques Opérationnels (CRO) dans chaque direction, les déclarations se sont accrues. **Au total, 316 incidents** ont été reportés dans la base interne entre 2019 et 2021, un nombre modeste comparé à la taille de la banque, ce qui suggère encore une sous-déclaration possible.

Cartographie par domaine et cause : En classant ces 578 événements par domaine fonctionnel (département ou processus concerné) et par cause principale, on observe une concentration notable des incidents dans certains domaines. Plus précisément, **316 incidents (≈ 60%)** relèvent du domaine du **Financement** (octroi et gestion des financements aux clients). Il s'agit majoritairement d'erreurs liées au traitement des dossiers de Mourabaha : erreurs de calcul de marge, retards dans la validation Sharia, documents manquants entraînant des non-conformités temporaires. Ce chiffre élevé indique un problème structurel au sein de ce département, potentiellement dû à des procédures complexes et à une informatisation incomplète. En comparaison, les autres domaines (opérations de guichet, trésorerie, IT, etc.) totalisent chacun bien moins d'incidents, souvent inférieurs à **60** sur trois ans. Cette disparité confirme que le processus de financement est le maillon faible opérationnel de la Banque X, nécessitant une attention prioritaire. Du point de vue des causes racines, les incidents proviennent soit de lacunes humaines (erreurs de saisie, oublis dans les vérifications – fréquemment attribuables à un manque de formation des employés sur les produits islamiques complexes), soit de défaillances de processus (procédures non formalisées, absence d'une seconde vérification indépendante sur certains contrôles).

Les incidents purement technologiques (pannes de systèmes) ont été rares sur la période considérée, hormis un cas majeur en 2019.

Identification des risques spécifiques (Sharia) : Un autre résultat saillant de la cartographie concerne le risque de non-conformité Sharia. En effet, 260 incidents sur 316 sont liés à des non-conformités ou des non-respects de procédures Shari'a (ce qui couvre par exemple des financements accordés avant validation du comité Shari'a, des revenus non halal identifiés a posteriori et reversés, etc.). Ce nombre surprenant s'explique par le fait que la banque a adopté une définition large de ce qui constitue un incident Shari'a, y compris des écarts mineurs rattrapés sans conséquence financière. Néanmoins, cela révèle que la conformité islamique est la source la plus fréquente d'incidents. Cela peut être interprété de deux manières :

positivement, on peut y voir une prise de conscience accrue et un zèle de la banque à détecter le moindre manquement (d'où le grand nombre de cas signalés) ; négativement, on peut y voir le signe que les processus de conformité ne sont pas encore parfaitement intégrés dans la chaîne opérationnelle, créant de multiples points de friction. Les experts Shari'a interrogés estiment que cette situation est « normale pour une jeune banque participative », où la courbe d'apprentissage est en cours. Mais ils préconisent de renforcer la formation des agents sur les principes religieux et d'impliquer plus étroitement les conseillers Shari'a dans la validation des opérations quotidiennes pour faire baisser ce chiffre.

Discussion – améliorations de l'identification : Les résultats ci-dessus soulignent deux axes prioritaires pour améliorer l'identification des risques à la Banque X. Premièrement, il est crucial de fiabiliser le processus de collecte d'incidents dans le domaine du financement : cela pourrait passer par la simplification de certaines procédures, la mise en place de listes de contrôle obligatoires avant décaissement d'un financement, et l'automatisation de contrôles dans le système d'information pour éviter les erreurs humaines (par exemple, calcul automatique des coefficients de partage de profit pour limiter les erreurs de saisie). Deuxièmement, concernant le risque Shari'a, la banque gagnerait à déployer un programme de formation continue pour tous les employés sur les fondamentaux des produits participatifs et les enjeux de conformité. Une meilleure compréhension par les opérationnels réduirait les incidents involontaires. De plus, l'identification prospective pourrait être renforcée via des **ateliers interdisciplinaires** impliquant à la fois les opérationnels et les membres du comité Shari'a, afin d'anticiper les scénarios à risque (par exemple : « Que se passerait-il si un client rembourse en retard un Mourabaha ? Quelles failles cela pourrait révéler ? »). Ces ateliers contribueraient à une cartographie plus complète et partagée des risques.

Enfin, un enjeu transversal mis en exergue par plusieurs entretiens est la culture de transparence autour des incidents. Certains employés demeurent réticents à déclarer des erreurs par crainte de sanctions ou par sentiment d'échec personnel. Pour améliorer l'identification, la direction des risques doit continuer à diffuser l'idée que « remonter un incident n'est pas blâmer une personne, c'est corriger un système ». Des initiatives comme la "semaine de la qualité et des risques" ou des retours d'expérience anonymisés en interne peuvent aider à dédramatiser la déclaration d'incident et à encourager une identification exhaustive et précoce des problèmes.

6.2. Évaluation des risques

Une fois les risques identifiés et collectés, la Banque X procède à leur évaluation en termes de criticité. Deux dimensions principales sont prises en compte : la fréquence (probabilité d'occurrence) et la sévérité (impact en cas d'occurrence) de chaque type de risque. Cette approche s'inscrit dans la méthode classique de matrice fréquence/gravité largement utilisée en gestion des risques opérationnels.

Fréquence d'occurrence : Les données d'incidents 2019-2021 offrent un aperçu quantitatif de la fréquence passée de différents types d'événements. Par exemple, comme indiqué précédemment, les non-conformités Shari'a totalisent 260 incidents en 2021 (soit plus de 82 % des événements de l'année), alors qu'aucun cas n'avait été remonté en 2019 ni en 2020. En revanche, certaines catégories de risque opérationnel standard, telles que la fraude interne ou la fraude externe, n'ont donné lieu à aucun incident déclaré sur la période ; cela peut signifier soit une très bonne maîtrise de ces risques, soit une difficulté à détecter ces incidents (surtout pour la fraude interne, qu'aucune banque ne peut garantir avoir éradiqué complètement).

Les interruptions d'activité et pannes de système ont présenté une fréquence très variable : on note une série inhabituelle d'interruptions en 2019 (22 cas), attribuée à un incident unique de durée significative touchant plusieurs opérations de paiement simultanément. Hors événement exceptionnel, les pannes IT critiques sont restées rares (aucun cas en 2020 ni en 2021). Quant aux erreurs d'exécution des opérations (hors non-conformité Shari'a déjà comptabilisée

ailleurs), elles se sont révélées modérées mais fluctuantes : 85 cas en 2019, 151 en 2020, puis 51 en 2021. Cette évolution s'explique à la fois par l'intensification de l'activité de la banque et par l'amélioration du dispositif de détection (plus d'erreurs remontées qu'auparavant), suivies d'un reflux grâce aux mesures correctrices. En somme, l'évaluation de la fréquence met en lumière deux points chauds : les risques les plus fréquents sont désormais liés à la conformité Shari'a et, dans une moindre mesure, aux erreurs de traitement, tandis que les risques classiques de fraude ou d'événements externes graves demeurent peu probables (ou moins visibles).

Gravité/impact : La sévérité d'un risque opérationnel est évaluée en fonction des pertes financières potentielles, mais aussi d'impacts non financiers (réputationnels, juridiques). Dans la Banque X, aucun incident opérationnel majeur n'a généré de perte financière significative sur 2019-2021 – ce qui est logique compte tenu de la jeunesse de l'activité.

La plupart des incidents ont entraîné un coût financier nul ou très faible (moins de 10 000 MAD), notamment les incidents de non-conformité Shari'a, réglés par des ajustements mineurs ou des dons de charité sur des montants modestes. Le pire scénario envisagé en analyse interne reste celui d'une erreur contractuelle touchant un grand nombre de clients, qui obligerait la banque à rembourser des profits perçus indûment ; ce scénario demeure hypothétique et ne s'est jamais produit. En revanche, sur le plan de la réputation, les cadres interrogés considèrent que « chaque incident Shari'a, aussi minime soit-il, est potentiellement explosif si mal géré ». La clientèle de la banque participative étant particulièrement sensible à l'intégrité islamique des opérations, la divulgation publique d'un manquement pourrait entamer la confiance et détourner des clients. La sévérité perçue de certains risques (comme la non-conformité Shari'a ou une fraude interne isolée) reste donc élevée en termes qualitatifs, même si leur coût direct demeure faible.

La banque n'ayant pas encore de modèle interne de quantification, l'évaluation repose sur des scores experts. Chaque type de risque identifié dans la cartographie est noté, selon une échelle interne (par exemple : 1 à 5), sur la probabilité et l'impact, aboutissant à un score de criticité. Ces évaluations qualitatives sont discutées en comité des risques. On note que les risques jugés les plus critiques par la banque ne correspondent pas exactement aux plus fréquents : par exemple, le risque « panne du système d'information central » est classé critique en impact (paralysie de l'activité, coût opérationnel très élevé si la panne dure plusieurs jours) alors qu'il n'a été recensé qu'une fois (l'incident unique de 2019 ayant généré 22 interruptions). De même, le risque « fraude interne majeure » (détournement de fonds par un employé) est évalué comme sévère (impact potentiellement très élevé et scandale médiatique) malgré l'absence de cas déclaré. Cette approche illustre une gestion prudente : l'évaluation se fonde sur des scénarios potentiels, et non seulement sur l'historique.

Priorisation et appétence au risque : Le résultat de l'évaluation sert à hiérarchiser les plans d'action. Les risques affichant un score de criticité élevé sont inscrits comme prioritaires dans la cartographie. Actuellement, les trois risques opérationnels jugés majeurs par la Banque X sont :

Un risque de **non-conformité Shari'a systémique**, particulièrement accentué en 2021 avec **260 incidents**, principalement liés au lancement d'un **nouveau produit de financement Mourabaha automobile**, qui a entraîné de nombreuses erreurs de mise en œuvre et de compréhension des règles de conformité ;

Les erreurs et retards dans les processus de financement (notamment Mourabaha/Ijara ; 213 incidents sur 2019-2021),

Un risque de cyber sécurité/panne informatique majeure susceptible d'interrompre les services en ligne.

L'appétence au risque fixée par le conseil d'administration pour le risque opérationnel demeure « faible à modérée », ce qui signifie que la banque vise un niveau de pertes opérationnelles très bas et accepte d'investir dans des contrôles afin d'éviter la plupart des incidents, sauf ceux

vraiment imprévisibles. Concrètement, cela se traduit par une tolérance quasi nulle pour certains types d'incidents évitables (fraude, non-conformité), et par l'acceptation de petits incidents inévitables tant qu'ils restent sans conséquence grave.

Discussion – vers une évaluation plus objective : L'évaluation des risques à la Banque X reste pour l'instant largement qualitative. Un défi à moyen terme sera de la rendre plus objective et quantitative, à mesure que davantage de données s'accumuleront. Par exemple, l'usage d'indicateurs de fréquence (taux d'incidents par transaction) et d'indicateurs de gravité (perte moyenne par type d'incident) affinerait le scoring. La banque pourrait également s'inspirer de pratiques externes : certaines concurrentes participatives conduisent des analyses de scénarios où des experts imaginent la réalisation simultanée de plusieurs incidents pour estimer l'impact en cascade ; cet exercice, bien que subjectif, permet de mieux cerner les risques systémiques.

Par ailleurs, l'évaluation doit être mise à jour de façon régulière. Or, d'après nos entretiens, la cartographie n'était révisée qu'une fois par an lors d'un comité des risques annuel ; un cycle semestriel, voire trimestriel, serait préférable dans la phase de croissance actuelle afin d'ajuster rapidement les priorités. Enfin, l'implication de la fonction Shari'a dans l'évaluation mériterait d'être renforcée : le département conformité Shari'a fournit bien un avis, mais n'est pas encore pleinement intégré dans la matrice de scoring globale. Leur perspective affinerait l'estimation de l'impact réputationnel et de la probabilité de certains risques spécifiques. En intégrant ces améliorations, la Banque X disposerait d'une évaluation des risques plus robuste, indispensable pour allouer efficacement ses ressources de contrôle.

6.3. Atténuation (traitement) des risques

Une fois les risques identifiés et évalués, l'étape suivante consiste à définir et mettre en œuvre des mesures d'atténuation pour réduire la probabilité d'occurrence des incidents ou limiter leur impact. À la Banque X, comme dans la plupart des banques, ces mesures de traitement s'inscrivent dans plusieurs catégories : le renforcement des contrôles internes, la formation et sensibilisation, l'amélioration des processus/systèmes, le transfert de risque (assurances), et enfin l'acceptation du risque résiduel lorsqu'il est mineur ou économiquement non traitable.

Renforcement des contrôles : Suite aux constats de la cartographie initiale, la banque a entrepris de combler certaines failles de contrôle. Par exemple, dans le processus de financement Mourabaha, il a été décidé d'ajouter une seconde relecture obligatoire de chaque dossier par un agent conformité avant décaissement. De même, pour les opérations de paiement courantes, une limite a été instaurée : au-delà d'un certain montant, deux signatures sont désormais requises là où une seule suffisait. Ces mesures de double contrôle ont pour but de détecter d'éventuelles erreurs ou anomalies avant qu'elles ne se traduisent en incident. En outre, la Banque X a mis en place un système de surveillance quotidienne de certaines transactions sensibles : chaque matin, un rapport d'alertes est généré listant, par exemple, les opérations effectuées en dehors des horaires standards ou les modifications manuelles apportées aux contrats dans le système – signaux faibles potentiels d'erreurs ou de fraudes – afin qu'elles soient vérifiées a posteriori par l'équipe risques.

Formation et culture du risque : Un effort notable a été consenti pour former le personnel aux bonnes pratiques. En 2021-2022, la quasi-totalité des employés d'agences et des back-offices ont suivi une formation interne d'une journée sur la gestion du risque opérationnel. Cette formation couvrait les principaux types de risques, des exemples concrets d'incidents survenus (anonymisés) et les procédures à suivre en cas de survenance. Par ailleurs, des sessions spécifiques ont été organisées sur la conformité Shari'a, animées par le département Sharia Board, pour expliciter les subtilités des contrats et les points d'attention à avoir (par exemple, expliquer aux conseillers commerciaux pourquoi la signature du contrat de Mourabaha doit précéder le paiement du fournisseur, etc., afin qu'ils ne "brûlent pas les étapes" sous pression commerciale). Les entretiens reflètent que ces formations ont eu un effet positif,

même s'il reste des poches de résistance. Un directeur d'agence concède : « On commence à voir un changement, les employés font plus attention et posent des questions quand ils ont un doute. Mais il faut entretenir ça, sinon les habitudes reviennent vite. » Ainsi, la banque envisage de rendre la formation au risque continue au risque (par e-learning, quizz trimestriels, etc.) pour ancrer durablement la culture du risque.

Amélioration des processus et systèmes : Sur le plan procédural, la Banque X a documenté et clarifié un certain nombre de procédures.

Un manuel de gestion du risque opérationnel a été élaboré, détaillant le rôle de chacun (opérationnels, correspondants RO, service Risk Management, auditeurs) dans le dispositif. Ce manuel inclut notamment un logigramme d'application qui décrit étape par étape la collecte et la remontée des incidents, afin d'éviter toute ambiguïté sur qui doit faire quoi en cas d'événement de risque. Concernant les systèmes, la banque a investi dans des modules additionnels pour son logiciel bancaire intégré afin d'y incorporer des **contrôles automatiques** (par ex., blocage d'une transaction si une validation Shari'a est manquante, alertes en temps réel en cas de dépassement de seuil sur un compte). Un projet de déploiement d'un outil GRC (Gouvernance, Risk & Compliance) est également en cours d'étude pour informatiser la cartographie des risques et le suivi des plans d'actions.

Transfert de risque et autres mesures : La Banque X a souscrit quelques **polices d'assurance** pour couvrir des risques opérationnels spécifiques, conformément aux pratiques du secteur. Par exemple, elle dispose d'une assurance fraude et malhonnêteté couvrant les pertes en cas de détournement de fonds par un employé, et d'une assurance cyber-risque couvrant certains frais en cas d'atteinte à la sécurité des systèmes. Ces assurances ne remplacent pas les contrôles, mais offrent une couche de protection financière au cas où un incident majeur surviendrait malgré tout. En Finance islamique, ces assurances sont validées par le comité Shari'a lorsqu'elles sont jugées conformes (souvent ce sont des contrats dits Takaful ou des polices conventionnelles tolérées par nécessité).

Malgré toutes ces mesures, il est admis qu'on ne peut pas éliminer totalement le risque opérationnel : un **risque résiduel** demeure. La stratégie de la Banque X est de le réduire "autant que raisonnablement possible", puis d'accepter le risque résiduel en s'assurant qu'il reste en dessous de son appétence. À date, aucun risque identifié n'a été jugé trop élevé pour être toléré après traitement ; si c'était le cas, la banque envisagerait de cesser l'activité correspondante (option extrême mais possible, par exemple abandonner un produit trop risqué).

Discussion – efficacité du dispositif d'atténuation : L'ensemble des actions mises en œuvre témoigne d'une volonté de la banque de renforcer sa maîtrise du risque opérationnel. Les entretiens avec les responsables risques confirment que l'engagement du top management a été réel, notamment parce que Bank Al-Maghrib suit de près les avancées sur ce terrain (les banques doivent lui remettre régulièrement un rapport sur leur dispositif de contrôle interne et de risque opérationnel). Cependant, l'efficacité du dispositif d'atténuation dépendra de la pérennité de ces efforts. Plusieurs interviewés ont insisté sur l'importance de "ne pas s'arrêter en chemin". Par exemple, les doubles signatures et vérifications supplémentaires sont utiles, mais elles peuvent ralentir le processus et irriter les opérationnels sous pression commerciale : si la culture du risque n'est pas bien assimilée, il y a un risque que ces contrôles soient contournés ou bâclés pour « aller plus vite ». L'audit interne de 2022 a d'ailleurs relevé quelques cas où des checklists étaient cochées formellement sans réelle vérification (phénomène de conformité superficielle). Il faudra donc continuer **de suivre / contrôler la qualité** des contrôles, et pourquoi pas, instaurer des indicateurs de performance pour encourager les unités à bien les appliquer (ex: % d'opérations conformes sans réserves du premier coup).

De même, la formation doit évoluer vers une approche plus participative, avec des retours d'expérience concrets, car un risque identifié dans la littérature sur l'apprentissage est la

surcharge d'informations :« trop de formations tue la formation ». Un moyen d'y remédier serait d'intégrer des ateliers pratiques où les employés analysent eux-mêmes un cas d'incident et proposent des solutions, ce qui les impliquerait davantage.

Enfin, sur le volet technologique, la réussite du projet GRC sera déterminante. Un outil centralisé de suivi des risques et contrôles permettrait de s'assurer qu'aucun plan d'action ne tombe dans l'oubli, et offrirait une vision en temps réel de l'état du dispositif d'atténuation. Toutefois, la banque doit veiller à impliquer les utilisateurs finaux dans le choix et la configuration de cet outil, pour qu'il s'intègre bien aux flux de travail et ne soit pas vécu comme une contrainte de plus.

En résumé, la Banque X a significativement renforcé ses barrières de protection contre le risque opérationnel sur la période étudiée. Les premiers indicateurs (baisse des incidents Shari'a, diminution des erreurs de traitement en 2021) sont encourageants. Néanmoins, maintenir l'efficacité de ces mesures exigera un suivi vigilant et une adaptation continue, d'autant que l'environnement bancaire évolue vite (digitalisation accrue, nouvelles menaces cyber, etc.). L'atténuation du risque opérationnel n'est pas un effort ponctuel mais un processus permanent d'amélioration continue.

6.4. Suivi et examen des risques

La dernière étape du processus de gestion du risque opérationnel est l'**examen** ou suivi dans le temps, qui consiste à **surveiller** l'évolution des risques et l'efficacité des mesures mises en place, et à ajuster le dispositif en conséquence. C'est une phase cruciale pour s'assurer que la gestion des risques reste performante et adaptée à l'évolution de la banque et de son environnement.

Indicateurs de risque (KRI) : La Banque X a commencé à développer **des indicateurs clés de risque (Key Risk Indicator)** pour objectiver le suivi. Par exemple, elle suit mensuellement le nombre d'incidents déclarés par agence, le délai moyen de résolution d'un incident, ou encore le pourcentage d'opérations conformes du premier coup. Un indicateur particulièrement pertinent introduit en 2022 est le **“taux d'erreur dans les contrats Mourabaha”** mesuré sur un échantillon d'audits internes : cet indicateur a permis de constater une baisse de 15 % à 5 % du taux de contrats avec erreurs de rédaction après les mesures correctives – signe positif. D'autres KRI envisagés incluent le suivi du turnover du personnel formé (car une rotation forte pourrait affaiblir la maîtrise du risque) ou le nombre d'alertes informatiques critiques (pour surveiller la stabilité des systèmes). L'objectif est de disposer de mesures quantifiables reflétant le profil de risque opérationnel de la banque, afin d'anticiper les problèmes. Par exemple, si le nombre d'incidents commence à ré-augmenter, c'est un signal d'alerte qui doit déclencher une analyse approfondie. De tels indicateurs, lorsqu'ils sont bien choisis, **reflètent le profil de risque de l'organisation** et permettent une gestion proactive. La littérature souligne en effet que les KRI sont des outils essentiels pour la gestion anticipative des risques, en offrant une surveillance continue et une aide à la décision éclairée.

Comités et gouvernance du suivi : Au niveau de la gouvernance interne, la Banque X a institué un **Comité Risques Opérationnels** trimestriel, qui réunit le Chief Risk Officers, des représentants des départements opérationnels, un membre du comité Shari'a et un membre de l'audit interne en observateur. Ce comité examine les rapports trimestriels sur les incidents et les KRI, discute des problèmes rencontrés et valide les plans d'actions additionnels si nécessaire. Par exemple, lors d'un comité, il a été décidé de diligenter un audit spécial sur les agences affichant un nombre d'incidents anormalement bas, pour vérifier s'il n'y avait pas une sous-déclaration (ce qui s'est avéré être le cas dans 1 des 3 agences inspectées). Le comité joue donc un rôle de **retour critique** et de **pilotage centralisé**. En outre, une Conclusion de part I de notre étude (côté théorique) avait mis en avant l'importance d'un dialogue structuré entre les banques et les superviseurs sur la question du risque opérationnel. En pratique, la Banque X

envoie annuellement à Bank Al-Maghrib un rapport de contrôle interne comprenant un volet sur le risque opérationnel, et échange lors de réunions de place avec d'autres banques sur les bonnes pratiques. Ce partage d'information externe est une forme de suivi élargi, encouragé par le régulateur pour élever le niveau global du secteur.

Retour d'expérience et amélioration continue : Le suivi des risques inclut le **retour d'expérience** (REX) après chaque incident significatif. Par exemple, après l'incident de panne majeure IT en 2019, la banque a produit un rapport d'incident détaillé et a tiré des enseignements : cela a conduit à l'installation d'un générateur électrique de secours plus puissant et à l'amélioration du plan de continuité informatique.

Cependant, tous les incidents ne donnent pas lieu à un REX formel, faute de temps et de ressources. D'après les entretiens, la phase de leçons apprises reste souvent informelle et incomplète, surtout pour les incidents mineurs. Un cadre mentionne : « On corrige l'erreur sur le moment, mais on ne prend pas toujours le temps d'analyser à fond pourquoi elle est arrivée. » Cela indique une marge de progression dans le **système de surveillance** : idéalement, chaque type d'incident devrait être analysé périodiquement pour identifier des tendances ou des causes profondes récurrentes.

Un point soulevé par l'audit interne est la **documentation du dispositif**. Si la cartographie et les procédures existent, la banque n'avait pas encore, à l'époque de l'étude, rédigé de rapport consolidé annuel sur le risque opérationnel en interne (autre que celui au régulateur). Ce type de rapport interne, présenté au Conseil d'administration, est pourtant utile pour faire le bilan annuel des risques, des actions menées et de leur efficacité. Son absence peut être due au fait que la fonction risque opérationnel est encore en structuration. Néanmoins, la mise en place d'un tel rapport est prévue, ce qui améliorera la visibilité du sujet au plus haut niveau et bouclera la boucle du suivi.

7. Conclusion

Le présent travail a permis de **cartographier et d'analyser en profondeur** la gestion du risque opérationnel dans le contexte particulier d'une banque participative marocaine, apportant ainsi un éclairage nouveau sur un domaine encore peu exploré. Les résultats mettent en évidence que, bien que les banques participatives soient soumises aux mêmes impératifs prudentiels que les banques conventionnelles, elles font face à **des défis spécifiques** liés à leur modèle.

Sur le plan conceptuel et théorique, nous avons rappelé que les principes de la finance islamique –interdiction de l'intérêt, partage des pertes et profits, exigence de conformité éthique – élargissent le périmètre des risques opérationnels en y intégrant notamment la dimension de conformité religieuse. Cela confirme les analyses antérieures suggérant que le profil de risque opérationnel des banques islamiques est plus diversifié et potentiellement plus complexe. Notre revue de littérature a souligné le **retard de recherche** sur ces questions, retard que notre étude contribue modestement à combler.

Empiriquement, l'étude de cas menée à la Banque X révèle une **cartographie des risques** dominée par deux catégories d'incidents : les erreurs/processus défaillants dans le financement participatif et les manquements de conformité Shari'a. Ces deux catégories concentrent l'essentiel des incidents, signalant des faiblesses structurelles qu'il est impératif d'adresser. La banque a commencé à le faire via des contrôles renforcés, et nos observations montrent déjà des améliorations (baisse des incidents de non-conformité depuis 2021, réduction du taux d'erreur dans les contrats). Néanmoins, le chemin vers une maîtrise optimale est encore long. En particulier, **la culture du risque** n'est pas totalement ancrée : tous les acteurs ne perçoivent pas encore la gestion du risque opérationnel comme une opportunité d'amélioration, certains la voient surtout comme une contrainte réglementaire. Il sera crucial de continuer les efforts de sensibilisation pour que chaque employé et manager s'approprié ces

enjeux. Nos recommandations clés à destination de la Banque X (et, par extension, des banques participatives similaires) sont les suivantes : (1) Poursuivre le renforcement des contrôles internes dans les domaines identifiés à risque, sans alourdir excessivement les processus ; cela peut passer par plus d'automatisation intelligente et des validations croisées indépendantes. (2) Intensifier la formation ciblée du personnel, notamment sur les produits participatifs et la conformité Shari'a, en utilisant des méthodes interactives et du retour d'expérience pour véritablement changer les comportements. (3) Investir dans des outils technologiques adaptés (système d'information bancaire paramétré pour la finance islamique, logiciel GRC) afin d'accompagner la gestion des risques de manière efficiente et d'éviter les erreurs manuelles. (4) Développer et suivre rigoureusement des indicateurs avancés (KRI) permettant une détection précoce des dérives et une mesure objective de l'exposition au risque. Ces KRI devraient être intégrés au tableau de bord de la direction générale, traduisant ainsi l'importance stratégique du risque opérationnel. (5) Encourager une culture de transparence et de responsabilité vis-à-vis des incidents : cela implique de valoriser la remontée d'information, d'instaurer un climat de confiance (on cherche à apprendre des erreurs et non à blâmer) et d'inclure le retour d'expérience dans l'évaluation des managers. D'un point de vue plus large, notre étude souligne l'importance pour les banques participatives de concilier deux impératifs en apparence divergents : d'un côté, **s'aligner sur les normes internationales** de gestion des risques (gage de crédibilité et de solidité, notamment aux yeux des superviseurs et partenaires), de l'autre, **adapter ces normes aux réalités opérationnelles et culturelles** de la finance islamique. Par exemple, l'adoption de l'approche Standard de Bâle II pour le calcul du capital opérationnel est une avancée, mais son efficacité dépendra de la qualité des données internes, qui elle-même dépend de la culture de remontée d'incidents – un élément très humain. De même, les processus importés des banques conventionnelles doivent être calibrés pour intégrer les validations Shari'a sans créer de goulots d'étranglement. C'est un exercice d'équilibriste que ce secteur doit réussir pour gagner en maturité. En conclusion, la Banque X a déjà franchi un cap important en structurant son dispositif de gestion du risque opérationnel en quelques années seulement. Les **bénéfices** attendus sont multiples : réduction effective des pertes (même si elles étaient faibles, les incidents évités amélioreront la rentabilité), amélioration de la qualité de service (moins d'erreurs pour la clientèle), et renforcement de la confiance des parties prenantes (régulateur, clients, investisseurs) dans la robustesse du modèle participatif. Cependant, notre analyse montre également les **limites** du dispositif actuel dans un environnement changeant : certains éléments, comme la standardisation excessive des processus, peuvent avoir des effets pervers en brisant l'agilité ou en décourageant l'usage du jugement professionnel lorsque nécessaire. Il s'agira donc pour la banque de continuellement réévaluer et ajuster son approche, afin que les procédures de gestion du risque demeurent un **atout** et non une simple obligation.

Enfin, sur le plan de la recherche académique, cette thèse ouvre des perspectives. Elle pourrait être prolongée par une étude comparative impliquant plusieurs banques participatives, afin de voir si les tendances observées (types d'incidents dominants, difficultés de mise en œuvre) se confirment ailleurs ou si elles sont propres au cas étudié. Par ailleurs, l'essor de la **numérisation** et de la **fintech islamique** pose de nouvelles questions en matière de risque opérationnel (cybersécurité, fintechs non régulées, etc.) qui mériteraient d'être explorées dans le contexte participatif. En d'autres termes, le sujet du risque opérationnel dans les banques participatives est loin d'être épuisé ; nous espérons que ce travail pionnier stimulera d'autres recherches et encouragera les professionnels du secteur à partager leurs expériences, dans une démarche d'apprentissage collectif. En mutualisant ainsi les connaissances, les banques participatives pourront, ensemble, renforcer leur résilience face aux risques opérationnels et

assurer un développement durable conforme tant aux normes de stabilité financière qu'à leurs valeurs éthiques fondamentales.

Références

- (1). Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions. (2015). Shariah standards. Manama, Bahrain.
- (2). Archer, S., & Haron, A. (2013). Operational risk exposures of Islamic banks: Evaluation and management. *Journal of Banking Regulation*, 14(2), 120–131.
- (3). Basel Committee on Banking Supervision. (2003). Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Bank for International Settlements.
- (4). Basel Committee on Banking Supervision. (2006). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework – Comprehensive Version. Bank for International Settlements.
- (5). Chernobai, A., Rachev, S., & Fabozzi, F. J. (2007). Operational Risk: A Guide to Basel II Capital Requirements, Models, and Analysis. Wiley.
- (6). Cruz, M. G. (2002). Modeling, Measuring and Hedging Operational Risk. Wiley.
- (7). El-Hawary, D., Grais, W., & Iqbal, Z. (2004). Regulating Islamic financial institutions: The nature of the regulated. World Bank Policy Research Working Paper No. 3227.
- (8). Hassan, M. K., & Aliyu, S. (2018). A contemporary survey of Islamic banking literature. *Journal of Financial Stability*, 34, 12–43.
- (9). Hussain, M., Faizal, S., & Al-Ajmi, J. (2020). Governance of operational risk in Islamic banking: The role of Shariah board. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(4), 863–879.
- (10). Institute of Risk Management. (2010). A Structured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the Requirements of ISO 31000. IRM.
- (11). Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
- (12). Khan, T., & Ahmed, H. (2001). Risk Management: An Analysis of Issues in Islamic Financial Industry. Islamic Research and Training Institute.
- (13). Lam, J. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls (2nd ed.). Wiley.
- (14). Moosa, I. A. (2007). Operational risk: A survey. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 16(4), 167–200.
- (15). Power, M. (2005). The invention of operational risk. *Review of International Political Economy*, 12(4), 577–599.