
La relation de la gestion des risques financiers et la gouvernance des banques

-Cas de la banque société générale Algérie-

Barkat Sara

University mohamed khider ; Biskra

Barkat.sara@gmail.com

The relationship between financial risk management and bank governance

..Case of the bank general society Algeria..

Barkat Sara

University of mohamed khider ; Biskra - Algeria

Received: 02 Feb 2017

Accepted: 14 May 2017

Published: 30 June 2017

Résumé:

La gestion des risques est sans doute le premier domaine dans lequel les directions générales, les conseils d'administration et leurs comités d'audit, les professionnels de l'audit et du contrôle interne doivent renforcer leur expertise, améliorer leurs outils et travailler ensemble de manière plus efficace, différentes stratégies de gestion des risques peuvent être mises en place selon qu'on décide d'éviter le risque, de l'accepter, de le réduire ou bien de le transférer.

le respect des prescriptions légales et réglementaires, telles que l'accord de Bâle 1,2,3, constituera également à l'avenir l'une des principales tâches de la gestion des risques.

En effet le présent document préconise que la gestion des risques soit considérée comme une composante essentielle de la gouvernance des banque .

Mots clé : *la gestion des risques ,la gouvernance, les réglementations prudentielles*

JEL classification : D8

Abstract:

Risk management is the first area in which the General Directorates, Administration council, And their audit committees, Audit professionals and internal control must strengthen their expertise, Improve their tools and work together more effectively, Different risk management strategies can be put in place according to the decision to avoid the risk, to accept it, to reduce it or to transfer it.

The respect of Legal requirements and regulations, Such as: the Basel 1, 2, 3, will be also in the future one of the main tasks of Risk Management.

Actually, this study concluded that risk management was considered as an essential component Of Bank Governance.

Key words: *Risk management, the governance, Prudential regulations.*

JEL classification : D8

Introduction:

Il existe de nombreux types de risques, risque juridique, risque financier, risque opérationnel ... Tous n'ont pas le même impact sur la banque et tous n'arrivent pas à la même fréquence. Une bonne gestion des risques rend une banque plus stable et permet de nombreux avantages tels qu'une meilleure image médiatique ou encore une confiance accrue des actionnaires.

la prise en compte de la gestion des risques est désormais un point incontournable et primordial dans le cadre d'une saine gouvernance de l'institution financière. Une gestion des risques appropriée identifie les principaux risques, les évalue, les quantifie, les contrôle, les atténue et en assure un suivi rigoureux. La gestion du risque est, à l'évidence, l'un des éléments les plus fondamentaux du gouvernement d'entreprise de toute organisation.

la problématique de cette étude peut se résumer comme suivant :

Quel est le rôle de l'application des réglementations prudentielles de la gestion des risques dans l'amélioration de la gouvernance au sein des banques ?

Et on va traiter cette problématique à partir des points suivants :

1. *Risque et gestion des risques.*
2. *Réglementation prudentielle internationale.*
3. *La gouvernance et la gestion du risque*
4. *Cas de la banque société général Algérie .*

I. Risque et gestion des risques**1. Définition du risque**

Il est très difficile de définir de façon générale la notion de risque.

Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence à un événement ou une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation exposante.¹

2. Typologie des risques

Voici une liste non exhaustive des différents risques que peut rencontrer un établissement financier:²

➤ *Risque de crédit : Risque résultant du fait qu'un partenaire n'est pas en mesure de respecter ses obligations contractuelles en raison de problèmes financiers ou autres.*

-Risque de défaillance ;

-Risque de dégradation de la valeur de la créance ;

➤ *Risque de marché : le risque de voir la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs compromise par les fluctuations de la valeur marchande des actifs détenus.*

-Risque de taux d'intérêt.

-Risque de change.

-Risque de modèle.

➤ *Risque opérationnel : le risque découlant d'une large gamme de défaillances administratives possibles: systèmes inadéquats, défauts administratifs, mécanismes de contrôle défectueux, fraude, détournement d'actifs ou erreur humaine*

-Risque de désastre

- Risque de fraude
- Risque de traitement
- Risque technologique
- Risque juridique

➤ *Risque de liquidité : le risque qu'une transaction ne puisse être effectuée aux conditions dominantes du marché suite à un volume de marché insuffisant ou à l'incapacité à trouver un acheteur ou à effectuer physiquement une vente à bref délai.*

➤ *Risque stratégique*

3. Gestion des risques

1. Définition

la gestion du risque devrait consister à identifier, mesurer, maîtriser ou minimaliser les risques dans les systèmes et les processus concernés et ce, à un niveau conforme à "l'appétit pour le risque" de l'organisation ou à sa capacité à absorber le risque, à le maîtriser ou à en accepter les conséquences.³

2. Les objectifs de la gestion des risques :

La gestion des risques vise à la réalisation de quatre objectifs:⁴

- *Assurer la pérennité de l'établissement.*
- *Elargir le control interne du suivi des performances au suivi des risques associés.*
- *Faciliter la prise de décision pour les opérations nouvelles et permettre de les facturer aux clients.*
- *Rééquilibrer le portefeuille de l'établissement, sur la base des résultats et des effets de diversification.*

3. Les étapes de la gestion des risques :

La gestion des risques est bien évidemment un processus à mener suivant trois étapes successives :⁵

1. L'identification des risques :

Les risques dont les conséquences seraient intolérables pour l'entreprise doivent être identifiés et traités en priorité. Au niveau de cette phase, il convient alors de poser un certain nombre de questions :

- *Quels sont les objectifs fondamentaux, c'est-à-dire ceux dont l'atteinte garantit la pérennité, voire le développement de l'entreprise ?*
- *Quelles sont les ressources qui permettent aujourd'hui d'atteindre ces objectifs ?*
- *Quelles seraient les conséquences de l'indisponibilité de chacune de ces ressources ?*
- *Quelles sont les sources de risques pouvant affecter ces ressources ?*

2. Traitement des risques :

Traiter un risque, c'est prendre des dispositions permettant:

- *D'abord de réduire le risque afin de diminuer la probabilité ou la gravité des dommages associés.*
- *Puis de financer les conséquences résiduelles du risque : par le biais d'une panoplie d'instruments de quatre types :*

- *Instruments techniques : détecteurs, sauvegarde informatique, stockages cloisonnés,*

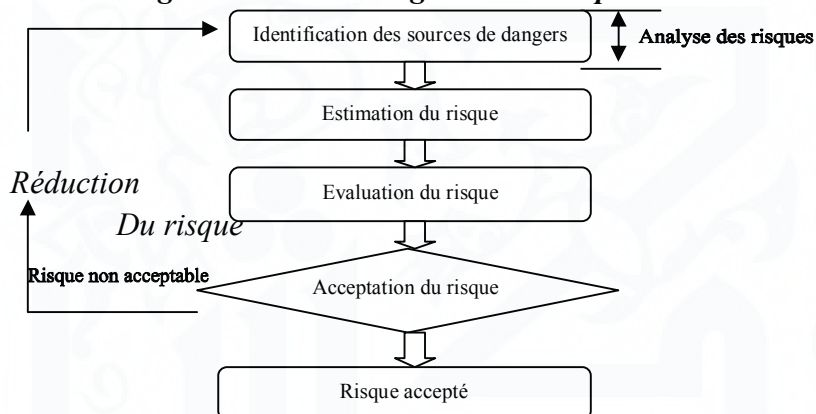
...

- Instruments d'organisation : procédures opératoires, consignes de sécurité, ...
- Instruments juridiques : clauses contractuelles de limitation de responsabilités, contrats de travail, ...
- Instruments financiers : provisions pour risques, swaps, futures, lignes de crédits, ...

3. Acceptation des risques :

La définition des critères d'acceptabilité du risque est une étape-clé dans le processus de gestion du risque dans la mesure où elle va motiver la nécessité de considérer de nouvelles mesures du risque. Ce processus peut être schématisé comme suit :

Fig. 1 : Processus de gestion du risque



Source: Christopher D. Daykin, *Gouvernance financière et gestion des risques par les institutions de sécurité sociale*, Op.Cit, P8

4. Atténuations des risques

Lorsque le plan de gestion du risque est établi, l'étape suivante consiste à mettre en œuvre les mesures d'atténuation du risque, en particulier celles qui concernent l'élimination, le transfert ou la transformation des risques.

- ✓ **Supprimer:** Eliminer le risque par des mesures de contrôle
- ✓ **Transférer:** Déplacer contractuellement le risque d'une partie vers une autre.
- ✓ **Transformer:** Maîtriser le risque en modifiant sa nature en vue de l'atténuer ou de le rendre plus intrinsèquement gérable.

Un processus de suivi approprié devrait aussi être mis en place, tant pour évaluer l'efficacité de l'atténuation du risque et des mesures de contrôle que pour assurer une surveillance attentive des risques qui sont maintenus ("tolérés") dans l'organisation.

Les conclusions du processus de suivi devraient être soumises à un examen régulier par l'organe directeur afin que celui-ci soit en mesure de certifier, dans le rapport et les comptes annuels de l'institution, que celle-ci a mis en place des mécanismes appropriés pour surveiller le risque et veiller à ce que les risques soient correctement pris en charge et gérés.⁶

II. Réglementation prudentielle internationales

1. De Bâle I à Bâle II

Face à la montée des risques bancaires, les autorités internationales, en l'occurrence le Comité de Bâle, ont pour finalité la stabilité du système financier et le développement économique. Le comité de Bâle ne manque pas d'approuver que la gouvernance bancaire est nécessaire pour assurer la solidité du système financier et par voie de conséquence l'éclosion du développement économique. Ce comité a mis en place des normes internationales de supervision bancaire, où les banques sont tenues de les respecter pour garantir leur liquidité et leur solvabilité au regard de leur clientèle. Parmi ces normes, on trouve le ratio « Cooke », remplacé par le ratio « McDonough ».⁷

1.1 L'accord de Bâle I : Le ratio Cooke

Le ratio Cooke, définit le montant des fonds propres minimum que doit posséder une banque en fonction du risque pour se couvrir contre les risques de contrepartie. Dans sa version préliminaire, le calcul de cette norme se base sur un système de pondération. Le succès de ce ratio s'explique, en grande partie par sa simplicité méthodologique et sa mise en œuvre aisée, ce qui contribue à l'universalisation de cette norme initialement adoptée par les pays du G10.

• Les carences de la norme Cooke :

- Il n'arrive pas à accroître l'efficacité de l'intermédiation bancaire et à réduire la corruption.
- les pondérations retenues pour le calcul de ce ratio ne permettent pas une évaluation correcte des risques ;
- ce ratio tient compte du risque crédit et ignore la présence d'autres risques ;
- Il n'est pas adéquat pour faire face aux forces de la globalisation financière.⁸

1.2 L'accord de Bâle II

Les normes Bâle II constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres.

Bâle II s'inscrit dans une démarche mondiale de réglementation de la profession bancaire. L'objectif est de prévenir les faillites par une meilleure adéquation entre fonds propres et risques encourus. Pour répondre à cet objectif, les accords de Bâle fixent les règles pour une meilleure évaluation des risques. Les normes de Bâle II devraient remplacer les normes mises en place par Bâle I en 1988 et vise notamment à la mise en place du ratio McDonough⁹ le nouveau ratio de solvabilité – destiné à remplacer le ratio Cooke.

• Bâle II traite les sujets suivants :

- ❖ La banque agissant comme cédant Si la banque agissant comme cédant souhaite profiter de la titrisation afin de libérer du capital il faut que la cession soit éligible pour un clean break.
- ❖ La banque agissant comme recouvreur Quand l'actif Titrisé est constitué de créances, un recouvreur doit être désigné pour en assurer le recouvrement dans les délais et les termes convenus.
- ❖ La banque agissant comme investisseur Si la banque acquiert des titres émis par un véhicule Bâle II propose de s'en remettre aux grandes agences de notation afin de déterminer le niveau de risque par tranche et propose une grille afin de convertir la note en pondération.

❖ La banque et la “revolving securitisation” Bâle II exige de la banque cédante de retenir un capital réglementaire égal à la somme de ce qu'elle aurait retenue sans l'opération de titrisation augmentée du montant de tous les rehaussements de crédit.

❖ La banque et les opérations synthétiques On ne peut libérer du capital qu'à la seule condition que la gestion de ce type d'instrument au double niveau général et opérationnel soit de qualité.¹⁰

2. De Bâle II à Bâle III

Pour faire face aux carences de la gouvernance bancaire, en particulier les accords Bâle I et Bâle II et pour éviter de nouvelles faillites bancaires, les autorités de régulation internationale, en l'occurrence le comité de Bâle, envisagent la mise en œuvre d'une nouvelle norme internationale de solvabilité dite Bâle III visant à compléter Bâle II.

• les points clés des nouvelles normes de fonds propres

la mise en application de Bâle III va :¹¹

1. améliorer considérablement la qualité des fonds propres des banques ;
2. fortement relever le niveau de fonds propres exigé pour les banques;
3. réduire le risque systémique ;
4. prévoir un délai suffisant pour que le passage au nouveau régime s'opère sans heurts. Au 1er janvier 2019, la nouvelle réglementation devra produire ses pleins effets.¹²

▪ Objectif

Rendre les banques plus résistantes à la crise en abaissant leur vulnérabilité aux risques du marché.

III. La gouvernance et la gestion du risque

Au niveau des établissements bancaires, on ne peut parler de gestion de risque sans avoir à évoquer la notion de gouvernance d'entreprise et par le fait que la gestion du risque constitue l'un des éléments les plus fondamentaux du gouvernement d'entreprise de toute organisation.

1. Rôle de la bonne gouvernance¹³

Ce n'est pas une coïncidence qu'il y ait une visibilité accrue ces dernières années entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques. La vague de défaillance des secteurs privés et public profane témoignage de manque de direction, de l'action exécutive, de supervision et de responsabilisation.

Le risque est un problème stratégique. L'approche organisationnelle de gestion des risques, doit être alignée avec les objectifs stratégiques, les arrangements de gouvernance d'entreprise sont intégrés dans la planification d'entreprise et des cycles de rapport. Le but est de fournir l'assurance appropriée pour les actionnaires, du gouvernement et d'autres intervenants.

Ce processus aidera aussi à renforcer les arrangements de gouvernance d'entreprise et soutenir directement les initiatives d'amélioration des affaires.

2. Rôle de La gestion des risques

La gestion des risques est une composante essentielle et l'un des outils les plus importants de la gouvernance d'entreprise. Le rôle de la gestion des risques dans un cadre de gouvernance d'entreprise est d'être conscient des lois réglementaires des entreprises et s'assurer que les systèmes internes de conformité sont mis en œuvre pour se conformer aux réglementations externes.

Les risques auxquels font face d'une société ont toujours été importants et de large champ d'application.

La gestion des risques devrait s'assurer que les contrôles imposés de l'extérieur de gouvernance d'entreprise sont respectés. Il devrait également être au courant des préoccupations croissantes en matière de protection des consommateurs. Un des buts principaux d'une conformité (gestion des risques) du programme est de prévenir les violations de la loi.

3. Relation entre la gouvernance d'entreprise et gestion du risque

Les banques en tant qu'intermédiaires d'intérêt sont également utiles pour expliquer la relation entre la gouvernance d'entreprise et gestion des risques. Les parties intéressées ne sont pas seulement préoccupées par gagner un meilleur retour sur leur investissement, mais sont aussi préoccupées par la manière dont l'exposition au risque de la banque est distribuée à eux.

Ainsi, une meilleure mise en œuvre de bonne gouvernance d'entreprise n'est pas seulement préoccupée par le retour attendu à mieux, mais est également préoccupée par une meilleure gestion du risque.

La gestion des risques est déterminée par les mécanismes de gouvernance d'entreprise dans le secteur bancaire à travers différents points de vue. le régulateur et la réglementation, comme la gouvernance d'entreprise externe, contrôler le comportement de direction dans la prise de décisions pertinentes pour améliorer la gestion des risques. La gouvernance d'entreprise offre également des incitations équitables, la rémunération et les plans de carrière pour les cadres qui permettent de réduire le comportement d'exproprier managériales. Donc on peut dire qu'une meilleure gouvernance d'entreprise va conduire à une meilleure gestion des risques. Une relation négative entre la gouvernance d'entreprise et gestion des risques indique que la bonne gouvernance d'entreprise peut réduire le risque de la banque.¹⁴

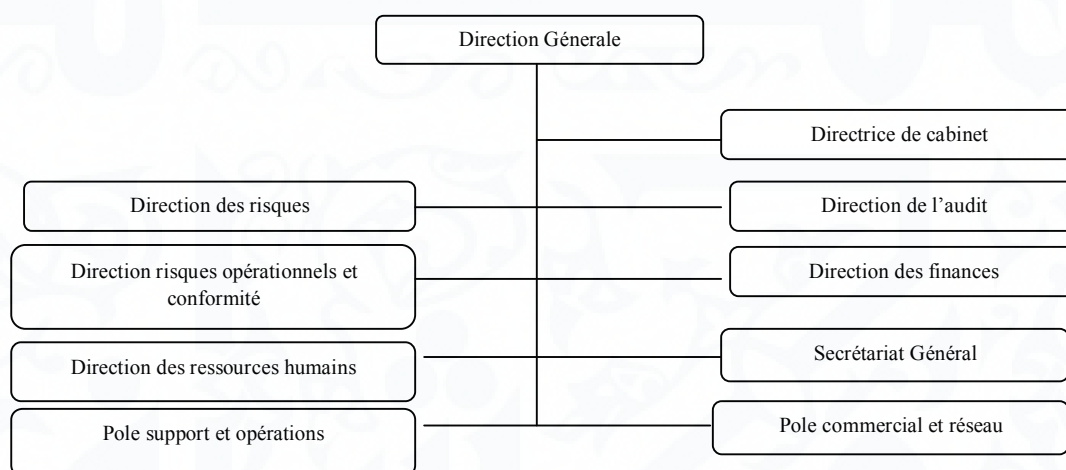
La gouvernance et l'organisation de la gestion des risques sont définies selon les mêmes principes de base pour l'ensemble des risques dans toute la Banque. Les principales responsabilités en matière de gestion des risques sont résumées ici : ¹⁵

- ***Le Conseil d'administration** décide des fondements de la gestion des risques et de la stratégie de prise de risque de la Banque.*
- ***Le Comité Audit et Risque (CAR)** s'assure de la mise en place et du fonctionnement de la gestion des risques selon le cadre défini par le Conseil d'administration.*
- ***La Direction générale** est responsable de la mise en place, du fonctionnement de la gestion des risques ainsi que du contrôle du profil de risque de la Banque.*
- ***Les Responsables de division** sont responsables de conduire et de maîtriser leurs activités. Ils ont la responsabilité première de surveiller, d'identifier et de gérer les risques stratégiques, business, de crédit, de marché et opérationnels découlant de leurs activités respectives.*
- ***Le Chief Risk Officer** (le chef de la gestion globale des risques) responsable du Département Risk Management, définit les principes et méthodes de la gestion des risques et il surveille l'exposition globale de la Banque aux quatre catégories de risques et assure le reporting des risques de la Banque.*
- *Pour toute exposition au risque de crédit de la Banque, la Division Gestion crédit du Chief Credit Officer (CCO) est responsable de l'analyse du risque et, dans les limites de sa compétence, de l'octroi ainsi que de la surveillance de l'exposition par contrepartie.*

III. Etude de cas de la société général Algérie :

La Société Générale Algérie est détenue à 100% par le Groupe Société Générale, est l'une des toutes premières banques privées à s'installer en Algérie, soit depuis 2000.

Fig. 2 : ORGANIGRAMME SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGÉRIE



Source::Rapport annuel 2012,Société Générale Algérie ,p15.

1. la gestion des risques au sein de la banque : ¹⁶

Par définition, toutes les activités réalisées au sein de Société Générale Algérie, tant au plan opérationnel que fonctionnel, sont assujetties à un contrôle organisé en 02 niveaux distincts et rattachés à la Direction Générale :

Le contrôle Permanent de 1er niveau / le contrôle périodique de 2e niveau dont le but d'assurer et vérifier que les risques de toute nature sont identifiés, maîtrisés et suivis.

a. Risque de crédit :

Le risque de crédit au sein de la banque est géré par la direction des risques de Société Générale Algérie (DRIS) tout on respecte les principes et les règles édictés par les organismes de tutelle algériens.

b. Risque de concentration :

Le suivi du risque de concentration par contrepartie est effectué sur les principales contreparties clients ou groupe-clients, quel que soit leur montant.

Au 31/12/2012, aucun client ne bénéficiait de concours ¹⁷ dont le montant excédait la limite de 25% des Fonds Propres de la Société Générale Algérie.

c. Risque opérationnel :

la Société Générale Algérie classifie les risques opérationnels en huit catégories d'événements :

- litiges commerciaux;
- litiges avec les autorités;
- erreurs de « pricing » ou d'évaluation du risque ;
- erreurs d'exécution;

- fraudes et autres activités criminelles ;
- activités non autorisées sur les marchés (Rogue trading) ;
- perte des moyens d'exploitation ;
- défaillances des systèmes d'information.

d. Risque de règlement :

Compte tenu du contexte réglementaire, la Société Générale Algérie n'est concernée que par le marché des changes.

Les transactions sur les devises ne peuvent être opérées qu'avec un seul intermédiaire qui est le régulateur lui-même « la banque d'Algérie », de ce fait le risque de règlement n'est pas considéré comme opposable à la Société Générale Algérie.

e. Risque de liquidité :

La gestion du risque de liquidité est assurée par le Département de la Trésorerie/ALM placée sous l'autorité de la Direction Financière de Société Générale Algérie.

La position de liquidité est suivie quotidiennement avec une situation prévisionnelle à J+1 et J+4.

Le risque de liquidité est considéré comme un risque structurel et est examiné à périodicité trimestrielle.

f. Risques liés au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme :

L'unité Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme (LAB-LFT) fait partie de la Direction Risques Opérationnels et Conformité (ROC) depuis 12/2009, laquelle est rattachée à la Direction Générale.

Cette unité est en charge de mettre en place le dispositif de prévention et de lutte anti blanchiment.

g. Dispositif de mesure des risques de marche :

Les différentes opérations sur le marché financier sont encadrées et suivies et contrôlées par le service de surveillance et de contrôle comptable rattaché au back office qui émet les demandes de traitement de ces opérations.

Depuis mi-2010 un service rattaché à la direction de trésorerie se charge de suivre les ordres passés auprès de la banque d'Algérie qui est la seule institution autorisée à gérer ce marché.

Le Groupe organise la gestion de ses risques autour de deux principes clés :

- les services chargés de l'évaluation des risques doivent être indépendants des Directions opérationnelles ;
- l'approche et le suivi des risques doivent être homogènes dans l'ensemble de ces agences.

2. La gouvernance à la Société Générale

a) Principes de Gouvernance :

La gouvernance de la Société Générale Algérie repose sur :¹⁸

- La forte implication de l'ensemble de l'encadrement de l'entreprise dans le processus de gestion des risques et la promotion de la culture risque, depuis le Conseil d'administration jusqu'aux équipes opérationnelles ;
- Des règles et procédures internes clairement définies ;
- Une surveillance continue exercée par une instance l'application des règles et procédures

indépendante pour assurer le suivi des risques et veiller à l'application des règles et procédures.

b) Les différents organes de gouvernance :

La gouvernance de la banque est assurée au travers de deux instances principales : le Conseil d'administration, via le Comité d'audit, de contrôle interne et des risques, et le Comité des risques. Sous l'autorité de la Direction générale, les directions fonctionnelles du Groupe telles que la Direction des risques et certains services de la Direction financière sont dédiés à la gestion et au contrôle permanent des risques en toute indépendance par rapport aux directions opérationnelles.

Conclusion :

A la fin on peut dire que la gouvernance et la gestion des risques sont considérées comme des solutions qui permettent aux banques d'améliorer la visibilité et la transparence à travers la banque et de limiter les risques métiers et risques de non-conformité aux réglementations de conservation et de confidentialité des données.

Et à partir de cette étude on a constaté qu'il existe une importante corrélation entre la gouvernance, la gestion intégrée des risques. L'Autorité considère ces éléments comme les bases sur lesquelles doit reposer la gestion saine et prudente d'une institution financière.

La gouvernance bancaire vue sous l'angle de la réglementation prudentielle n'a pas été à la hauteur de sa tâche et a accusé un retard par rapport aux évolutions majeures des techniques financières et du mode de fonctionnement des économies émergentes. Les principes fondamentaux et orientations publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et exposent clairement la nécessité pour les institutions financières d'instaurer de saines pratiques en matière de gouvernance.

En somme, il est essentiel que l'institution financière soit en mesure d'identifier tous les risques importants auxquels elle est exposée, d'évaluer les répercussions potentielles et de mettre en place des mesures pour les gérer efficacement.

*Pour la gestion des risques et la gouvernance à la **Société Générale Algérie** est attaché à réduire son profil de risques dans un contexte macroéconomique difficile.*

Référence:

- 1 Med slilm ben mahfoudh Maalej Bilel ,**Gestion des risque bancaire: definition, mesures, gestion, determinants et impact sur la performance**,10/05/2015 ,sur le site : http://www.memoireonline.com/07/08/1357/m_gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance0.html
- 2 Thierry RONCALLI, **Introduction à la Gestion des Risques** , Groupe de Recherche Opérationnelle Crédit Lyonnais, Octobre 2001,p21
- 3 Christopher D. Daykin, **Gouvernance financière et gestion des risques par les institutions de sécurité sociale**, Actuaire du Gouvernement Département de l'Actuaire du Gouvernement, Royaume-Uni, 2004,p07
- 4 Gestion des risques bancaires & réglementation prudentielle, sur le site : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/534b9bbb81e49.pdf> ,p5
- 5 Mohamed SEMMAE, **De la gestion des risques à la gestion des risques financiers**, Lauréat 2009 de l'ENCG Tanger, sur le site : <http://www.veille.ma/De-la-gestion-des-risques-a-la.html>
- 6 Christopher D. Daykin, opcit, p 8,9.
- 7Houssem RACHDI , **De Bâle I à Bâle III : la crise de la gouvernance des banques**, Extrait de La Lettre de l'AFGE n°25 (Septembre - Octobre 2010) , sur le site : http://www.finyear.com/De-Bale-I-a-Bale-III-la-crise-de-la-gouvernance-des-banques_a16393.html le 12/01/2012
- 8 Houssem RACHDI, opcit, p9.
- 9 McDonough : nom du président en exercice du Comité pendant le processus d'établissement de l'Accord, William J. McDonough
- 10 Sur le site : <http://www.banque-credit.org/pages/baleII.html> le 12/01/2012
- 11 Jaime Caruana , **Bâle III : vers un système financier plus sûr**, 3^e Conférence bancaire internationale Santander Madrid, le 15 septembre 2010,p2.
- 12 Michel Cardona, **Bâle 3 et nouvelles règles prudentielles Processus du G20**, Sommet Bancaire Francophone 2011,P2
- 13 **RISK MANAGEMENT**,sur le site : www.ausriskservices.com
- 14 Eduardus Tandelilin et d'autre, **Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?**, Final Report of an EADN Individual Research Grant Project ,May 2007,p79
- 15 Gouvernance disponible sur le site : http://www.bcv.ch/fr/la_bcv/relations_investisseurs/gestion_des_risques/gouvernance , le 29/05/2012 a 10:58
- 16 Rapport annuel 2012,Société Générale Algérie,p41
- 17 Un concours bancaire fait plus précisément référence à des facilités de crédit à court terme parmi lesquelles on va retrouver les découverts bancaires, les facilités de caisse et les autres formes de crédit permettant à un client de financer ses besoins de trésorerie à court terme.
- 18 Ibid,p2