

La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire, Cas de la Banque Société Générale Algérie

Operational Risk Management in the Banking Sector, Case of Société Générale Algeria Bank

**Doct. Mohammed Soufyane
BEZZAR**

Laboratoire LARMHO
Université Abou Bakr Belkaid
Tlemcen, Algérie
bezzar.mohammed_soufyane@univ-
tlemcen.dz

Dr. Sarah BENSOUULA

Ecole Supérieure des Sciences de
Gestion, Annaba, Algérie

bensaoula.sarah@essg-annaba.dz

Pr. Abdellah BENMANSOUR

Université Abou Bakr Belkaid
Tlemcen, Algérie
mansour_19612004@yahoo.fr

Reçu le: 12/09/2019

Accepté le: 24/03/2020

Résumé : Les risques portant sur les banques sont de deux types : il y a les risques financiers et les risques non financiers, qu'ils soient opérationnels ou de crédit, de taux de change ou du taux d'intérêt, la problématique de la gestion des risques bancaires fait partie des thèmes récurrents de l'actualité. L'objectif de cette étude est l'évaluation de la problématique de gestion du risque opérationnel, ce dernier représente un facteur déterminant de toute prise de décision. Donc le risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance. Afin d'évaluer le risque opérationnel, on a procédé à une étude empirique au sein de la banque société générale Algérie et parmi les principaux résultats de notre recherche c'est la nécessité de la communication d'une stratégie claire de la gestion des risques en général et plus particulièrement les risques opérationnels par la direction générale à l'ensemble du personnel.

Mots Clés: Risque opérationnel, Banque, Gestion, Contrôle, Evaluation.

Abstract : The two types of banks risks are: financial risks and non-financial risks, whether operational or credit risks, exchange rate or interest rate, the issue of banking risk management is one of the recurring themes in the news. The objective of this study is to assess the problem of operational risk management, which represents a determining factor in any decision-making. So risk appears as one of the current challenges for managers to define, measure and manage it to improve performance. In order to assess operational risk, we carried out an empirical study within the Societe Generale Algeria bank and among the main results of our research is the need to communicate a clear risk management strategy in general and more particularly operational risks by general management to all staff.

Key Words: Operational risk, Banking, Management, Control, Evaluation.

JEL Codes : G21, F39.

*Auteur correspondant : Bezzar Med Soufyane (bezzar.mohammed_soufyane@essg-annaba.dz).

Introduction :

La création de valeur par les entreprises suppose la mobilisation des différentes ressources. A ce titre les ressources sont l'une des composantes de la combinaison productive de la firme. Cependant la mobilisation de ressources humaines fait courir un risque spécifique à l'entreprise. Le risque humain peut être défini comme l'incertitude que font peser les ressources humaines sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise qui les mobilise. A cet égard l'organisation se doit d'identifier, d'évaluer, de suivre et de maîtriser ce risque. Les risques humains sont spécifiques dans la mesure où ils sont liés à l'usage d'une ressource dotée d'une volonté propre et dotée d'une stratégie personnelle qui peut diverger de celle de son employeur. Cette intention stratégique propre aux individus les amène à optimiser en priorité leurs intérêts personnels. Pour cela, les salariés peuvent mettre en concurrence les employeurs pour obtenir des rémunérations plus élevées, Ils peuvent également entrer en conflit avec eux voire les escroquer. Au-delà de cette intention stratégique qui caractérise les ressources humaines, ces dernières s'inscrivent dans une perspective systémique qui les conduit à initier des risques d'un autre ordre. Ainsi dans le secteur bancaire une erreur humaine dans les prises de garanties lors d'un prêt accroît le risque de crédit ; de même une erreur humaine de programmation d'un logiciel peut engendrer un risque opérationnel lié au système informatique. Dans tous les cas, les employeurs encourent un risque humain dans il convient de se prémunir, la gestion de risques opérationnel supposent d'une part de diagnostiquer la probabilité d'occurrence de ce risque et d'autre part d'évaluer le degré de sinistralité liée à ce risque. Certains secteurs d'activités sont plus exposés que d'autres au risque humain. Plus une activité est intense en capital humain et en connaissance et plus les salariés représentent un facteur de risque. A cet égard, deux éléments font du secteur bancaire un secteur particulièrement concerné par l'analyse et la prévention du risque opérationnel (Michel-Henry Bouchet, 2007).

L'objectif de cet article est d'évaluer la maîtrise et la gestion du risque opérationnel causé par le facteur humain, et pour cela on a procédé à une étude empirique au sein de la banque société générale Algérie. Dans ce contexte notre problématique est la suivante : « Comment la banque peut-elle gérer les risques opérationnels et quels sont les outils utilisés pour les maîtriser ? ».

1. Historique de la gestion des risques :

La gestion des risques est une fonction relativement récente dans les entreprises. Afin de bien comprendre son évolution, il est indispensable de disposer de certains repères historiques.

Depuis le début des années 1970, le concept de gestion des risques financiers s'est grandement développé et s'est de plus en plus éloigné de l'assurance, maintenant considérée comme un outil de protection en concurrence et en complémentarité avec plusieurs autres outils de gestion des risques. Après la deuxième guerre mondiale, les grandes entreprises, disposant de portefeuilles d'actifs physique très diversifiés, ont commencé à développer l'auto assurance contre des risques qu'elles pouvaient couvrir aussi efficacement que les assureurs. Cette méthode couvre les conséquences financières d'une conjoncture moins favorable ou les pertes dues à un accident. Pour les risques financiers, la plus grande révolution du concept de gestion des risques et toutefois survenue

auparavant, au cours des années 1970, lorsque la gestion des risques financiers est devenue une priorité pour beaucoup d'entreprises dont les banques, les assureurs et les entreprises non financières exposées à des fluctuations de prix tels les risques de taux d'intérêt, de rendement boursiers, de taux de change et de prix des matières premières ou des produits de base. Simultanément, la définition de la gestion des risques a pris une direction beaucoup plus générale. Les décisions de gestion des risques sont désormais des décisions financières devant être évaluées en fonction de leurs effets sur la valeur de l'entreprise et non en fonction de l'efficacité de leurs couvertures de certains risques. Le tableau suivant reprend les grandes dates de l'évolution de la gestion des risques (Dionne, 2017).

Tableau n° 01: Dates historiques du développement de la gestion des risques

1730	Premiers contrats futures sur le prix de riz au Japon.
1864	Premiers contrats futures sur les produits agricoles au Chicago
1900	Thèse de Louis Bachelier « théorie de la spéculation »
1932	Premier numéro du Journal of Risk and Insurance
1946	Premier numéro Journal of Finance
1952	Parution de l'article « portfolio selection » de Markowitz
1961-1966	Treynor, Sharpe, Lintner et Mossin développent le modèle CAPM
1972	Contrats futures sur les devises par le Chicago Mercantile Exchange
1973	Formules d'évaluation d'une option de Black et Scholes et de Merton.
1974	Modèle de risque de défaut de Merton.
1980-1990	Options exotiques, swaptions et dérivés sur les actions.
1980-1982	Premiers contrats OTC sous formes de SWAPS : swap de devises et swap de taux d'intérêt.
1987	Premier département de gestion des risques dans une banque « Merrill Lynch »
1988	Bale I
Fin des années 1980	Valeur à risque (VAR) et calcul du coût optimal
1992	Gestion des risques intégrée
2004	Bale II
2007	Crise financière
2010	Bale III
2013	Comité des risques différent du comité de vérification au conseil d'administration des institutions financières.

Source : (Dionne, 2017)

2. Définition des risques bancaires :

La banque est souvent présentée comme un portefeuille de risques. Ces derniers sont une dimension inévitable et naturelle compte tenu des produits proposés et de la « matière » manipulée : l'argent. Sa conséquence principale est de provoquer une perte significative pour l'établissement, soit au travers d'un ralentissement voire une diminution du PNB, soit par une augmentation des charges: coût des réparations, de maintenance, dédommagement, sanctions financières ou provisions.

Ils aboutissent à une altération dangereuse des fonds propres, conduisant à la faillite de l'établissement et pouvant remettre en cause la stabilité du système bancaire dans son ensemble (John Hull, 2007)

2.1 Définition du risque opérationnel :

Il existe plusieurs façons de définir le risque opérationnel. La première consiste à considérer comme un risque résiduel qui n'est ni un risque de crédit ni risque de marché. Une autre définition possible consiste à considérer que le risque opérationnel provient des risques d'erreur dans les transactions et les paiements, par exemple.

Aussi on peut distinguer les risques internes des risques externes, les premiers étant contrôlés par l'entreprise. Cette dernière décide qui embaucher, l'adoption du système informatique, quel contrôle mettre en place...etc.

On peut alors définir le risque opérationnel comme la totalité des risques internes. Dans ce cas ce risque englobe plus que les risques associés aux opérations et inclus désormais les risques provenant de contrôle inadéquats (risque de trading) et tout autre risque associé à la fraude des employés.

Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire en 2001 le définit comme suit : « le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

Donc le risque opérationnel porte sur l'ensemble des processus de gestion de la gestion de la banque. Il implique les événements suivants : Fraudes internes ; Fraudes externes ; Pratiques contraires aux lois ; Erreurs et fautes envers les clients et produits ; Dommages aux biens ; Interruption d'activités ; Défaillance des processus ; Bugs informatiques ; Comptabilité défectueuse ; etc.

La survenance de l'un ou l'autre de ces événements peut être source de pertes. La maîtrise du risque opérationnel passe pour bonne partie par celle du pilier 2 de la réforme Bale 2 : la surveillance des risques. Elle doit se concrétiser par la mise en place d'un système de prévention des risques (SRP) à tous les niveaux de l'organisation de la banque et par la rédaction des procédures détaillées de gestion. (Roux, 2013)

2.2 Les approches de la mesure du risque opérationnel

Trois approches sont proposées pour le calcul du ratio.

a. L'approche de base (BIA) : Dans l'approche de base (BIA : Basic Indicator Approach), l'exigence en fonds propres égale à 15% du revenu brut : intérêts nets+ commissions nettes + autres revenus.

b. L'approche standard (SA) : Dans l'approche standard (SA : Standard Approach), l'activité est décomposée en métiers et produits.

- Banques d'investissements :
 - Financement d'entreprises (corporates) ;
 - Négociations et ventes.
- Banque :
 - Banques de détails ;
 - Banque commerciale ;
 - Paiements et règlements ;
 - Services d'agences.
- Autres :

- Gestion d'actifs ;
- Courtage de détails.

Le revenu de chaque activité doit être calculé. Un coefficient est appliqué à chaque revenu. Les coefficients suivants sont actuellement proposés.

Tableau n° 2: Coefficient du risque opérationnel

Activités	%
Entreprises	18%
Négociations	18%
Banque de détail	12%
Banque commerciale	15%
Palements, règlements	18%
Services agences	15%
Gestion d'actifs	12%
Courtage de détail	12%

Source : (Lebrument, 2017)

c. L'approche avancée (AMA) : Dans l'approche avancée (AMA : Advanced Mesurment Approach) la banque doit établir des statistiques par métier et type d'évènement. Elle calcule une probabilité de survenance de l'évènement (PE). Pour chaque évènement, il faut mesurer le pourcentage de perte de revenus que représente sa concrétisation (Desmitch, 2004).

2.3 Catégories de risque opérationnel :

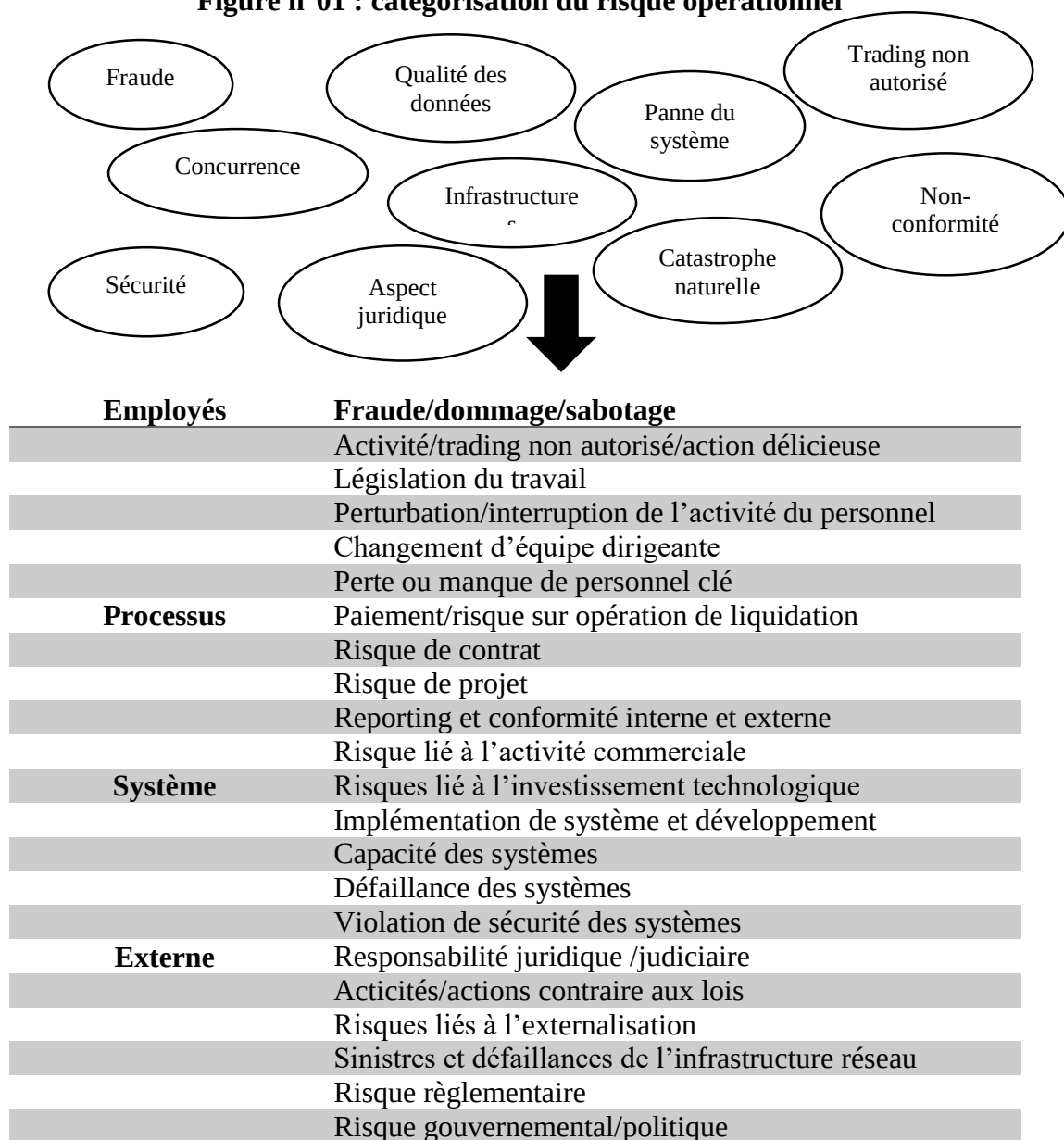
Le comité de Bale sur le contrôle bancaire a identifié sept catégories de risque opérationnel :

- Fraude interne : actes de fraude, d'expropriation ou de contournement de régulation, de la loi ou de la politique de l'entreprise (sont exclus les évènements liés à la discrimination impliquant au moins une partie interne). Exemple : informations inexacte sur les positions, vol commis par les employés et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte.
- Fraude externe : actes de fraude, d'expropriation ou de contournement de la loi par un tiers. Par exemple : hold-up, faux en écriture, chèque de cavalerie et dommage dus au piratage informatique.
- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : actes ne respectant pas les codes du travail, sanitaire ou de sécurité, ou qui entraînent l'indemnisation de poursuites judiciaires pour les accidents de travail ou la discrimination. Exemple : indemnisation des employés violation des règles de santé et de sécurité des employés, non-respect des libertés syndicales, plaintes pour discrimination et responsabilité civile, etc.
- Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale : défaillance non intentionnelle ou due à la négligence vis-vis des engagements professionnels envers des clients (incluant les obligations fiduciaires, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, opérations boursières malhonnêtes, blanchiment d'argent et vente de produits non autorisés) .
- Dommage aux biens : pertes ou dommages aux biens dus aux désastres naturels ou autres. Exemple : actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations.

- Interruption d'activités et pannes de système : par exemple pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité.
- Exécution des opérations, livraisons et processus : défaillance dans les processus de transaction ou de gestion et des relations avec les contreparties et les fournisseurs par exemple : erreurs d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique, erreur d'accès au compte des clients, mauvaises performances des contreparties non clientes, litiges avec les fournisseurs (John Hull, 2007).

A titre d'illustration, la figure présente la catégorisation des risques opérationnels retenue par l'association des banques britanniques.

Figure n°01 : catégorisation du risque opérationnel



Source : (Gérard Hirigoyen, 2005)

3. Etude de cas du risque opérationnel au sein de la société générale :

3.1 Un aperçu sur la banque Société Générale Algérie :

La Société Générale Algérie, détenue à 100% par le groupe Société Générale Algérie, est l'une des toutes premières banques privées à s'installer en Algérie, soit depuis 2000. Son réseau, en constante croissance, compte actuellement plus de 85 agences dont 8 centres d'Affaires ou Business Center dédiés à la clientèle des entreprises. La Société Générale Algérie offre une gamme diversifiée et innovante de services bancaires à plus de 335000 clients Particuliers, Professionnels et Entreprises. (Site officiel de la banque Société Générale Algérie, 2020)

3.2 La maîtrise des risques par la Société Générale Algérie :

D'après le directeur général délégué du groupe S.G.A la maîtrise du risque c'est que « Chaque collaborateur se doit d'agir en banquier responsable, en ayant mesuré et maîtrisé les risques qu'il fait prendre à son client et à la banque ».

Anticiper une politique de gestion des risques a pour principaux objectifs de :

- Servir au mieux les clients et contribuer au développement de nos métiers, garantir la pérennité du Groupe en mettant en œuvre un dispositif performant d'analyse, de mesure et de contrôle des risques ;
- Etre un élément différenciant et un facteur de compétitivité reconnu par tous.

Cette politique de gestion des risques chez le groupe S.G.A est gérée par :

- La direction des risques : indépendante des métiers, chargée de mettre en place le dispositif de maîtrise des risques (crédits, marchés, opérationnels). Supervise la filière risque.
- Secrétariat Général : maîtrise des risques de conformité, de réputations, environnementales, déontologiques, juridiques et fiscaux.
- Pôle d'activités : au sein des métiers : les collaborateurs sont le premier niveau de contrôle permanent des risques. (SGA, La maîtrise des risques , 2019)

3.3 Processus de la gestion du risque opérationnel par la banque Société Générale Algérie:

Le tableau ci-dessous montre les différents acteurs qui interviennent au moment de la détection de l'anomalie et leurs qualités d'intervention.

Tableau n° : 03 Les différents acteurs de la détection des anomalies et leurs qualités d'intervention

Les acteurs d'interventions	L'agence concernée	La direction générale	La qualité d'intervention		
			Efficace	Moyenne	Lente
Falsification des documents	X	X	X		
Détournement de l'argent par un agent bancaire	X	X	X		
Blanchiment d'argent	X	X	X		
Les opérations de suspect (GAB)	X		X		
Pannes de matériels et de logiciels	X	X		X	
Erreurs d'imputations des comptes	X	X		X	
Erreurs de caisse	X	X	X		

Source : (SGA, 2019)

Suite à l'analyse du tableau ci-dessus il nous a été de constater ce qui suit : d'abord, il est à noter qu'il existe deux niveaux d'intervention et qui sont complémentaires et cela au moment de la détection des anomalies à savoir l'agence concernée et la direction générale. Quand une anomalie est détectée au niveau de l'agence, cette dernière doit informer immédiatement la direction générale par la transmission d'une fiche ROC (risque opérationnel constaté) dûment remplie et signée par le responsable d'agence et l'agent fautif de l'opération.

Suite à cela, les intervenants doivent réagir afin de résoudre le problème, leurs niveaux d'interventions se varient selon le degré de gravité de l'opération (efficace, moyenne ou lente). Pour mieux éclaircir le processus des interventions, nous avons choisi trois anomalies les plus fréquentes à s'avoir : Erreur de caisse ; Le blanchiment d'argent ; Les pannes matériels et logiciels.

a. Erreur de caisse : La procédure à suivre pour traiter cette anomalie se déroule selon les étapes suivantes : Au niveau de l'agence: Lors de l'arrêté de la journée comptable, l'erreur de caisse est constatée (déficit ou excédent), les vérifications effectuées pour détecter la cause de l'anomalie reste sans réponses, à ce moment l'agence bancaire doit transmettre la fiche ROC aux services concernées au niveau de la direction générale afin de déclarer cette anomalie enregistrée. Par la suite le service comptabilité au niveau central doit communiquer le schéma comptable à l'agence afin de comptabiliser le montant en déficit ou excédent dans le compte approprié. Exemple d'un excédent de 55.000 DA : L'agence doit procéder aux premières vérifications avant de transmettre la fiche ROC bien détaillé (relater les faits en mentionnant le montant exact de l'opération affichant l'anomalie, décrire les causes : erreur d'inattention, manque de concentration...etc.). Un schéma comptable (débit compte /crédit compte) sera communiqué après à l'agence par la direction de la comptabilité pour la comptabilisation de cette opération dans le

compte approprié. La direction générale pourra par la suite envoyer une équipe d'audit afin d'inspecter les causes de cet incident.

b. Le blanchiment d'argent : il s'agit d'une opération soupçonnée au niveau de l'agence avec un caractère très confidentiel. Exemple : Lorsqu'un client se présente au niveau de l'agence pour effectuer un versement d'un montant dépassant les 1.000.000 DA pour la clientèle de particuliers ou les 4.000.000 DA pour la clientèle professionnelles ou commerciales et cela sans présenter de justificatifs concernant l'origine des fonds et/ou l'objet précis de l'opération. L'agence procède à la déclaration du client auprès des services concernés au niveau de la direction générale qui est à son tour doit informer le centre de traitement des renseignements financiers (CTRF), le dossier du client sera traité par la suite et si le CTRF juge que l'argent versé par ce client est illégal, cette dernière ordonne la direction de bloquer ce compte jusqu'à conclusion finale du dossier.

c. Les pannes matérielles et logiciels : Lors d'une constatation d'un incident technique au niveau de l'agence, cette dernière est censé aviser le département informatique ou moyens généraux (MGL) par la transmission d'un message bien détaillé expliquant l'objet de cette panne et cela sur l'outil Help desk (une plateforme spécial qui facilite la communication entre les collaborateurs des agences bancaires avec ceux de la direction en cas de problèmes techniques enregistrés), le service informatique pourra intervenir à distance quand il s'agit d'un problème de réseaux informatiques ou téléphoniques, dans le cas échéant ou ça nécessite de changer ou de modifier des armoires réseaux ,appareils électroniques ou machines , la service central chargé de ses missions envoie une équipe technique ou des partenaires (sous-traitants conventionnés) afin de régler le problème dans les meilleurs délais. Pour conclure, on peut dire que dans la majorité des cas, les intervenants chargés de gérer les risques opérationnels sont rapides et efficaces, la banque société générale Algérie dispose de différents moyens pour évaluer, minimiser ou éviter le risque engendré et cela malgré la centralisation des différents services participants à de tels opérations.

3.4. Les outils utilisés pour maitriser le risque opérationnel au sein de la banque Société Générale Algérie :

Parmi les différents moyens utilisés pour maîtriser le risque opérationnel au sien de la SGA, on peut citer : Le contrôle interne ; L'audit interne ; Et les formations. Pour renforcé la stabilité de son système bancaire et maintenir sa bonne réputation sur le marché financier algérien, il est nécessaire que chaque banque dispose d'un service d'un contrôle interne. Dans sa politique de contrôle, la SGA confie et délègue cette mission dans un premier temps au responsable d'agence qui doit effectuer régulièrement des vérifications et des contrôles inopinés dans les différents services de l'agence. Cette tâche sera concrétisée sur l'outil NARVAL (qui est une plateforme qui regroupe les différents contrôles avec les pièces justificatives effectués par le responsable d'agence). Ces contrôles sont mensuels et trimestriels touchant les différents compartiments de l'agence. Les différentes déclarations introduites dans cet outil seront à nouveau vérifiées et contrôlées par un contrôleur régional qui de son côté aussi programmera des séances de visites au niveau de l'agence afin de faire un état des lieux ensuite envoyer un rapport détaillé à la direction. Au-delà de ces contrôles, des audits de suivis à intervalle régulier

seront effectué au cours de l'année. Le dernier point c'est la nécessité de la formation. Effectivement cette dernière représente, un axe essentiel de modernisation et de maîtrise qui se concrétise à travers différentes actions qui touchent principalement ses cadres. Nous encourageons ces actions, tout en soulignant la nécessité de les élargir sur l'ensemble de son personnel de manière continue et régulière à travers : les séminaires, forums, journées d'étude...etc. (SGA, La gestion du risque opérationnel, 2019)

Conclusion :

D'après notre étude de cas de la banque Société Général Algérie afin de connaître le processus de maîtrise et de gestion du risque opérationnel, on peut conclure notre étude en disant qu'il existe différents facteurs clés de succès d'une bonne gestion des risques opérationnels qu'on peut résumer comme suit :

- Définition et communication d'une stratégie claire de la gestion des risques par la direction générale.
- Il faut la présence d'une culture de gestion des risques opérationnels par l'ensemble des parties prenantes de la banque.
- Le respect de la conformité par l'ensemble des collaborateurs.
- La présence d'un contrôle interne efficace et efficient.
- Un reporting interne efficace
- Le principe de responsabilité : il est indispensable de définir les missions et les responsabilités de chaque préposé au poste ce qui permettra de vérifier si toutes les responsabilités sont assurées et envisager le cas échéant, le plan d'action approprié.

Références bibliographiques :

- Algérie, S. G. (2019). *Rapport annuel*. Banque SGA.
- Desmitch, F. (2004). *Pratique de l'activité bancaire: gestion comptable, commerciale, informatique et financière*. France: Campus Dunod,259-260.
- Dionne, G. (2017). *Gestion des risques: théories et application*. Paris: Economica,21.
- Gérard Hirigoyen, E. L. (2005). *Management de la banque: risques, relation client, organisation*. France: Pearson Education,77.
- John Hull, C. G. (2007). *Gestion des risques et institutions financières*. France: Pearson Education,294.
- Lebrument, N. (2017). *Intelligence économique et management stratégique*. France: L'hamarttan,52.
- Michel-Henry Bouchet, A. G. (2007). *Intelligence économique et gestion des risques*. France: Pearson Education,95.
- Roux, M. (2013). *Management de la banque*. France: Vuibert,17.
- SGA, B. (2019, 12 15). La gestion du risque opérationnel. Algérie.
- SGA, B. (2019). *La maîtrise des risques* . Rapport sur la maîtrise des risques par la SGA.
- SGA, B. (2019). *Rapport annuel des risques opérationnels* . Document bancaire interne.
- *Site officiel de la banque Société Générale Algérie*. (2020, 02 15). Récupéré sur <http://www.sga.com>.