

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce, Alger

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de
Magister
Option : comptabilité, audit et contrôle

Thème

La mise en place de la structure Risk Management
au sein des compagnies d'assurance

Cas : Alliance Assurances

Elaboré par l'étudiante:
BOUAZIZ Nawel

Sous la direction de :
Dr. KADDOURI Amar
(Maitre de conférences A à ESC Alger)

Promotion : 2012

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce, Alger

Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de
Magister
Option : comptabilité, audit et contrôle

Thème

La mise en place de la structure Risk Management
au sein des compagnies d'assurance

Cas : Alliance Assurances

Elaboré par l'étudiante:
BOUAZIZ Nawel

Sous la direction de :
Dr. KADDOURI Amar
(Maitre de conférences A à ESC Alger)

Promotion : 2012

Dédicace

A mes chers parents

A mes frères et ma chère sœur

A mes tantes et oncles

A tous mes amis

A ma tante Souhila, Que Dieu ait pitié de son âme et l'accueille dans son paradis

Je dédie ce travail.

REMERCIEMENTS

Avant tous, je remercie ALLAH le tout puissant de m'avoir donné le courage et la volonté de mener à terme ce présent travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de recherche, le docteur *KADDOURI Amer* pour son encadrement et son soutien précieux et enrichissant.

Mes remerciements vont également aux enseignants de l'Ecole Supérieure de Commerce qui m'ont aidé et m'ont permis de mener à bien ce mémoire en répondant à mes questions, notamment Monsieur **KECHAD**.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des membres de mon jury pour avoir accepté de participer à l'évaluation de mon travail.

Je remercie également monsieur Raif **MOKRETAR-KARROUBI**, Directeur adjoint support de la compagnie Alliance Assurances, qui m'a apporté son soutien et a répondu à mes questions tout au long de mon apprentissage. De plus, je remercie tous les membres de la Direction de l'Audit Interne pour leur aide.

Sommaire

Sommaire	I
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des annexes	VII
Liste des abréviations	VIII
Résumé	IX
Introduction générale	A-E

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise face à l'incertitude

Introduction	1
Section 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise	2
1. Le concept de la GE	2
1.1 La définition de la GE	2
1.2 Pourquoi un système de GE est-il nécessaire ?	4
1.3 Qu'entend-on par la « bonne GE » ?	5
2. La GE en Algérie	7
2.1 Le contexte algérien	7
2.2 Mesures prises pour renforcer la GE en Algérie	10
Section 2 : l'incertitude, domaine où se déploie l'action de l'entreprise	11
1. L'incertitude, domaine de risques et d'opportunités	12
1.1 Les deux dimensions de l'incertitude	12
1.2 L'incertitude, source d'opportunité	13
1.3 L'incertitude, facteur du risque	13
2. L'entreprise face aux risques	14
2.1 Définition du risque	14
2.2 Classification des risques	15
2.3 La culture du risque au sein de l'entreprise	16
Section 3 : le risk management comme solution pour maîtriser les risques	17
1. Le processus du risk management	17
1.1 Définition du risk management	18
1.2 Etapes du processus du risk management	18
1.3 Les avantages du risk management	22
2. Le risk management comme réponse aux besoins de la GE	22

2.1 Le rôle du risk management dans la GE	23
2.2 Le besoin de renforcer le risk management	25
Conclusion	27
Chapitre 2 : le risk management, une structure désormais indispensable	
Introduction	28
Section 1 : la structure Risk Management	29
1. Les origines de la fonction	29
1.1 Les éléments déclencheurs	29
1.2 L'histoire de la fonction	30
2. Définition de la fonction	31
2.1 Différentes visions existantes	31
2.2 Limites de la fonction	32
Section 2 : la clarification de la structure Risk Management	32
1. Le risk manager	33
1.1 Qui est le risk manager ?	33
1.2 Qualités et compétences d'un risk manager	34
1.3 Les mission d'un risk manager	35
2. Organisation de la fonction	36
2.1 La politique générale de gestion des risques	37
2.2 Rattachement hiérarchique et périmètre d'action du risk manager	37
3. Les relations internes et externes de la structure Risk Management	39
3.1 Liens avec les fonctions clés de l'entreprise	39
3.2 Lien avec l'audit interne	40
3.3 Liens avec les tiers externes	42
Section3 : généraliser la maîtrise des risques	43
1. Auditer la fonction Risk Management et savoir communiquer	43
1.1 Auditer la fonction Risk Management	43
1.2 Communiquer effectivement sur les risques	43
2. Piloter le dispositif du risk management	44
2.1 Pourquoi le pilotage du dispositif du risk management	44
2.2 Le reporting comme élément essentiel du pilotage	45
Conclusion	47

Chapitre 3 : les compagnies d'assurance face aux risques	
Introduction	48
Section 1 : généralités sur l'assurance	49
1. Notions de base sur l'assurance	49
1.1 Définition de l'assurance et de la réassurance	49
1.2 Définition des bases techniques de l'assurance	50
2. Les spécificités l'activité d'assurance	51
2.1 L'inversion du cycle de production	51
2.2 La mutualisation des risques	52
2.3 L'asymétrie d'information	53
Section 2 : le risk management dans les compagnies d'assurance	53
1. Les risques spécifiques du secteur d'assurance et leur gestion	53
1.1 Les risques spécifiques du secteur d'assurance.....	53
1.2 La gestion des risques spécifiques à l'activité de l'assureur	54
2. La directive Solvabilité II et le risk management	56
2.1 Présentation de la directive	56
2.2 Les apports du pilier 2 de la directive Solvabilité II sur le risk management	57
3. La fonction Risk Management dans les compagnies d'assurance	58
3.1 La directive Solvabilité II et la fonction Risk Management	59
3.2 Typologies des risques encourus par l'assureur selon Solvabilité II	59
3.3 Les missions de la fonction Risk Management au sein d'une compagnie d'assurance	60
Section 3 : le marché algérien des assurances	61
1. Aperçu sur le marché algérien des assurances	61
1.1 Le cadre législatif du marché algérien des assurances	61
1.2 Les acteurs du secteur algérien de l'assurance	61
1.3 Les produits de l'assurance	63
2. Diagnostic du secteur algérien des assurances	64
2.1 La production du secteur assurantiel algérien	64
2.2 Problème et défaillances du marché algérien des assurances	65
2.3 Le contrôle de solvabilité dans les compagnies d'assurances algériennes	66
Conclusion	68

Chapitre 4 : le Risk Management au sein de la compagnie Alliance

Assurances

Introduction	69
Section 1 : généralités sur la compagnie Alliance Assurances	70
1. Présentation de la compagnie Alliance Assurances	70
1.1 Chiffre d'affaires et part du marché	70
1.2 Structure du portefeuille	71
2. La gouvernance d'Alliance Assurances	72
2.1 Actions prises pour renforcer la gouvernance de la compagnie	73
2.2 Organes de gouvernance d'Alliance Assurances	73
3. L'organisation de la compagnie Alliance Assurances	74
3.1 Organigramme de la compagnie	74
3.2 Présentation des directions de la compagnie	76
Section 2 : identification du besoin de la structure Risk Management au sein de la compagnie	79
1. Mécanismes préexistants	79
1.1 le contrôle interne	79
1.2 l'audit interne	80
2. diagnostic de la gestion des risques de la compagnie	81
Section 3 : réussir l'implantation de la structure Risk Management au sein de la compagnie	87
1. le projet de renforcement du système de contrôle interne d'Alliance Assurance	87
1.1 organisation cible	87
1.2 la fonction Risk Management dans le projet de renforcement du système de contrôle	89
2. réussir la mise en place de la structure Risk Management	90
2.1 les enjeux de la mise en place de la structure Risk Management	90
2.2 Accompagner les changements	90
2.3 S'équiper d'un SIGR	91
2.4 les écueils de la structuration de la fonction	91
Conclusion	93
Conclusion générale	94
Bibliographie	97

Annexes 101

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1.01	Description et évaluation des risques	19
2.01	Conséquences - Menaces et Opportunités	20
3.01	Probabilité d'occurrence - Menaces– Opportunités	20
1.02	Les compétences d'un risk manager	34
1.03	Récapitulatif des risques et leurs définitions	53
2.03	Synthèse des risques spécifiques et leur technique de gestion	55
3.03	Les sociétés d'assurance en Algérie	62
4.03	Les produits algériens des compagnies d'assurance	64
1.04	Récapitulatif N°1 des réponses obtenues lors des entretiens	82
2.04	Récapitulatif N°2 des réponses obtenues lors des entretiens	85

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1.01	Graphique des principales contraintes d'environnement algérien des affaires	8
2.01	Les composants du système de la GE	23
1.03	Typologie des risques spécifiques aux assureurs	53
2.03	Les trois piliers de la directive Solvabilité II	56
3.03	Les exigences du pilier 2 de la directive Solvabilité II	57
4.03	Les catégories des produits de l'assurance	63
1.04	Chiffre d'affaire en Mda par compagnie	71
2.04	L'évolution du chiffre d'affaire par branche	71
3.04	La structure de portefeuille de la compagnie en 2012	72
4.04	L'organigramme de la compagnie Alliance Assurance	75
5.04	L'organisation cible	88

Liste des annexes

N°	Intitulé	Page
1	Guide d'entretien	101
2	Outils d'identification des risques	106
3	Fiche métier : Risk Manger	109
4	Article 44 de la directive Solvabilité II	113
5	Article 45 de la directive Solvabilité II	119

Liste des abréviations

GE : Gouvernance d'Entreprise

CA : Conseil d'Administration

CEPS : Centre European Policy Studies

AMF : Autorité des Marchés Financiers

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

IAS/IFRS: International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards

CARE : Cercle d'Action et de Réflexion

CIPE : Center for International Private Enterprise

SCF : système comptable et financier

IASB: International Accounting Standards Board

FCE : Forum des chefs d'entreprises

FERMA: Federation of European Risk Management Associations

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

AP : Assurance et Prévention

ERM : Enterprise Risk Management

IIA: Insitute of Internal Auditor

ALM: Asset / Liability Management

DFA : Dynamique Financial Analysis

ORSA: Own Risk and Solvency Assessment

CAT-NAT : Catastrophes Naturelles

F.D.R : Formulaire de Déclaration des Risques

IARD : Incendies, les Accidents et les Risques Divers.

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

SIGR : Système d'Information de Gestion des Risques

Résumé

Devant l'élargissement du domaine d'intervention de l'audit interne et le développement de l'environnement qui engendre de nouveaux risques significatifs, l'audit interne ne peut plus détecter tous les risques menaçant l'entreprise. De ce fait, les dirigeants ont besoin de confier la mission de l'identification et de la hiérarchisation des risques à une autre fonction interne celle du risk management afin d'alléger la fonction d'audit interne.

Mots clé

Gouvernance d'entreprise, risque, risk management, audit interne, risk manager,

Abstract

The scope of intervention of Internal Audit extends to the whole Organization; it has moved away from a narrow subset of the finance function to cover all administrative, accounting, financial, functional and operational processes. In today's fast-moving business environment, where new risks emerge with unexpected impacts, Internal Audit can no longer identify all risks threatening the company's existence. Therefore, managers need to assign the tasks of risks' identification and prioritization to another internal function in order to alleviate the burden on internal audit.

Key words:

Corporate governance, risk, risk management, internal audit, risk manager.

INTRODUCTION GENERALE

La gouvernance d'entreprise est une notion qui est apparue dans le vaste champ des sciences de gestion et a attiré beaucoup d'attention. Elle comprend l'ensemble des procédures, structures et comportements influant la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. Bien que ce thème ait été traité d'une manière approfondie durant la dernière décennie, ses origines sont plus anciennes.

En 1932, dans leur contribution fondamentale sur la séparation entre la propriété et le contrôle des entreprises, Berle et Means montrent que les managers ne poursuivent pas forcément l'intérêt des actionnaires.

Ensuite, au cours de la seconde moitié des années 70, Jensen et Meckling représentent l'entreprise comme un nœud de contrats entre ses différentes parties prenantes ou chacune cherche à maximiser sa propre fonction d'utilité. Cette représentation a apporté plusieurs éléments novateurs, tels que le concept de coûts d'agence permettant au concept de gouvernance de se développer.

Dans les années 90, des groupes d'étude (tels que *the Cadbury and Greenbury committees en Royaume-Uni* et *the Viénot committee en France*) et des investisseurs institutionnels (tel que CalPERS aux États-Unis) ont commencé à énoncer des codes de bonnes pratiques pour les conseils d'administration.

Plus récemment, au début des années 2000, plusieurs lois et rapports ont été émis en réaction aux nombreux scandales financiers dus surtout aux manipulations comptables en vue d'augmenter la rémunération des dirigeants. Ses scandales ont permis de mettre en exergue la nécessité d'améliorer les systèmes de contrôle existants.

Les entreprises algériennes n'ont pas été épargnées par les scandales financiers. L'affaire de la banque EL-KHALIFA, qui représente le plus grand scandale financier de l'Algérie, en outre les autres scandales enregistrés, tels que le scandale des banques BCIA et Erriane Bank, affirment le problème de la bonne gouvernance dans les entreprises algériennes et posent la question d'efficacité de leurs systèmes de contrôle. Avoir une bonne gouvernance permet aux entreprises algériennes non seulement de réduire le problème d'éthique mais aussi d'augmenter leur valeur et assurer leur pérennité.

La transition de l'Algérie vers l'économie de marché a rendu l'environnement plus complexe et instable. Cette instabilité engendre de nouveaux risques pouvant menacer la survie des entreprises. Devant cette situation, les entreprises algériennes se trouvent devant la nécessité de maîtriser les risques de leur environnement interne et externe en disposant de moyens suffisants de contrôle et de gestions des risques afin de renforcer leur système de gouvernance.

L'audit interne, en tant qu'une activité de contrôle, joue un rôle très important dans la gouvernance d'entreprise. Le rôle principal de cette fonction est de s'assurer que l'ensemble des procédures de contrôle interne de l'entreprise sont correctement respectées. En lui confiant la mission d'identification des risques, les dirigeants s'assurent que les risques encourus par l'entreprise sont détectés et maîtrisés.

Le développement de l'environnement, la croissance de volumes d'activité et la diversification des services de l'entreprise ont contribué considérablement à l'évolution de l'audit interne. Le domaine d'intervention de cette fonction est devenu plus large et a dépassé le cadre comptable financier ; il intervient au niveau de chaque direction dans l'entreprise.

Au vu de ce qui précède, l'auditeur interne ne peut plus élaborer, seul, un plan d'audit efficace car il n'arrive pas à identifier tous les risques menaçant l'entreprise. Une mauvaise identification des risques implique une mauvaise qualité d'audit et cette dernière peut avoir des incidences négatives sur la bonne gouvernance d'entreprise.

De ce fait, les dirigeants ont besoin de confier la mission de l'identification et de la hiérarchisation des risques à une autre fonction interne dédiée : Risk Management qui doit travailler en complémentarité avec la fonction d'audit interne. Cette nouvelle fonction de contrôle va jouer un rôle primordial dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise ; elle préparera le terrain pour l'auditeur interne en inventoriant les risques, et les classifiant selon leur impact.

Dans le secteur des assurances, la mise en place d'une telle structure est fortement nécessaire en raison de la spécificité de ce secteur. Les compagnies d'assurances sont confrontées aux plusieurs risques menaçant leur pérennité. Outre les risques qui concernent toutes les organisations quelles que soient leurs activités, les compagnies d'assurance supportent des risques inhérents à leur métier reflétant la spécificité du secteur ; ces risques sont susceptibles d'affecter, à des degrés divers, toutes les catégories d'entreprises du secteur sans considération de taille, de forme juridique ou de nature de risques couverts.

L'importance du sujet

Dans un environnement complexe et marqué par l'incertitude, les entreprises algériennes se trouvent devant la nécessité de maîtriser tous les impacts négatifs sur les résultats et de renforcer leur performance afin qu'elles soient capables d'affronter les difficultés de la concurrence.

L'étude de ce sujet permet de fournir un élément clé aux entreprises algériennes en démontrant l'importance de la dimension organisationnelle du risk management. Cet élément constitue une solution pour améliorer la performance de l'entreprise à travers l'amélioration de la maîtrise des risques.

L'objectif de l'étude

L'objectif de cette recherche est de contribuer à la clarification d'un métier désormais indispensable pour assurer la pérennité de toute entreprise ; la problématique traitée apporte des éclaircissements sur le sens de la fonction Risk Management, son histoire, son utilité, ses pratiques, et ses outils.

La problématique

A partir de tout ce qui a été mentionné ci-dessus, la problématique de cette recherche peut se formuler comme suit :

L'implantation de la structure Risk Management au sein de la compagnie Alliance Assurances est-elle nécessaire ?

A partir de cette problématique, découlent les questions secondaires suivantes :

- 1- La mise en place de la structure Risk Management contribue-t-elle à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?
- 2- Quel est le champ d'intervention de la direction d'audit interne au sein de la compagnie Alliance Assurances?
- 3- Existe-t-il des risques significatifs encourus par la compagnie Alliance Assurances qui ne sont pas soulevés par la direction d'audit interne ?
- 4- Comment réussir l'implantation de cette structure au sein de la compagnie Alliance Assurances ?

Les hypothèses

Pour répondre à la problématique et les questions subsidiaires, ce travail a été axé par rapport à cette hypothèse principale :

Il est nécessaire d'implanter la structure Risk Management au sein de la compagnie Alliance Assurances.

Et par rapport aux hypothèses secondaires :

- La mise en place de la structure Risk Management peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ;
- Le champ d'intervention de la structure Audit Interne est large ce qui rend l'identification de tous les risques auxquels la compagnie est confrontée une tâche très difficile ;
- L'implantation de la fonction Risk Management au sein de la compagnie nécessite l'utilisation des ressources humaines, financières et immatérielles.

La démarche méthodologique

Dans le cadre de cette recherche, et afin de pouvoir répondre à la problématique et aux questions subsidiaires posées, et, pour infirmer ou affirmer les hypothèses émises, la méthode descriptive analytique a été adoptée dans les trois chapitres premiers, tandis que pour le quatrième chapitre, la méthode d'étude de cas a été utilisée.

Le plan de l'étude

Le plan adopté pour la rédaction de la présente recherche est constitué de quatre chapitres dont trois sont théoriques et un constitue une étude de cas.

Le premier chapitre présente les aspects liés à la gouvernance d'entreprise, son environnement complexe et le processus du risk management au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre traite le risk management comme une fonction indépendante dans l'entreprise. Il présente les caractéristiques d'un risk manager et l'organisation de cette fonction au sein de l'entreprise ainsi que ses relations avec les fonctions clés de l'entreprise et les tiers externes.

Le troisième chapitre fournit une base théorique relative au domaine des assurances.

Quant au quatrième chapitre, il constitue une étude de cas effectuée dans la compagnie d'assurance Alliance Assurances afin d'essayer de projeter tous les résultats obtenus de la partie théorique.

Études antérieures

Plusieurs sujets au tour de ce domaine ont été traités :

- Mathieu Girème, « *La formalisation du processus de management des risques à travers l'élaboration d'une cartographie des risques* », Mémoire de professionnalisation, bordeaux, France, 2010-2011.

L'objectif de cette recherche est de montrer l'importance et l'utilité de la cartographie des risques pour les entreprises, et de présenter les étapes de son élaboration.

Cette recherche a démontré que pour formaliser ou initialiser un processus de management des risques au sein d'une entreprise, la mise en place d'une cartographie des risques est un outil fondamental; cependant, le principal frein à son élaboration et à son utilisation systématique réside dans l'absence ou la faiblesse de la culture du risque.

- MONTALAN Marie-Annick, « *comment définir la fonction de risk manager?* », communication publiée dans « *comptabilité et environnement* », France (2007).

Cette communication s'intéresse aux modalités managériales de la mise en œuvre de la démarche globale de gestion des risques. Son but est de définir ce qu'est un risk manager, puis de s'interroger sur ce qu'est un « bon » risk manager : quelles sont les « bonnes » compétences.

Le résultat principal obtenu de cette communication est: la définition de la fonction et ses compétences spécifiques permettront au risk manager de quitter le statut de fonction en émergence, de relever les défis en devenant un « visionnaire de risques » et de se positionner comme le chef d'orchestre de la démarche globale de gestion des risques, notamment les risques opérationnels, par rapport aux autres fonctions.

- LERDA Aurélien, « *L'impact du pilier 2 de Solvabilité 2 (Gouvernance des risques) sur les fonctions Audit Interne, Contrôle Interne et Risk Management* », mémoire de Master en Audit et Gouvernance des Organisations, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, 2010/2011.

L'objectif de cette recherche est de connaître l'impact global du pilier 2 de Solvabilité 2 sur la Gouvernance d'Entreprise, le Risk Management, le Contrôle Interne et l'Audit Interne.

Les résultats obtenus de cette recherche montrent que le pilier 2 n'entraîne pas de changements majeurs pour la fonction Audit Interne car cette fonction existe depuis plusieurs dizaines d'années, et elle est par nature très normalisée et standardisée. La directive entraîne des changements bien plus importants au niveau du Contrôle Interne, du Risk Management et de la Conformité, car ces fonctions sont beaucoup plus récentes, et peuvent donc encore évoluer de façon importante

- ABBOURA Karim, *Le contrôle des compagnies d'assurance*, mémoire de magister en sciences financières et commerciales, école supérieure de commerce, 2007-2008.

Le but de cette recherche est de déterminer les problèmes du secteur des assurances, et d'apporter une nouvelle réflexion concernant la modernisation du contrôle des assurances en Algérie proche de la conception internationale, en vue d'accompagner le développement et les réformes engagées en Algérie dans tous les domaines ces dernières années. Selon cette recherche, le secteur algérien des assurances est entrain de réaliser des performances acceptables, mais en d'autre part il souffre de plusieurs lacunes à savoir : le faible taux de pénétration, la faible densité, l'insuffisance des cadres compétant, le manque de culture d'assurance chez l'algérien. Ce résultat était basé sur un diagnostic du secteur algérien des assurances en étudiant ses forces et ses faiblesses, ses menaces et ses opportunités.

**CHAPITRE 1 : LA GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE FACE A
L'INCERTITUDE**

Introduction

Dans un environnement marqué à la fois par l'incertitude et la pression réglementaire accrue, les organisations doivent en permanence adapter et améliorer leurs systèmes de gouvernance et se conformer aux nouvelles obligations.

Pour faire face à leurs responsabilités éthiques, de préservation des intérêts de tous les parties prenantes et à la continuité de leur activité, les dirigeants ont un devoir de transparence vis-à-vis de tous les acteurs de leur environnement.

Pour répondre à cette exigence et satisfaire ce devoir d'information sincère et intègre, les entreprises doivent être dotées de moyens suffisants de contrôle et de maîtrise de l'ensemble des risques qui peuvent avoir un impact sur leurs activités.

L'objectif de ce chapitre est de démontrer l'importance du risk management dans l'entreprise, en montrant que grâce à une évaluation complète et adéquate des risques, le système de gouvernance d'entreprise devient plus efficace et plus puissant. Avoir un système de gouvernance efficace, c'est accroître la stabilité et la rentabilité de l'entreprise, c'est donc rendre cette dernière plus attractive pour les actionnaires.

Ce chapitre comporte trois sections :

- Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise ;
- L'incertitude, domaine où se déploie l'action de l'entreprise ;
- Le risk management comme solution pour maîtriser les risques.

Les entreprises évoluent dans un contexte instable et plein de risques, et afin d'être en mesure de faire face à cette instabilité, elles doivent être bien gouvernées.

Section 1 : Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise (GE)

Le développement de la grande industrie s'est affirmé à partir de milieu du XIX^{ème} siècle aux États-Unis comme en Europe, amenant une séparation marquée entre les propriétaires et les dirigeants de ces grandes unités. Par-là, les questions de la GE prennent toute leur importance.

1. Le concept de la GE

Les bases de l'approche théorique dominante en matière de la GE sont jetées en 1932, lorsqu'un juriste Adolf Berle, et un économiste Gardiner Means, publient leur livre intitulé « *the moderne corporation and private property 1932* ».

1.1 Définition de la GE

La définition de la GE dépend de l'approche choisie pour aborder ce thème. Il existe deux approches : l'approche *shareholders* qui repose sur une logique actionnariale, et l'approche *stakeholders*¹ qui repose sur une logique partenariale. En outre, il existe des définitions neutres et plus larges qui vont au-delà de ces deux approches.

- La GE selon l'approche *shareholders*

Les tenants de la vision actionnariale mettent l'accent sur la relation entre les actionnaires et les dirigeants au sein de l'entreprise quand ils définissent la GE. Shleifer et Vishny (1997), par exemple, la définissent comme suit: "*Corporate Governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment* » : « la GE se préoccupe de la façon dont les apporteurs des capitaux, permettent de financer les sociétés, garantissent la rentabilité de leur investissement »². Cette définition se focalise sur les seules ressources financières de l'entreprise et accorde une importance particulière à la relation actionnaires-dirigeant.

Sternberg (1998), aussi, donne une définition très en faveur de l'actionnaire. Il la définit ainsi « *Corporate Governance describes ways of ensuring that corporate actions, assets and agents are directed at achieving the corporate objectives established by the corporation's shareholders* »³ : la GE décrit les moyens assurant que les actions

¹ Les stakeholders (Les *parties prenantes* en français) sont toutes les parties qui participent à l'activité de l'entreprise ou qui ont un lien avec elle. Il s'agit de tous ceux qui sont susceptibles d'être touchés par une décision de l'entreprise : actionnaires, administrateurs, dirigeants, salariés, clients, distributeurs, fournisseurs, créanciers, investisseurs, collectivités, institutions publiques, groupes de pression, etc.

² Bertoneche M et al., *MBA finance : tout ce qu'il faut savoir sur la finance par les meilleurs professeurs et praticien*, Editions d'Organisation, Paris, 2010, p : 656.

³ Praveen B. *Corporate Governance: Concept, Evolution and India Story*, Routledge, India, 2010, p: 1.

de l'entreprise, ces actifs et ces agents sont dirigés afin d'atteindre les objectifs mis en place par les actionnaires de la société.

Dans cette approche les auteurs considèrent que ce sont les actionnaires qui doivent être protégés en priorités car tous les autres collaborateurs disposent des garanties inhérentes au contrat signé avec l'entreprise (contrat de travail, contrat commercial,...). En effet, les actionnaires apportent des capitaux à l'entreprise, mais ne disposent d'aucune assurance quant à leur rémunération future, puisque par nature, cette dernière est résiduelle¹.

- **La GE selon l'approche *stakeholders***

Les tenants de cette approche définissent la GE dans un cadre plus large qui dépasse la vision actionnariale. Ces définitions sont fondées sur une approche partenariale. Les auteurs qui optent pour cette approche sont nombreux, on peut citer par exemple Charreaux 1997 qui définit la GE comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »². Dans cette optique, la GE ne se limite pas à la relation contractuelle, souvent privilégiée, entre les actionnaires et les dirigeants. Il s'agit d'un éventail de mécanismes (processus, règles, lois, institutions, ...) qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire.

Le *Centre European Policy Studies* (CEPS, 1995) rejoint ce courant en définissant la GE ainsi: « *Corporate Governance is the whole system of rights, processes and controls established internally and externally over the management of a business entity with the objective of protecting the interests of all stakeholders* »³: la GE est le système entier des droits, des processus et des contrôles mis en place à l'intérieur et à l'extérieur de la gestion d'une entité dans le but de protéger les intérêts de toutes les parties prenantes.

Dans cette approche, la gouvernance d'entreprise doit veiller à la sauvegarde des intérêts de tous les *stakeholders*. En effet, les dirigeants doivent leur garantir que la richesse sera distribuée entre eux de façon équitable.

- **Des définitions plus larges et neutres**

Pour certains auteurs, la GE se définit au-delà des deux approches mentionnées ci-dessus, elle recouvre les mécanismes et les systèmes de contrôle établis au sein de l'organisation pour améliorer son efficacité et sa performance.

¹ Bancel F, *La gouvernance des entreprises*, Economica, Paris, 1997, p : 14.

² Alain F, *Gouvernance d'entreprise: Nouveaux défis financiers et non financiers*, De Boeck, Belgique, 2009, p23.

³ Berghe L et Liesbeth D, *International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices*, Kluwer Academic Publication, Netherlands, 1999, p22.

Le rapport *Cadbury* publié en mai 1991, définit la GE comme « *The system by which companies are directed and controlled* »¹ : la GE est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées.

L'OCDE², lui aussi, a donné une définition plus large pour la GE en la définissant ainsi: « Le gouvernement corporatif est le système par lequel des sociétés commerciales sont dirigées et commandées. La structure de gouvernement corporatif spécifie la distribution des droits et des responsabilités parmi les différents participants à la société tels que le conseil, les managers, les actionnaires et autres dépositaires, et la définition des règles et des procédures de prise de décisions sur les affaires de l'entreprise. En faisant ceci, elle fournit également la structure par laquelle les objectifs de la compagnie sont fixés, et les moyens d'atteindre ces objectifs et le contrôle de l'exécution »³.

En somme, pour la notion de gouvernance il existe plusieurs définitions. On admet que c'est l'ensemble des procédures, règlements, chartes et autres comités influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée⁴. Le système de la GE inclut les relations entre tous les intervenants et acteurs de l'entreprise qui en assure l'activité et fixe les objectifs. Ces intervenants sont⁵ :

- Les actionnaires, le conseil d'administration et la direction ;
- Les fonctions opérationnelles ;
- Les fonctions de contrôle à savoir l'Audit Interne et le Risque Management.

1.2 Pourquoi un système de GE est-il nécessaire ?

La mise en place d'un système de GE se justifie par deux raisons. D'une part, il existe un état de conflits permanent entre les différents *stakeholders* de l'entreprise sur la question de partage de la richesse créée. D'autre part, il n'est pas possible de prévoir tous les conflits susceptibles de survenir dans le futur et donc de proposer ex-ante des solutions.

La GE repose sur l'idée selon laquelle il est indispensable, afin de maximiser la création de richesse, de mettre en place des systèmes susceptibles de résoudre les conflits non prévus dans les contrats initiaux passés entre les différents *stakeholders*⁶.

¹ The Cadbury Report, *The financial aspects of corporate governance, the code of best practice*, Burgess Science Press, Great Britain, 1992, p16.

² Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) est une organisation dont la mission principale est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde.

³ <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>, consulté le 17 juin 2014.

⁴ Kaddouri A, *La relation du risk management et l'audit interne dans la gouvernance des EPE*, revue el-hikma d'études économiques, N°21, 1^{er} semestre 2013, pp : 37-38.

⁵ Ibid.

⁶ Bancel F, Op.cit, pp: 14-15.

Une bonne gouvernance passe en premier lieu par une bonne communication vis-à-vis de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Une entreprise bien gérée génère une valeur pour toutes les parties prenantes. Les avantages de la GE sont entre autres :¹

- Une meilleure gestion grâce à une définition précise des rôles et responsabilités, ainsi qu'une organisation claire et efficace des processus de l'entreprise ;
- Une amélioration de la qualité des relations avec les parties prenantes grâce à une communication plus transparente ;
- Une maîtrise accrue des risques, gage de création et de préservation de valeur à long terme ;
- La mise en place d'espaces d'échange et d'évaluation permettant d'éviter l'isolement des dirigeants ;
- L'anticipation et la facilitation de la transmission de l'entreprise.

Les bénéfices d'un bon système de GE sont évidents. Mais il ne faut pas ignorer ses coûts: les administrateurs d'une entreprise doivent être rémunérés, un système de contrôle est coûteux.... En effet, un arbitrage doit être effectué entre coûts et bénéfices d'une amélioration de la GE, et celui-ci peut être complexe, aucun modèle de la GE ne conviendrait parfaitement à toutes les entreprises². Il convient de souligner à ce stade que la GE est un système qui est nécessairement différent selon l'entreprise, son actionnariat et sa nationalité.

1.3 Qu'entend-on par la « bonne gouvernance d'entreprise »?

La bonne GE est un mot utilisé dans la littérature pour décrire la situation dans laquelle l'entreprise est gérée d'une façon efficace, honnête, transparente et responsable. Inversement, une mauvaise GE engendre le gaspillage, la mauvaise gestion et la corruption. Les scandales financiers fortement médiatisés tels que Enron (novembre 2001), Worldcom (mars 2002), Vivendi Universal (juillet 2002) constituent des exemples de systèmes de GE déplorables et peu pertinents en termes de protection des intérêts des actionnaires et des *stakeholders* de l'entreprise. Ils sont à l'origine de nouvelles lois et règles comptables, comme la loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis, la Loi de Sécurité Financière en France et les nouvelles règles comptables IAS/IFRS, qui sont destinées à renforcer les mesures de contrôle et à tenter de restaurer un climat de confiance envers les comptes des sociétés en assurant une meilleure transparence des comptes.

Selon L'OCDE, la bonne GE est celle qui permet, en pratique, de donner confiance aux investisseurs sur la façon dont les décisions sont prises dans l'entreprise dans le respect de certains principes fondamentaux. Cette organisation a publié en 1999 des principes pour assurer la bonne GE et elle les a remis à jour en 2004 pour tenir compte des derniers développements.

¹ Ledentu F et Brender N, *Gouvernance d'entreprise*, Cyclus print, Genève, 2012, p : 5.

² Berk J et DeMarzo P, *Finance d'entreprise*, Pearson Education, Paris, 2008, p : 955.

Les principes de la GE de l'OCDE mettent l'accent sur quatre éléments essentiels de gouvernance : l'équité de traitement, la responsabilité, la transparence et le devoir de rendre comptes. Ces Principes couvrent les aspects suivants¹ :

- La mise en place des fondements d'un régime de GE efficace : Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes ;
- Les droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital : Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice ;
- Le traitement équitable des actionnaires : le régime de GE doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits ;
- Le rôle des différentes parties prenantes dans la GE : le régime de GE doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines ;
- La transparence et la diffusion de l'information : le régime de GE doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise ;
- Les responsabilités du conseil d'administration : le régime de GE doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis la société et ses actionnaires.

Il convient de souligner à ce stade que le respect de ces principes n'est pas suffisant pour assurer la bonne maîtrise de gestion, la définition de Pérez² met en évidence que comme dans tout système humain, l'efficacité du système de gouvernance dépend fortement du comportement des personnes impliquées dans sa mise en œuvre et son fonctionnement. En effet, même si les entreprises appliquent les règles et procédures établis par le rapport de l'OCDE, et même s'elles disposent d'un code de conduite ou de déontologie, elles ne sont pas à l'abri des comportements frauduleux.

Il découle de ce qui précède que la bonne gouvernance est un idéal qui est difficile à atteindre totalement. Cependant, les entreprises, pour tendre vers cet idéal, doivent

¹ OCDE, *Principe du gouvernement d'entreprise*, France, 2004, pp : 17-25.

² Pérez, en 2003, dans son livre « la gouvernance de l'entreprise », a défini la gouvernance d'entreprise comme le management du management, il a mis l'accent sur le facteur humain en insistant sur son comportement.

respecter, autant que possible, les principes de la bonne GE et assurer que le personnel ait des valeurs morales (éthique).

2. La gouvernance d'entreprise en Algérie

La transition de l'Algérie vers l'économie de marché a contribué au développement du concept de GE dans les entreprises algériennes.

2.1 Le contexte algérien

Un bon système de GE donne un signal d'une gestion d'entreprise pertinente reflétant ainsi les compétences des dirigeants et favorise l'instauration de la confiance entre l'entreprise et son environnement et attire ainsi les capitaux nationaux et étrangers. Pour cela, la faiblesse des mécanismes de GE constitue un handicap majeur pour le développement économique algérien.

Pour évaluer la compréhension et les pratiques de la gouvernance chez les chefs d'entreprises en Algérie, et identifier, ainsi, les défis dans la mise en application de ces principes par l'entreprise algérienne, une étude a été menée par l'Association CARE¹ avec le soutien du CIPE² sur la base d'une enquête par questionnaire administré, par entretien direct, auprès d'un échantillon de 201 entreprises représentatives des sociétés prioritairement visées dans l'adoption des pratiques de la GE³.

Après la détermination du niveau de connaissance et de pratique de gouvernance au sein des entreprises algériennes, l'étude a proposé des recommandations destinées à promouvoir et accompagner le développement de la culture de la GE en Algérie.

- Le niveau de connaissance et de pratique de gouvernance au sein des entreprises en Algérie

Les principaux résultats de cette étude sont résumés dans les points ci-dessous :⁴

- L'étude indique que les chefs d'entreprise ont clairement conscience que les bonnes pratiques de la GE contribuent au maintien d'un climat de confiance, indispensable pour le développement de l'entreprise et la stabilité des marchés. Mais, malgré l'annonce d'une bonne connaissance du concept de la GE et d'une importante capacité de mise en œuvre des pratiques, il apparaît clairement que les entreprises algériennes n'ont que peu de pratiques du sujet :

¹ Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise est une organisation algérienne, sa mission est de contribuer à l'amélioration des conditions d'un développement économique et social durable du pays.

² *Le center for international private enterprise* est une organisation à but non lucratif, elle lance et appuie des programmes qui sensibilisent les dirigeants du secteur privé et le public en matière d'équité, d'obligation de rendre compte, de responsabilité et de transparence.

³ Cette étude et le rapport en résultant ont été confectionnés par Sabrina BOUHERAOUA, consultante, appuyée par Hamid BOUMATI, statisticien.

⁴ Hawkama el Jazair, avec le soutien de CIPE, *Enquête sur la compréhension et pratiques de la Gouvernance d'Entreprise*, Algérie, 2010, pp : 2-5.

* L'information financière n'est que faiblement maîtrisée. Hormis l'établissement des bilans comptables, la qualité de l'information financière reste à améliorer. Les chefs d'entreprise sont conscients de ce manque, tant dans la production de cette information que dans l'asymétrie qui existe entre l'information interne et celle publiée ;

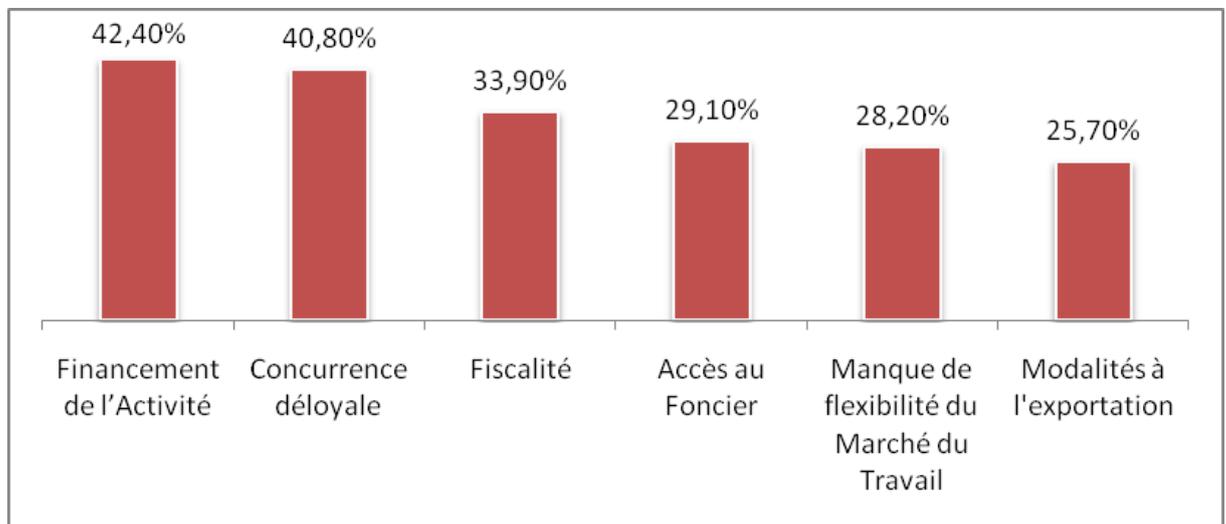
* De plus, il est constaté que la composition, le rôle et degré d'indépendance du Conseil d'Administration, ne sont que très peu appréhendés ;

* Enfin, il est indispensable de révéler que l'étude souligne une large défaillance dans la pratique de l'audit.

- Selon cette étude, l'analyse des contraintes vécues par les dirigeants reste un élément important à observer, car elle met en évidence les contraintes persistantes qui n'encouragent pas au développement des pratiques de gouvernance.

L'étude ainsi menée a permis de mettre en évidence les principales contraintes présentées dans le graphique ci-dessous.

Figure 1.01 : graphique des principales contraintes d'environnement algérien des affaires



Source : Hawkama el Jazair, avec le soutien de CIPE, *Enquête sur la compréhension et pratiques de la Gouvernance d'Entreprise, Algérie, 2010, p : 4.*

En premier lieu de ces contraintes, le manque de financement de l'activité constitue une situation pouvant être résolue par l'application de pratiques de gouvernance.

S'en suit la concurrence et, particulièrement, la concurrence déloyale. L'étude fait nettement apparaître les craintes de la concurrence par le dirigeant, ainsi que l'importance des activités informelles. Tout particulièrement, quand la fiscalité apparaît juste après, comme la troisième principale difficulté citée, et à laquelle les activités informelles échappent.

De plus, les entreprises restent encore focalisées sur les bénéfices à court terme et les performances immédiates. Mal outillées et focalisées sur une gestion internalisée,

elles manquent de recul avec de nouveaux modes de travail et restent ancrées dans des modes de gestion peu performants.

Enclins à une gestion quotidienne, il ne reste que peu de temps aux dirigeants pour se préoccuper de « bonne gouvernance ». C'est à cela que l'intervention des pouvoirs publics apparaît comme essentielle pour appuyer et favoriser l'application de ces principes, car la conscience de gouvernance existe chez les chefs d'entreprise algérienne.

- La première contrainte, et face à une situation orientée « finance » par les chefs d'entreprise, est que les principes de gouvernance ne sont pas quantitatifs. C'est-à-dire que l'application des principes ne donne pas lieu automatiquement à une augmentation du chiffre d'affaires. Néanmoins l'introduction des principes de gouvernance permet une amélioration de la performance.

- Recommandations générales pour renforcer la culture de la bonne GE en Algérie

Ces recommandations ont pour but d'encourager l'implantation d'une culture saine en matière de gouvernance d'entreprise en Algérie. Elles sont résumées dans les principaux points suivants¹:

- **Mise en place de passerelles de collaboration avec le secteur financier :** l'importance donnée au financement des activités par les entreprises rend nécessaire l'association des banques et des établissements financiers dans le processus de vulgarisation des principes de gouvernance d'entreprise ;
- **Vulgarisation du concept de GE :** en raison de l'insuffisance de pratiques de gouvernance, révélée lors de l'enquête auprès des entreprises, il est recommandé de proposer un programme d'actions pour vulgariser le contenu des pratiques et d'expliquer aux opérateurs leurs intérêts ;
- **Mise en place d'un système incitatif à l'application du code de bonne gouvernance :** l'existence d'instruments garantissant l'application de bonnes pratiques en matière de gouvernance serait un atout majeur, comme, par exemple, une charte de gouvernance, un comité d'éthique, un comité d'audit, etc ;
Elaboration de Guide pratique de l'actionnaire et Guide du rapport financier : afin d'outiller les acteurs à l'application des pratiques de gouvernance, l'élaboration des guides complétant le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise s'avère nécessaire ;
- **Elaboration d'une charte d'adhésion aux pratiques de Gouvernance :** il est important de cibler les acteurs de la gouvernance et en particulier les administrateurs,

¹ Hawkama el Jazair, avec le soutien de CIPE, *Enquête sur la compréhension et pratiques de la Gouvernance d'Entreprise*, Algérie, 2010, pp: 6-7.

dont le rôle est encore mal perçu et méconnu par l'établissement d'une Charte d'adhésion qui serait une sorte de code auquel pourraient adhérer les administrateurs pour exercer leurs fonctions ;

- **Développement d'une démarche conjointe avec les pouvoirs publics** : pour assurer une bonne valorisation des pratiques de gouvernance, les entreprises doivent engager un travail conjoint avec les pouvoirs publics en améliorant leur relation avec l'entreprise et l'environnement des affaires ;

- **Formation des dirigeants et administrateurs** : les actions qui ont été recommandées par cette étude touchent deux niveaux :

- * La formation continue dans le domaine de la gouvernance, pour tous les acteurs intéressés, en faisant appel aux experts et conseillers dans le domaine. Cette action pourrait être intégrée dans les programmes de mise à niveau éligibles au financement international ;

- * La formation au métier d'Administrateur.

2.2 Mesures prises pour renforcer la GE en Algérie

A part les codes qui ont été adoptés pour préciser les droits et obligations des partenaires de l'entreprise tels que le code du commerce, code fiscal, code des assurances..., des actions ont été prises pour renforcer la bonne gouvernance d'entreprise en Algérie, parmi ces actions on peut citer :

- Le Système Comptable Financier

Le devoir de transparence entre les différents *stakeholders* constitue une fondation majeure de la GE. Afin de présenter des états financiers plus lisibles, plus transparents et permettant une comparabilité au niveau national et international, l'Algérie a adopté un nouveau plan comptable dit système comptable financier (SCF), qui s'inspire largement du référentiel de l'IASB (*International Accounting Standards Board*).

Cette réforme était nécessaire et visait l'adaptation aux changements intervenus dans le contexte économique depuis 1975. Le Plan Comptable National (PCN) de 1975 était caractérisé par l'absence de normalisation dans certains domaines tels que les opérations de crédit-bail, la comptabilisation des contrats à long terme... de ce fait, les informations fournies, selon ce plan, ne reflètent pas la réalité des activités de l'entreprise.

L'utilisation du SCF répond aux besoins de la prise de décision ; les états financiers doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant une information complète et utile.

- Le Code Algérien de la Gouvernance d'Entreprise

Les réflexions sur la performance et la concurrence ont accru avec la transition de l'Algérie vers l'économie de marché. La conjoncture économique actuelle a mis en évidence le besoin d'élaborer un code de GE, adapté au contexte algérien, permettant de préserver les intérêts des différentes parties prenantes et d'appliquer des pratiques de gestion saines fondées sur la transparence financière et la communication à tous les niveaux afin d'assurer la pérennité des entreprises et leur survie face à la concurrence imposée par les entreprises étrangères qui s'implantent en Algérie.

Le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprises, publié le 11 mars 2009, effectué par le Care et le FCE¹, tout en s'inscrivant dans le cadre des lois et règlements en vigueur, ne revêt aucun caractère légal et ne comporte aucune disposition contraignante. Dans ce sens, ce code ne peut être un texte réglementaire. Il s'agit d'un document de référence librement adopté par les entreprises pour s'en inspirer en interne afin d'établir leur propre charte de gouvernance.

Ce code a pour objectif de mettre à la disposition des entreprises algériennes, partiellement ou totalement privées, un instrument didactique simplifié leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la GE et d'engager une démarche, en vue d'intégrer ces principes en leur sein.

- L'institut algérien de gouvernance d'entreprise «Hawkama El-Djazaïr»

Après la publication du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise algérien, un institut, dénommé Hawkama El Djazaïr, a été également créé pour le même objectif. Il a été lancé le 19 octobre 2010 par le Care dans le cadre de la pérennisation du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, avec le soutien du gouvernement représenté tout au long du projet par le ministère de la PME et de l'artisanat.

Cet institut s'implique et s'applique à inciter les entreprises à s'engager dans les principes de GE et à promouvoir et à accompagner l'application de la gouvernance d'entreprises algériennes. Il a pour objectif notamment de :²

- Vulgariser et disséminer les principes de la GE ;
- Appuyer les entreprises dans la mise en œuvre des bonnes pratiques de Gouvernance ;
- Encourager l'introduction du critère de « Gouvernance » dans l'accès au financement ;
- Contribuer à améliorer le cadre juridique et réglementaire qui se rapporte à la gouvernance d'entreprise ;
- Contribuer à la formation de ressources humaines en matière de gouvernance d'entreprise au niveau et autour de l'entreprise.

¹ Le Forum des chefs d'entreprises est une association créée pour contribuer à l'instauration de l'esprit d'entreprise au sein de l'économie nationale et de promouvoir les intérêts de l'entreprise algérienne.

² HAWKAMA EL DJAZAIR, *Lancement officiel de l'institut algérien de la gouvernance d'entreprise "HAWKAMA EL DJAZAIR"* SOFITEL, 2010, p : 5.

Section 2 : L'incertitude, domaine où se déploie l'action de l'entreprise

Les entreprises sont liées à l'action humaine et, par conséquent, elles s'inscrivent dans la durée, dans le temps. Dès lors, l'incertitude constitue le cadre de leurs actions. Elle est liée à l'incapacité de l'entité pour déterminer précisément quels événements pourraient survenir et quels en sont la probabilité d'occurrence et l'impact.

1. L'incertitude domaine de risques et des opportunités

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Sans incertitude il n'y a ni risque ni opportunité car tout se déroule selon ce qui est prévu. L'incertitude est la raison d'être des entreprises. C'est parce que les organisations opèrent dans un environnement dans lequel des facteurs tels que la mondialisation, la technologie, les restructurations, l'évolution des marchés, la concurrence et la réglementation engendrent des incertitudes que ces dernières doivent définir le degré d'incertitude qu'elles sont prêtes à accepter dans leurs efforts de création de valeur.

La notion d'incertitude se traduit aussi bien en termes de risques que d'opportunités, pouvant potentiellement détruire comme créer de la valeur.

1.1 Les deux dimensions de l'incertitude

L'incertitude s'inscrit dans une double dimension : une dimension temporelle et une dimension humaine :¹

- La dimension temporelle

L'entreprise inscrit son action dans la durée, dans le temps. Ce temps façonne l'organisation à travers l'évolution des rapports qui la composent, mais aussi à travers l'évolution de son environnement. Ce dernier évolue en raison de facteurs naturels, économiques et sociaux. Ce facteur temps est d'ailleurs essentiel dans la détermination des objectifs de l'entreprise.

Cette dimension temporelle est donc la possibilité d'une évolution. Les choses ne sont pas figées, l'environnement peut évoluer, des opportunités peuvent apparaître ou au contraire des marchés se fermer.

L'action de l'entreprise ne s'inscrit pas seulement dans le présent, elle façonne également l'avenir. Les réflexions contemporaines sur le développement durable mettent clairement en évidence ce facteur temporel.

- La dimension humaine

Comme les entreprises sont indissolublement liées aux personnes, elles en répercutent toutes les dimensions, et notamment la première d'entre elles, celle de la

¹ Pigé B, *Gouvernance contrôle et audit des organisations*, Economica, Paris, 2008, pp : 140-141.

capacité de chaque individu à assumer librement son avenir. Le fait que chaque personne ait fondamentalement la liberté d'accepter ou de refuser, d'acquiescer ou de réfuter, introduit dans l'entreprise un espace de liberté fondamental.

Parce que les entreprises sont des créations humaines, au service de l'humain, et parce que l'homme est libre, l'entreprise ne peut pas déterminer son destin de façon certaine. L'entreprise ne peut donc pas bâtir son évolution sur une évaluation purement factuelle de son environnement, elle doit intégrer la dimension humaine de ses choix et ses actions qui en découlent.

1.2 L'incertitude, source d'opportunité pour l'entreprise

Tout environnement incertain est potentiellement source de risques ou d'opportunités. Par opportunité, on entend la possibilité qu'un évènement survienne et ait une incidence positive sur la réalisation des activités permettant d'atteindre les objectifs¹.

L'organisation peut s'appuyer sur les évolutions de son environnement pour atteindre les objectifs qu'elle a fixé. Les sociétés pharmaceutiques se développent ainsi par leur capacité à répondre aux maladies qui affectent l'humanité. Ces maladies constituent, pour certaines entreprises, l'environnement dans lequel elles pourront se développer si elles s'avèrent capables d'apporter des réponses, au moins partielle.

Le développement des constructeurs automobiles dans les pays d'Europe de l'Est ou dans les pays asiatiques répond ainsi à l'émergence d'une nouvelle demande de mobilité de la part de communautés auparavant accoutumées à des déplacements limités et peu fréquents.

Même l'énergie et le développement durables s'imposent à la fois comme des menaces et des opportunités. Des menaces quand on s'inquiète d'une raréfaction des ressources naturelles ou d'une modification des conditions climatiques du globe ; et des opportunités pour les fabricants d'éoliennes, les laboratoires des recherches sur les nouvelles sources d'énergie solaires ou renouvelables.

Par rapport à l'incertitude perçue comme source d'opportunité, la GE, en tant qu'un système de contrôle et de gestion, devra promouvoir la capacité à saisir les opportunités, à les développer et à les exploiter.

1.3 L'incertitude, facteur du risque pour l'entreprise

L'incertitude n'est pas seulement une source d'opportunité. Elle peut aussi déstabiliser l'organisation et conduire à sa disparition. Le contrôle et l'audit seront prédominants pour appréhender et réduire les risques supportés par chaque

¹ IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*, Editions d'Organisation, Paris, 3eme édition, 2005, p : 23.

organisation. Ces risques peuvent porter sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, sur les moyens déployés et sur leur efficacité, ou sur la possibilité de comportements opportunistes.

L'environnement, comme on a déjà cité, est le cadre dans lequel se déroule l'action de l'organisation. Le risque réside dans une évolution de l'environnement qui serait perçue défavorable à l'organisation. Les événements ayant un impact négatif, tels que des pannes, des incendies ou des pertes de crédit, empêcheront la création de la valeur ou provoqueront une destruction de la valeur existante. Ces événements peuvent survenir dans des conditions apparemment favorables, comme lorsque la demande d'un produit est supérieure aux capacités de production ; cette situation, induisant une incapacité à répondre à la demande, nuit à la fidélisation de la clientèle et provoque une baisse des commandes futures.

Dans cette vision, le contrôle a pour objet d'atténuer l'impact potentiel d'une évolution de l'environnement en l'anticipant et en prévoyant des éléments de réponse aux différentes évolutions envisageables.

2. L'entreprise face aux risques

Les dirigeants de l'entreprise sont confrontés à des situations différentes dues à la multitude de risques de nature, d'ampleur et d'incidences diverses. Cette diversité des risques entraîne une pluralité de solutions, tant individuelles que collectives, efficaces, efficientes, ou innovantes lorsqu'ils doivent faire face à des risques nouveaux. Deux exemples opposés illustrent ce propos : un banal accident industriel entraînant de faibles retards de livraison n'exige pas la même réponse avant, pendant et après l'évènement qu'une crise majeure relayée par les médias qui affecte la réputation de l'entreprise.

2.1 Définition du risque

La notion du risque paraît difficilement saisissable. Si les définitions et les interprétations sont nombreuses et variées, chacun s'accorde à reconnaître dans le risque l'incertitude liée elle-même au futur, temps dans lequel le risque se révélera. De ce fait, il est important de lever le flou définitionnel existant dans la pratique autour du terme « risque » et de proposer des définitions simples et précises des termes principaux qui lui sont associés : menaces, danger, aléa, etc.

Il existe de multiples définitions du risque¹ :

- Celle du dictionnaire « le robert », « danger éventuel plus ou moins prévisible » ;
- Celle de la norme **ISO 13335** : « la conséquence potentielle d'une menace exploitant une vulnérabilité d'un bien ou d'un groupe de biens » ;

¹ Véret C et Mekouar R, *Fonction : Risk manager*, Dunod, Paris, 2005, pp : 15-16.

- Celle des **assureurs** qui parlent de « risque pur », statistiquement prévisible. Ils utilisent aussi le mot « risque » pour désigner l'objet assuré tout autant que l'événement contre lequel le souscripteur s'assure. L'assureur insiste sur le caractère aléatoire du risque: c'est l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage, qui est assuré ;
- Celle des **gestionnaires de projet** qui évaluent la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions (date, coût, spécifications, etc.) ;
- Celle des **investisseurs**, pour qui le risque peut être conçu comme étant la probabilité d'obtenir un rendement négatif ;
- Celle des **banquiers** qui définissent le risque comme une incertitude sur la valeur future d'une donnée actuelle (élément d'actif, de passif, de hors bilan, etc.).

La notion d'**aléa** désigne la manifestation d'un phénomène caractérisé par une probabilité d'occurrence et l'intensité de sa manifestation.

Les notions de **périls et de menaces** se rapportent à une vision du risque par ses causes.

Les notions de **gravité et d'intensité** correspondent à une vision du risque par ses conséquences.

La notion de **vulnérabilité** englobe la vision du risque par son objet, ses causes et ses conséquences.

La définition du risque est donc différente, d'une activité (économique, scientifique, social...) à l'autre, d'une sensibilité ou d'un point de vue à l'autre.

En résumé, la notion de risque comporte trois dimensions : **le péril ou le danger** (la source du risque) identifié, diffus ou non identifié (l'aléa), **ce que touchent les périls** (les objectifs ou les processus de l'entreprise au travers de ces effectifs, ses actifs matériels ou immatériels, ses tiers et parties prenantes, sa capacité à générer du cash et lever des fonds), et **mesure de vulnérabilité** dépendant de la probabilité de survenance (ou d'occurrence) et de la mesure d'impact¹.

2.2 La classification des risques

Les risques auxquels fait face une organisation sont d'origine interne ou externe. Le classement de ces risques peut être affiné en distinguant par exemple les risques purs et ceux d'ordre stratégique, financier, opérationnel ou juridique.

Les risques endogènes sont les risques générés par l'entreprise ou par l'activité de l'entreprise, et les risques exogènes sont ceux qui naissent dans l'environnement.

En positionnant ces notions d'endogène et d'exogène au regard de l'activité de l'entreprise et non de regard de l'entreprise elle-même, on opte pour qu'un risque

¹ Moreau F, *comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 2002, pp : 1-4.

endogène puisse résulter d'un acteur extérieur à l'entreprise, un client ou un sous-traitant par exemple. Cette prise de position est essentielle.

- Risques endogènes

Les risques endogènes sont tout d'abord ceux que l'entreprise fabrique pour elle-même, conséquence de la bonne ou mauvaise gestion des ressources, de l'efficacité ou non de ses systèmes, de la qualité des procédés qu'elle met en œuvre... par exemple : une mauvaise stratégie, une croissance non maîtrisée, la non-qualité de certains produits, une perte de savoir-faire, une machine clé unique et vieillissante...

Ils sont ensuite ceux liés aux parties prenantes contractuelles qui peuvent être dans ou hors de l'entreprise : les propriétaires de l'entreprise, ses actionnaires, les dirigeants, les salariés, les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les établissements financiers, les assureurs, l'ensemble des pouvoirs publics, états ou collectivités locales ...

A priori, chacune de ces parties prenantes à intérêt à ce que le contrat soit exécuté comme prévu. En effet, toutes ces entités ont leurs intérêts propres, susceptibles d'entrer à tout moment en conflit avec ceux de l'entreprise. Par exemple un actionnaire peut vouloir retirer son apport du capital de l'entreprise, la mauvaise exécution d'un contrat de travail peut pénaliser l'entreprise, un client peut s'avérer insolvable, un fournisseur peut livrer des composants de mauvaise qualité.

- Risques exogènes

Les risques exogènes sont ceux qui prennent naissance dans les différents environnements de l'entreprise. On distingue trois catégories : immédiat, marché et indirect.

L'environnement immédiat : risque d'inondation lié à la présence d'une rivière ; risque de plainte des riverains pour nuisance sonore ; risque consécutif à un été caniculaire.

L'environnement marché : inflation du cours des matières premières ; évolution des réglementations métiers.

L'environnement indirect : détérioration du climat social ; dégradation globale du contexte économique.

2.3 La culture du risque au sein de l'entreprise

Pour s'assurer que ses collaborateurs comprennent bien ce qu'ils doivent faire face aux risques, l'entreprise doit diffuser une culture en matière de risk management et déterminer le niveau du risque qu'elle accepte de prendre pour répondre à son objectif.

- Définition de la culture du risque

Une entreprise a une culture du risque quand ses collaborateurs reconnaissent et gèrent le risque dans toute décision et en toute circonstance sans avoir besoin d'y être

directement incités. La culture en matière de management des risques d'une organisation est un ensemble de croyances et d'attitudes partagées caractéristiques de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités, depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien¹.

La culture du risque permet d'obtenir, sur le plan humain, une attitude collective aboutissant à une homogénéité des comportements. Cette attitude collective complète les méthodes et procédures, développe la collaboration, assure l'équilibre entre autonomie et pilotage et améliore la créativité. Mais, même lorsque cette culture du risque est présente, il peut exister de différentes cultures entre unités au sein d'une même organisation. Les responsables de certaines unités peuvent être prêts à prendre davantage de risques, tandis que d'autres seront plus prudents. La culture du risque ne peut se limiter à une vision instrumentaliste et techniciste et doit admettre la centralité des facteurs humains.

- L'appétence pour le risque²

L'appétence pour le risque est le niveau du risque global qu'une organisation accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de la valeur. Elle reflète la culture ambiante ainsi que le mode de gestion.

L'appétence pour le risque est prise en compte dans la définition de la stratégie dans la mesure où les résultats de la stratégie doivent être en ligne avec l'appétence de l'organisation pour le risque. L'entité est exposée à différents niveaux de risques selon la stratégie retenue. Le dispositif de management des risques, appliqué à la définition d'une stratégie, aide la direction à déterminer une stratégie correspondant à l'organisation pour le risque.

Certaines organisations considèrent l'appétence pour le risque d'un point de vue qualitatif, en fonction de critères tels qu'élevé, moyen ou faible, tandis que d'autres adoptent une approche quantitative reflète et met en balance leurs objectifs de croissance et de rendement pondérés par le risque.

Section 3 : Le risk management comme solution pour maîtriser les risques

L'entreprise est exposée aux plusieurs risques, et afin qu'elle puisse survivre et atteindre ses objectifs, elle doit gérer tous ses risques et les bien maîtriser.

1. Le processus du risk management

Pour affronter ses risques, l'entreprise doit être capable de les détecter, avant qu'ils surviennent, puis les réduire à des niveaux acceptables. Pour le faire elle doit disposer d'un processus efficace du risk management.

¹ IFACI, Op.cit, p : 40.

² Ibidem, p42.

1.1 Définition du risk management

Selon le référentiel FERMA¹, le risk management fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités.

L'*Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI)* définit le risk management comme suit : « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.»².

1.2 Étapes du processus du risk management

Plusieurs référentiels ont été élaborés afin de décrire le processus du risk management (FERMA en 2002, COSO : *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* en 2004, AMF : Autorité des Marchés Financiers en 2007 et Norme ISO 31000 en 2009...). En générale, ce processus contient les étapes suivantes :

- Etape 1 : Appréciation du risque

L'appréciation du risque est définie par le Guide ISO/IEC 73³ comme l'ensemble du processus d'analyse du risque et d'évaluation du risque.

- **Analyse du risque**

L'étape de l'analyse du risque englobe l'identification, la description et l'estimation du risque.

- * **Identification des risques**

L'identification des risques vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude. Elle requiert une connaissance précise de l'organisation, des marchés où celle-ci opère, de son environnement juridique, social, politique et culturel pour identifier tous les événements qui affectent la mise en œuvre de la stratégie ou l'atteinte des objectifs.

Souvent, les événements ne surviennent pas isolément. Un événement peut en déclencher un autre et des événements peuvent survenir simultanément. Lorsqu'il identifie les événements, le management doit comprendre les liens unissant les

¹ Le *Federation of European Risk Management Associations* est une association qui regroupe à l'échelle européenne les associations nationales de gestion de risque.

² IFACI, Op.cit, p : 55.

³ ISO, *Guide 73 : Risk Management vocabulaire*, suisse, 2009, p : 5.

événements entre eux. En évaluant ce lien, il est possible de mieux cibler les mesures de la gestion des risques¹.

L'identification des risques requiert une approche méthodique pour garantir que chaque activité significative de l'organisation a été identifiée et que chaque risque qui en découle a bien reçu une définition. Toute volatilité associée à ces activités sera identifiée et classée dans une catégorie.

*** Description des Risques**

La description des risques consiste à présenter les risques identifiés, dans un format structuré comme par exemple un tableau. Le tableau 1.01 ci-après est un exemple de la description et l'évaluation de certains risques.

Tableau 1.01 : Description et évaluation des Risques

Nom du Risque	
Portée du Risque	Description qualitative des événements, taille, type, nombre et interdépendances
Nature du Risque	En général stratégique, opérationnelle, financière, liée aux connaissances ou à la conformité
Quantification du Risque	Importance et Probabilité
Tolérance/Appétence pour le Risque	Perte potentielle et impact financier du risque Probabilité et amplitude des gains/pertes potentielles Objectif(s) de la maîtrise des risques et niveau désiré de performance
Traitement du risque & Mécanismes de maîtrise	Principaux moyens par quoi le risque est actuellement géré Degré de confiance dans les moyens de maîtrise en place Identification des protocoles pour la surveillance des risques et leur examen
Actions d'amélioration Possibles	Recommandations pour réduire le risque
Développement de la Stratégie et de Politique face au Risque	Identification de la fonction responsable de développer la stratégie et la politique face à ce risque

Source : FERMA, *Cadre de référence de la gestion des risques, version française, London, 2003, p7.*

La structure du format doit être conçue avec soin pour s'assurer que les risques sont bien identifiés, décrits et appréciés exhaustivement et avec précision. En examinant les conséquences et la probabilité de chaque risque présenté dans le tableau, il devrait être possible de déterminer les risques clefs qui doivent être analysés plus en détail.

*** Estimation du risque**

L'estimation du risque peut être quantitative, semi-quantitative ou qualitative en termes de probabilité d'occurrence et de conséquences possibles. Par exemple, les

¹IFACI, Op.cit, pp : 69-70.

conséquences à la fois en terme de menaces et d'opportunités peuvent être qualifiées de fortes, moyennes ou faibles comme le montre le tableau 2.01. La probabilité peut se qualifier de haute, moyenne ou faible mais exige différentes définitions selon qu'il s'agit de menace ou d'opportunité tel qu'il est présenté dans le tableau 3.01.

Tableau 2.01 : Conséquences - Menaces et Opportunités

Fort	Impact financier sur l'organisation susceptible d'excéder x€. Impact significatif sur la stratégie ou les activités opérationnelles de l'organisation.
Moyen	Impact financier sur l'organisation compris entre y € et x€. Impact modéré sur la stratégie ou les activités opérationnelles de l'organisation.
Faible	Impact financier sur l'organisation susceptible inférieur à y€ Faible impact sur la stratégie ou les activités opérationnelles de l'organisation.

Source : FERMA, Cadre de référence de la gestion des risques, version française, London, 2003, p8.

Tableau 3.01 Probabilité d'Occurrence - Menaces– Opportunités

Estimation	Menaces	Opportunités
Forte (probable)	Susceptible de survenir chaque année ou plus de 25% de chances de survenir.	Issue favorable probable dans l'année ou plus de 75% de chances de survenir.
Modérée (possible)	Susceptible de survenir dans les dix prochaines années ou moins de 25% de chances de survenir.	Perspective raisonnablement d'issue favorable dans l'année ou entre 25% et 75% de chances de survenir
Faible (peu probable)	Peu susceptible de survenir dans les dix prochaines années ou moins de 2% de chances de survenir.	Quelques chances d'issue favorable dans l'année ou moins de 2% de chances de survenir.

Source : élaboré sur la base du référentiel de FERMA, Cadre de référence de la gestion des risques, version française, London, 2003, pp : 7-8.

Les mesures les plus adaptées pour les conséquences et les probabilités peuvent varier d'une organisation à une autre. Par exemple, beaucoup d'organisations jugent qu'évaluer les conséquences et les probabilités comme fortes, moyennes ou faibles selon une matrice 3x3 répond tout à fait leurs besoins. D'autres organisations préféreront une matrice 5x5.

- **Evaluation des risques**

Après avoir analysé les risques, il est nécessaire de comparer les risques estimés aux critères de risque que l'organisation a établis. Les critères de risque peuvent comprendre les coûts et bénéfices associés, les contraintes juridiques, les facteurs socioéconomiques et environnementaux et les préoccupations des parties prenantes. Par conséquent l'évaluation du risque aide à décider de l'importance de chaque risque

spécifique pour l'organisation, et à déterminer s'il convient d'accepter ce risque dans son état ou bien de le traiter.

Etape 2 : Traitement du risque

Une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques. Il existe quatre catégories de traitement des risques :

- **L'évitement** : cesser les activités à l'origine du risque. L'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique que de vendre un département ;
- **La réduction** : prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement ;
- **Le partage** : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, on peut citer l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité ;
- **L'acceptation** : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque ou son impact.

L'évitement suggère qu'aucune des réponses identifiées n'ait permis de réduire l'impact et la probabilité d'occurrence à des niveaux acceptables. La réduction et le partage ramènent le risque résiduel à un niveau correspondant à la tolérance du risque.

Le choix de traitements adéquats nécessite la prise en compte de certains facteurs tels que :

- L'effet de traitements potentiels sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, et l'identification de ceux permettant de respecter la tolérance au risque de l'organisation ;
- Le rapport cout / bénéfice des traitements potentiels ;
- Les opportunités éventuelles, au-delà de la gestion du risque en question, permettant de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Etape 3 : Activités de contrôle

Il s'agit des politiques et procédures qui garantissent que les directives des managers concernant les traitements des risques sont bien appliquées. C'est l'ensemble des activités comprenant la validation, l'autorisation, la vérification, le rapprochement des données, la sécurité des actifs ou la séparation des tâches. Ses activités sont présentes à tous les niveaux dans l'organisation.

Les activités de contrôle sont manuelles ou informatiques, elles comprennent des contrôles préventifs permettant d'interrompre certaines actions avant leur exécution, et

des contrôles défectifs destinés à identifier les dysfonctionnements dans les meilleurs délais¹.

Etape 4 : Communication relative au risque

L'étape de communication constitue le pivot du processus du risk management. Elle vise notamment à ce que les risques associés aux objectifs et les options disponibles en vue d'en réduire les conséquences soient bien comprises.

La communication doit être à la fois interne et externe :

- La communication interne permet à chaque collaborateur de comprendre sa responsabilité en matière du risk management et son rôle qu'il doit jouer dans ce processus ;
- La communication externe permet aux différentes parties prenantes de savoir le niveau de maîtrise des risques à travers la politique générale de la gestion des risques et les décisions prises pour traiter ces risques.

1.3 Avantages du risk management

Le risk management protège le patrimoine de l'organisation et crée de la valeur pour celle-ci et ses parties prenantes en²:

- Fournissant un cadre méthodologique qui permet à toute activité future d'être mise en place de façon cohérente et maîtrisée ;
- Améliorant le processus des décisions, leur planification et leur hiérarchisation par une compréhension exhaustive et structurée des activités de l'organisation, de la volatilité de ses résultats et par l'analyse des opportunités ou menaces sur ses projets ;
- Contribuant à l'optimisation de l'utilisation du capital et des ressources dans l'organisation,
- Réduisant la volatilité dans les secteurs non essentiels de l'organisation ;
- Protégeant et augmentant le patrimoine et l'image de marque de l'organisation ;
- Développant et soutenant le potentiel des employés et le capital de connaissance de l'organisation ;
- Optimisant l'efficacité opérationnelle.

2. Le risk management comme réponse aux besoins de la GE

Une des raisons du développement du concept de la GE est celle de la distinction croissante entre le statut de propriétaire et celui de dirigeant. Si la propriété comprend l'approbation des grandes orientations de l'entreprise, elle requiert tout autant des garanties de confiance dans la capacité de l'équipe dirigeante à mener à bien la mise en

¹ IFACI, Op.cit, p : 93.

² FERMA, *Cadre de référence de la gestion des risques*, version française, London, 2003, p : 5.

œuvre de cette stratégie ainsi qu'à anticiper et à réagir de manière appropriée aux impondérables de l'activité économique.

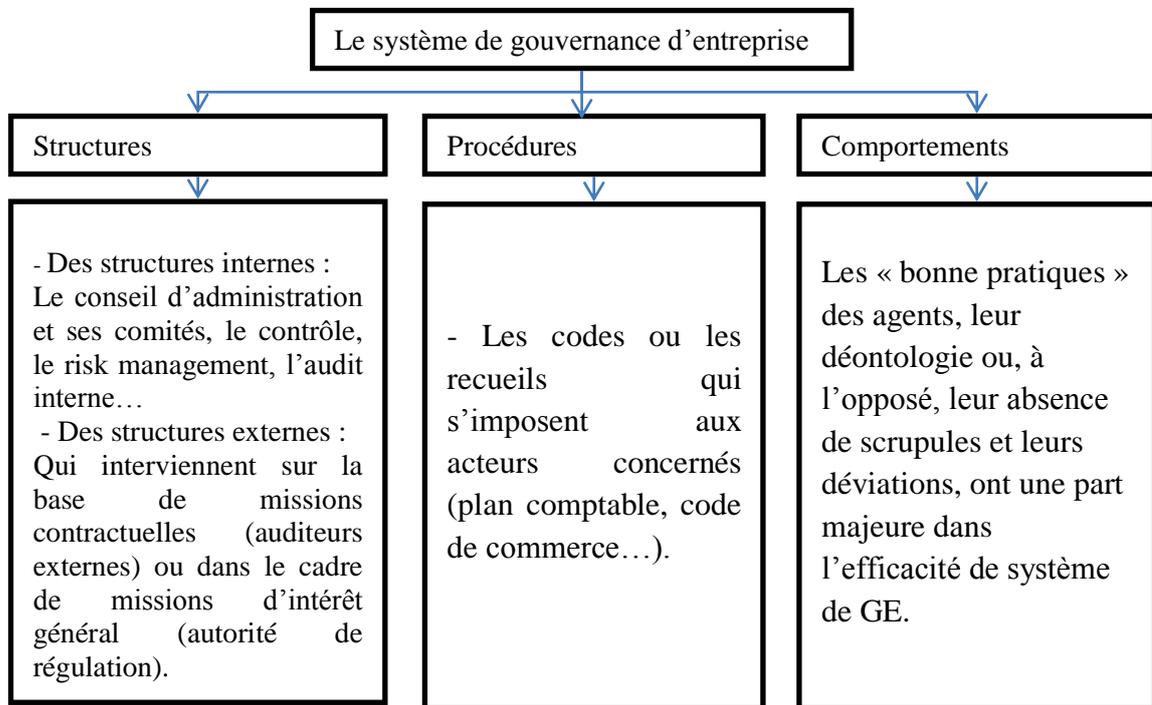
2.1 Le rôle du risk management dans le système de GE

Le système de gouvernance d'entreprise repose sur une infrastructure de maîtrise des risques comme levier d'action incontournable. Pour être robuste, cette infrastructure concerne impérativement tous les risques : par-delà les risques économiques et financiers, elle permettra d'intégrer les dimensions sociétales ou éthiques ainsi qu'environnementales.

- La relation entre la GE et le risk management

La GE, comme on l'a défini plus haut, est le système par lequel l'entreprise est dirigée et contrôlée. Ce système comprend plusieurs éléments constitutifs qui peuvent être regroupés en trois séries de composantes : des structures, des procédures, des comportements comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 2.01 : les composants du système de la GE



Source : élaboré sur la base de : Perez R, *la gouvernance d'entreprise, la découverte*, Paris, 2003, p24-25.

Un système de GE efficace nécessite des structures et des procédures efficaces, et des comportements honnêtes des collaborateurs de l'entreprise notamment les dirigeants. Dans cette recherche on va se focaliser sur les structures du système de la GE étant donné qu'elles contiennent le risk management.

Pour être efficace, les structures de système de GE doivent être caractérisées notamment par un conseil d'administration indépendant, des administrateurs informés et

impliqués dans les activités de l'entreprise, le contrôle interne, le risk management, l'audit interne, le système de *reporting* financier de haute qualité, la transparence et la divulgation des informations, et l'instauration des comités spéciaux efficaces.

Dans cette optique, l'efficacité des structures du système de gouvernance dépend considérablement de la qualité et de l'efficacité de chacune de ses composantes. De ce fait, un risk management efficace contribue à l'efficacité des structures ce qui contribue, à son tour, à l'efficacité du système de GE. C'est précisément pour cette raison que pour atteindre ses objectifs et améliorer sa performance, l'entreprise a besoin de structures efficaces de GE, notamment en ce qui concerne le risk management.

- L'apport du risk management au système de GE

Le risk management contribue considérablement au bon fonctionnement de l'entreprise. Ses apports au système de gouvernance sont nombreux, tant à l'attribution claire de la responsabilité que le rôle du risk management dans l'entreprise.

• La GE et responsabilité face aux risques¹

L'attribution de responsabilités claires en matière de risques est à la base d'une bonne GE. Pour gérer efficacement les risques, il est nécessaire de déléguer adéquatement ces derniers et de disposer d'un concept approprié.

Une bonne GE requiert de la transparence en ce qui concerne la responsabilité face aux risques, l'évaluation de ces derniers et la stratégie en la matière et, si possible, les mesures arrêtées pour prévenir les risques.

L'attribution complète et claire de la responsabilité des risques est une exigence qui, si elle n'est pas toujours aisée à satisfaire, est indispensable pour une bonne GE. Le risk management de l'entreprise fournit les outils permettant de réaliser cette exigence. Conjugué à une culture de gestion des risques solidement ancrée, le risk management contribue largement au renforcement de la GE.

• Le risk management et les parties prenantes

Une bonne gouvernance d'entreprise exige des organisations une approche méthodique de la gestion des risques qui :²

- Protège les intérêts de leurs parties prenantes ;
- Assure que l'instance dirigeante exerce ses fonctions de direction de la stratégie, de création de valeur et de surveillance de la performance de l'organisation ;
- S'assurer que des dispositifs de maîtrise de la gestion sont en place et fonctionnent correctement.

¹ Ernst and young, *Trends and solutions : Corporate Governance et responsabilité face aux risques*, Zurich, 2004, pp : 7-8.

² FERMA, op.cit, p : 12.

2.2 Le besoin de renforcer le risk management

Les entreprises doivent identifier tous les risques auxquels elles sont exposées pour assurer la bonne GE et expliquer comment elles les maintiennent à des niveaux acceptables pour montrer l'efficacité de son processus du risk management.

- L'audit interne ne peut plus identifier tous les risques

Selon les théories économiques, l'objectif principal de l'entreprise est la création et la maximisation de la richesse. En raison de l'existence des risques significatifs dans l'environnement, la question de les gérer et réduire est de plus en plus posée pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise.

Le préalable à toute démarche du risk management consiste à répertorier, de la manière la plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques. Il en résulte alors une liste de risques possibles, qu'il convient ensuite de classer selon différentes typologies de causes (techniques, humaines, réglementaires...), de façon à définir par la suite des actions de maîtrise adaptées à chaque risque.

Généralement cette mission, l'identification des risques, est confiée à l'auditeur interne, dans le cas où l'entreprise ne dispose pas d'un risk manager, qui, en se basant sur cette identification, élabore son plan d'audit. L'efficacité de la mission d'audit dépend de l'efficacité de ce plan. Cependant, l'auditeur interne ne peut plus, seul, bâtir un plan d'audit efficace¹ parce qu'il n'est pas capable de détecter tous les risques auxquels l'entreprise est confrontée pour deux raisons importantes :

- D'une part, l'audit interne dépasse à l'heure actuelle le cadre strictement financier ; il touche la plupart des fonctions de l'entreprise (approvisionnement, production, planification, logistique, sécurité, politiques sociales et environnementales, etc.) et prend une forme opérationnelle. Son champ d'investigation est plus large et le corollaire de cet élargissement est une évolution significative de la nature et des objectifs des contrôles menés par les auditeurs internes ;

- D'autre part, l'environnement, où l'entreprise existe, est de plus en plus complexe et hostile. La mondialisation, la technologie, l'évolution des marchés, la concurrence et la réglementation et d'autres facteurs contribuent à l'accroissement significatif des risques en fréquence et en intensité, ainsi qu'à leur diversification préjudiciable et rendent l'identification des risques une opération assez complexe et nécessite du temps et des compétences particulières.

Dans le cas de MARIONAUD, ce qui est à reprocher aux auditeurs ce n'est pas d'avoir effectué un travail qui serait inférieur au travail normalement attendu, mais de

¹ Kaddouri A, *La relation du risk management et l'audit interne dans la gouvernance des EPE*, revue el-hikma d'études économiques, N°21, 1^{er} semestre 2013, pp : 37-60.

ne pas avoir été suffisamment vigilant sur des points qui constituent des risques majeurs¹.

Devant ce constat, les instances dirigeantes considèrent plus que jamais la nécessité de renforcer le risk management pour mieux prendre conscience des risques et d'aboutir à de meilleures décisions du management en confiant la mission de l'identification des zones à risques à une autre fonction interne dédiée : **Risk Management** qui doit travailler en complémentarité avec l'audit interne.

- **La coordination entre les acteurs participant au dispositif du contrôle**

Risque management, assurances, audit interne, contrôle de gestion, tous se préoccupent du risque à des degrés divers. Et c'est pourquoi il incombe à la direction de définir et coordonner les responsabilités de chacun pour éviter toute confusion et redondance.

En effet, la multiplicité des acteurs participant au processus du risk management crée de la complexité. Elle peut entraîner des redondances qui nuisent à son efficacité. Ainsi, les entités opérationnelles peuvent souffrir d'un excès de contrôle de la part de structures différentes intervenant en partie sur le même sujet. De même, chaque acteur peut croire à un instant donné qu'un autre acteur s'occupe de tel ou tel risque ou de tel ou tel contrôle, sans que finalement personne n'investisse le niveau d'intelligence et d'expertise requis pour réellement maîtriser les risques².

La question de la bonne coordination de cet ensemble est donc de la plus haute importance et il appartient à chaque organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte, sa culture, ses hommes, pour s'assurer de la cohérence et de l'efficacité de la maîtrise des risques.³

L'instance dirigeante porte la responsabilité non seulement de coordonner entre les activités du contrôle, mais aussi de déterminer les responsabilités de chaque unité opérationnelle en ce qui concerne la gestion des risques pour que cette dernière s'effectue efficacement. Les responsabilités de chaque unité opérationnelle comprennent :⁴

- La responsabilité principale de la maîtrise du risque au quotidien ;
- La responsabilité pour leurs directions de promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et d'y faire connaître les objectifs de gestion des risques ;
- La responsabilité pour leurs directions de s'assurer que la gestion des risques est intégrée dès la conception des projets et ainsi que pendant tout leur déroulement.

¹ Pigé B, Op.cit, p : 162.

² IFA et IFACI, *Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise*, 2009, p4.

³ Ibid.

⁴ FERMA, Op.cit, p : 13.

Conclusion

Le risque est au cœur de l'entreprise ; celle-ci évolue dans un univers de risque de plus en plus complexe. Cette complexité croissante à laquelle est confrontée l'entreprise est une source d'instabilité et de variabilité donc d'incertitude. Les entreprises qui sont bien préparées pour faire face à cette incertitude sont celles qui contrôlent bien leurs activités, sont bien gouvernées et gèrent efficacement les risques associés à leurs activités.

A partir de ce chapitre, on peut conclure que le risk management est très important dans l'entreprise ; il contribue à la bonne gouvernance d'entreprise car il est considéré comme un élément clé des structures de la gouvernance d'entreprise. Il se situe au cœur des préoccupations des dirigeants et constitue un outil efficace de maîtrise et de contrôle des risques.

**CHAPITRE 2 : LE RISK
MANAGEMENT, UNE FONCTION
DESORMAIS INDISPENSABLE**

Introduction

Dans le contexte actuel, la diversité et l'intensité des menaces se sont accrues fortement : les risques se multiplient, changent de nature et prennent de l'ampleur.

Les organisations ont pris conscience de l'importance de la gestion des risques inhérents à leurs activités et sa contribution à la performance globale. Elles reconnaissent la nécessité de chercher de nouvelles solutions et d'être mieux structurées afin de faire face à leur environnement instable. C'est ainsi que la fonction Risk Management émerge et se structure.

Après avoir montré l'importance de la gestion des risques dans l'entreprise, et la nécessité de la renforcer en lui donnant une dimension organisationnelle dans le chapitre précédent, l'objectif de ce chapitre est de clarifier cette nouvelle structure et expliquer comment elle peut s'insérer dans l'entreprise.

Ce chapitre comporte trois sections :

- La structure Risk Management ;
- La clarification de la fonction ;
- Généraliser la maîtrise des risques au sein de l'entreprise.

Avoir une structure efficace qui s'occupe de la gestion des risques au sein de l'entreprise, c'est augmenter la probabilité que la plupart des risques soient détectés et réduits.

Section 1 : La structure Risk Management

La fonction Risk Management a émergé dans les entreprises où le processus de la gestion des risques est développé.

1- Les origines de la fonction

La fonction de risk management, dans sa conception globale et sa formalisation actuelle, puise ses origines au XXe siècle. Cette fonction ne s'est pas développée de manière linéaire, mais elle s'est progressivement constituée à partir de l'émergence de différents foyers générateurs d'idées et d'actions sur les grands thèmes de la gestion des risques.

1.1 Les éléments déclencheurs

Si l'univers des risques était immobile, donc stable, les risques, même nombreux, y seraient beaucoup plus facilement connaissables. Mais tel n'est pas le cas. L'univers bouge et se caractérise au contraire et en plus en plus par son instabilité. Parmi les facteurs aggravant cette instabilité, on peut citer : ¹

- La mondialisation

La mondialisation a introduit de nouvelles inconnues dans l'équation économique. Elle met face à face des pays aux cultures et valeurs les plus diverses, dans un marché durablement déséquilibré par des niveaux de vie très différents, par des ressources inégalement distribuées. Certes, la mondialisation permet l'ouverture de nouveaux marchés, mais le fonctionnement sociétal, culturel, juridique... de ces marchés est parfois difficile à appréhender. En revanche, l'entreprise doit se mesurer à de nouveaux concurrents, souvent soumis à des contraintes très différentes des siennes.

- La sophistication technologique

L'entreprise produit et utilise, pour réduire et gérer les risques, des technologies de plus en plus sophistiquées. Cette sophistication est porteuse de nouveaux risques :

- D'ordre humain : raréfaction des compétences par décalage entre les compétences exigées et la capacité éducative, erreur de manipulation, etc.
- D'ordre technique : dangerosité des produits, panne, dysfonctionnement, etc.
- D'ordre financier : investissements colossaux ne produisent pas toujours les effets escomptés, etc.

- La course à l'innovation

¹ Le Ray J, *Gérer les risques : pourquoi et comment ?*, Afnor, Paris, 2006, pp : 56-61.

Seules les entreprises qui innovent survivront. Ceci en réalité une conséquence des plus logiques du modèle économique, fondé sur la valeur ajoutée, elle-même résultante du couple rareté/utilité : pour avoir une valeur, un produit doit être rare et utile. Aujourd'hui, seuls les produits nouveaux, dont les techniques de promotion vanteront l'utilité, sont rares, encore ne leur restent que peu de temps.

- L'optimisation des organisations

L'optimisation s'est formalisée par la mise en place de méthodes de production et de gestion, performantes, mais fragilisant les systèmes par une réduction considérable des marges de manœuvre et une augmentation forte de la pression sur le personnel. L'entreprise doit anticiper le risque possible lié à son organisation de production. Par exemple, dans un système de production en juste à temps, un sous-traitant risque des pénalités financières considérables en cas de manque à ses engagements.

- La raréfaction des ressources

Ce point est très important. Lorsqu'il s'agit de la disparition, prévisible et prévue, de sources d'énergie, l'insouciance des entreprises tient à la confiance qu'elles ont en elles-mêmes pour trouver des produits de substitution à travers des énergies justement renouvelables.

1.2 L'histoire de la fonction

Le risk management est une fonction relativement récente dans les entreprises. Afin de bien comprendre ses aspects, il est indispensable de présenter un bref historique.

- L'histoire par la pesée

L'étude de la gestion des risques, proprement dite, a débuté après la Deuxième Guerre mondiale. Selon plusieurs sources (Crockford, 1982; Harrington et Niehaus, 2003; Williams et Heins, 1995), la gestion des risques moderne remonte à la période 1955-1964. Snider (1956) observa qu'avant cette époque, il n'y avait pas de livres sur la gestion des risques et qu'aucune université n'offrait de cours sur le sujet¹.

L'une des premières apparitions du concept risk management, dans la littérature, remonte à 1956 aux Etats-Unis, dans la *Harvard Business Review*, sous la plume de Russel Gallagher responsable des assurances de la société Philco de Philadelphie. Il préconisait notamment d'employer une personne dédiée à temps plein pour gérer les risques et minimiser les pertes².

A partir des années 70, plusieurs écrits sur le thème du risk management ont été publiés. Ces publications ont été accompagnées par la création de plusieurs associations et instituts qui s'occupaient de ce thème. Mais il n'existait pas un référentiel communément admis par tous les risk managers.

¹ Dionne G, *Gestion des risques: histoire, définition et critique*, Cirrelt, Canada, 2013, p: 1.

² Véret C et Mekouar R, Op.cit, p : 27.

Le 07 octobre 2013, l'AMRAE¹ a publié le premier Référentiel Métier du Risk Manager, qui constitue un véritable cadre de compréhension des activités, des tâches et compétences portées par le Risk Manager.

- L'histoire par la pratique

Le métier du Risk Manager est apparu aux Etats-Unis dans les années 1950-60. Exporté en Angleterre puis en France il y a 10 ans sous la forme de gestionnaire des assurances.

La première version de la fonction Risk Management aux Etats-Unis a été identifiée chez les assureurs. L'accroissement des risques de pertes avec la sophistication des techniques ont amené les grands industriels à chercher à innover pour mieux couvrir leurs risques de pertes graves. C'est ce développement même, à la fois des demandeurs d'assurances et des risques industriels, qui a conduit les professionnels de l'assurance à se doter des moyens d'analyse des risques de leurs clients pour améliorer leur visibilité sur l'avenir.

Cette approche de financement du risque, démarrée dans le secteur des grandes industries, s'est progressivement étendue aux grands prestataires de services et aux établissements financiers. Cette pratique revient à transférer le coût des risques des entreprises au secteur de l'assurance. Pour maîtriser les conséquences de ce financement de plus en plus développés des risques accidentels et industriels, les assureurs ont cherché à identifier et à évaluer leur coût de risque potentiel. Puis, du seul financement du risque, ils ont incité leurs clients à agir pour limiter la survenance de sinistres et pour en diminuer l'impact, ceci afin d'être en mesure d'assurer leurs clients sans risquer leur propre faillite.

Ainsi les « acheteurs d'assurance » se transforment progressivement en gestionnaires de risque. Les faillites des années 1990 touchant de grandes entreprises de plusieurs secteurs d'activité très différents (technologique, finance, agroalimentaires, presse, industrie pharmaceutique, etc...) participent à cette prise de conscience.

La fonction Risk Management est ainsi la dérivée de plusieurs fonctions de l'entreprise² notamment celle d'audit interne. Cette fonction existe désormais en tant que telle, dans un nombre significatif d'entreprises et tend à se développer dans tous les secteurs de l'activité humaine : privée ou publique, profitable ou caritative ; elle commence à se rapprocher de son âge de maturité.

2. Définition de la fonction

Les définitions du risk management comme un processus sont nombreuses, mais comme structure il n'existe pas de définition précise.

2.1 Différentes visions existantes

¹ L'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise est une association qui accompagne les organisations privées ou publiques dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels pour leur permettre d'améliorer leurs performances et de maîtriser leurs risques.

² Véret C et Mekouar R, Op.cit, p : 30.

Le terme *risk manager* est un terme anglo-saxon et n'a pas d'équivalent en français : « gestionnaires des risques » peut être employé pour désigner celui qui conduit les actions correspondant. Or le risk manager tel que l'entendent les Anglo-Saxons n'est pas un simple « gestionnaire » mais un « visionnaire » de risques capable d'avoir une approche globale des risques encourus par son entreprise. La traduction en français « gestionnaire de risques » lui fait donc partiellement perdre de sa substance¹.

Très souvent en effet, une fonction se définit d'abord par les tâches et les missions qu'elle réalise, également parfois, par son périmètre. On constate que, d'une entreprise à l'autre, les missions et tâches ainsi que le périmètre confié au risk manager varient très fortement.

En fait, il n'existe pas de définition communément admise à la différence de certaines autres fonctions arrivées à maturité comme le contrôle de gestion, les ressources humaines, les achats. Ces fonctions ont assez clairement construit leur chemin et ont réussi à décrire un champ d'action suffisant.

2.2 Limites de la fonction

A côté des avantages de ce nouveau métier, il y a aussi des limites dans son exercice :²

D'abord, il convient de garder à l'esprit que le risk management n'est qu'une fonction support focalisée sur certains domaines. En soi, le risk manager ne peut pas agir opérationnellement, se trouve derrière chaque salarié dans son action quotidienne. Il ne peut que catalyser, accompagner globalement les transformations utiles pour une meilleure maîtrise des risques.

Ensuite, le risk manager n'est pas propriétaire du risk management. Il en est juste le dépositaire privilégié. La vie de l'entreprise l'amène à intervenir sur des enjeux extrêmement variés (juridiques, financiers, techniques, humains, sanitaires, sécuritaires, environnementaux, sociopolitique) : il n'est donc pas en mesure de prendre en charge à lui seul la diversité des enjeux. Il doit savoir s'appuyer sur des expertises internes et externes.

Enfin, personnaliser outre mesure la fonction serait une erreur. Un des défis principaux consiste à distiller une culture des risques qui, pour être vraiment réelle, doit s'appuyer sur une appropriation des bonnes pratiques par les managers opérationnels. C'est en cela que le risk management n'est pas une expertise uniquement technique, mais aussi un processus continu inspirant les décisions à tous les niveaux ainsi qu'un exercice de communication permanent sur les risques et les menaces à venir, en vue de les réduire.

Section 2 : La clarification de la structure Risk Management

La fonction du risk management, comme on a déjà cité, n'a pas une définition précise. Dans ce qui suit, on présentera les caractéristiques de la personne qui s'occupe de cette fonction, son organisation et ses relations avec d'autres fonctions dans l'entreprise.

¹ Aubry C et Montalan M, *Comment définir la fonction de risk manager ?*, comptabilité et environnement, version 1, France, p : 6.

² Véret C et Mekouar R, *Op.cit*, p : 51.

1. Le risk manager

Le risk manager doit être flexible, pluridisciplinaire et de haut niveau de manière à tenir plusieurs rôles complémentaires dans l'accomplissement de ses missions.

1.1 Qui est le risk manager ?

Le risk manager est le dépositaire de toute une série de méthodes et d'expertises :¹

- Le risk manager est un homme de terrain

Le risk manager est invité à intervenir non seulement comme le porteur d'une expertise « risque » agissant dans un processus postérieur à un évènement, mais aussi il doit piloter en amont toute une palette de démarches et d'actions concrètes en lien avec les opérationnels.

- Le risk manager est un « touche à tout »

Son travail d'investigation s'applique à tous les domaines : la sécurité des installations, les problèmes environnementaux, les contrats avec les fournisseurs en particulier ceux de sous-traitants et des assureurs, les comptes d'une entreprise rachetée, la protection des ordinateurs contre les virus, la sécurité des personnes, la gestion des crises.

- Le risk management, une fonction qui ne peut pas être confiée à tous

Tous les managers et leurs équipes se considèrent responsables des risques qu'ils génèrent et agissent pour les réduire. Le risk manager intervient à tous les niveaux pour concrétiser cette prise de conscience. De plus, une fois la gestion des risques internes de chaque métier est mieux contrôlée par son responsable, le risk manager apporte en complément une vision globale et transversale, enrichie d'expertises, de données et de méthodologies. Enfin il est le chef d'orchestre dans l'application des bonnes pratiques. L'entreprise doit comprendre que cette fonction ne peut pas être confiée à tous.

- L'imagination pour pouvoir

Le rôle du risk manager ne se limite pas seulement à contrôler et à gérer des risques avérés. Il doit apporter sa contribution pour modéliser les risques avant qu'ils ne se produisent. Plus qu'un censeur, il est celui qui imagine des solutions correctrices et qui dessine des scénarios de crise. Il doit être capable d'apporter des idées nouvelles sur les risques et sur la manière de les combattre.

- Le risk manager, un copilote essentiel des risques de l'entreprise

La gestion des risques ne doit pas être statique : un modèle, une procédure figée s'avèrent souvent de nature à bloquer la souplesse nécessaire pour faire face à l'imprévu.

En outre, l'environnement de l'entreprise se modifiant très vite, le risk manager doit s'adapter à ces changements en sachant capter l'apparition de nouveaux risques potentiels. La gestion des risques doit avant tout être anticipative, réactive et proactive. Elle nécessite aussi

¹Ibidem, PP : 48-50.

des outils de modélisation et de suivi performants : le risk manager construit et donne lecture du tableau de bord des risques.

1.2 Qualités et compétences d'un risque manager

Le Référentiel métier du Risk Manager de l'AMRAE, publié en 2013, a précisé ce que doit le risk manager être capable de faire en ce qui concerne huit domaines comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 1.02 : les compétences d'un risk manager

Domaines	Ce que doit le risk manager être capable de faire
Organisation	- Structurer sa fonction, avec rigueur, pour réaliser ses activités de manière efficace : <ul style="list-style-type: none"> • Définir des objectifs et un plan d'action clairs et précis ; • Prioriser les actions et les planifier. - Contrôler la réalisation des tâches déléguées.
Management	- Mobiliser et accompagner les équipes ; - Donner des indications précises, une vision claire ; -Susciter l'adhésion des différentes parties : Direction Générale, directions de l'organisation, équipes, correspondants ; - Favoriser des relations de confiance, et fédérer sur des objectifs communément acceptés.
Réceptivité	- Etre attentif et à l'écoute des propos de ses interlocuteurs ; - Déceler les signaux faibles ; - Rester objectif, maintenir un esprit ouvert sans préjugés.
Communication	- Maintenir un comportement et des propos appropriés, favorisant dialogue et relations de confiance ; - S'exprimer avec aisance, clarté et conviction, à l'écrit et à l'oral ; - Comprendre son interlocuteur, argumenter en faisant preuve de diplomatie ; - Partager l'information de manière transparente, en respectant la nécessaire confidentialité ; - Négocier dans l'intérêt de l'organisation.
Création et Adaptation	- Transformer les actions en fonction de l'évolution du contexte ; - Ajuster son discours en fonction de l'interlocuteur ; -Faire évoluer son organisation pour l'améliorer et la placer en adéquation avec les objectifs globaux ainsi que les contraintes notamment réglementaires ; - Imaginer l'inimaginable ; - Proposer des approches et perspectives nouvelles ; - Créer des organisations et des outils innovants.

<p>Culture et prise en compte des enjeux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les enjeux macros (économiques, financiers,...), l'environnement (concurrence...), d'un point de vue global ; - Comprendre les enjeux, les différents métiers et marchés de l'organisation ; - Appréhender la culture, l'environnement des pays d'implantation et d'avenir pour l'organisation ; - Intégrer les valeurs de l'organisation.
<p>Résistance au stress</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser de manière objective, décider des actions efficaces, dans des situations de forte pression ; - Accepter des critiques et se remettre en question.

Source : élaboré par l'étudiante sur la base de : AMRAE, Risk Manager : référentiel métier, paris, 2013, pp : 8-10.

Il résulte de ce tableau qu'on ne devient pas risk manager sur concours : être passé par des postes opérationnels, notamment au sein des activités de l'entreprise s'avère fort utile.

Il est nécessaire que ceux qui s'engagent dans ce nouveau métier, dans sa plénitude, suivent une formation adéquate. Il existe une grande diversité de formation, à ce jour, en France et notamment aux Etats-Unis, (la formation professionnelle la plus ancienne était en 1973 aux Etats-Unis, après en 1994 en France).

Quel que soit le contenu de la formation, elle doit être complète et diversifiée. Le risk manager est à la fois un juriste, un ingénieur, un financier, un négociateur et un manager¹. Il doit maîtriser l'expertise technique et juridique, mais aussi savoir mobiliser les équipes et faire respecter les règles de prévention.

1.3 Les missions du risk manager

Les missions possibles sont nombreuses, pour les présenter de manière assez exhaustive, on les a catégorisées en cinq grands groupes :²

- Organisation du dispositif / Définition des missions et de la structure du dispositif

Une fois désigné, c'est au risk manager que revient la responsabilité de :

- Définir les missions du dispositif de management des risques dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie ;
- Elaborer la structure du management des risques : rôles, responsabilités, reporting, compétences, chartes... au sein de l'organisme ;
- Elaborer la politique de management des risques prenant en compte l'appétit et la tolérance aux risques des dirigeants.

- Identification, hiérarchisation, analyse et évaluation du risque

L'action du risk manager vise la maîtrise globale des risques et concerne l'ensemble des activités exercées, à chaque niveau décisif il doit :

¹ Aubry C et Montalan M, Op.cit, p : 11.

² AMRAE et Deloitte Conseil, *Le baromètre du risk manager*, paris, 2013, p : 28.

- Proposer des méthodes d'identification, de hiérarchisation, d'évaluation, de quantification des risques : piloter la cartographie des risques ;
- Concevoir et proposer des solutions pour réduire les risques ;
- Identifier la panoplie de tous les traitements des risques disponibles ;
- Superviser et contrôler le fonctionnement des dites solutions ;
- Réaliser un reporting opérationnel sur la gestion des risques ;
- Définir des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide d'entretiens, registre et univers des risques, langage commun...) ;

En fin il doit Synthétiser et consolider les risques majeurs de l'organisation.

- Construction et suivi des dispositifs de financement des risques

Le risk manager et son équipe ont la responsabilité de gérer de manière opérationnelle les programmes de financement des risques, notamment les programmes d'assurances ils doivent :

- Recenser les solutions de financement des risques ;
- Participer à l'élaboration d'une politique de financement des risques ;
- Organiser des relations avec les courtiers et les assureurs ;
- Gérer et déployer les couvertures d'assurances ;

- Gestion des incidents, des sinistres et préparation à la gestion de crise

La gestion des incidents des sinistres et des crises nécessite une forte expertise interne. Cela peut néanmoins être très variable d'une entreprise à l'autre, dépendant avant tout de la fréquence et de l'enjeu moyen des sinistres constatés.

- Diffusion de la Culture du risque

En ce qui concerne la culture de risque, le risk manager doit :

- Créer une culture du risque au sein de l'organisation, avec les actions de formation appropriées ;
- Assister à la gestion des sinistres sur le terrain ;
- Participer aux événements importants (séminaires, comités...) ;
- Rédiger les notes de communication interne sur la culture du risque.

- Pilotage et reporting

En ce qui concerne le pilotage et le reporting, le risk manager doit veiller sur:

- La maintenance et l'amélioration continues du dispositif de management des risques ;
- Le reporting aux parties prenantes du dispositif ;
- La communication externe ;
- L'organisation des relations avec l'audit interne.

2. Organisation de la fonction

L'organisation de la fonction soulève deux questions : Comment s'insère la fonction dans l'entreprise ? Et quel est le rattachement hiérarchique et le périmètre d'action de cette fonction ?

2.1 la politique générale de gestion des risques

La politique de gestion des risques d'une organisation doit présenter son appétence pour le risque et son approche de la gestion des risques. Ce document doit également définir les responsabilités pour la gestion des risques dans toute l'organisation¹. Seuls les dirigeants des entreprises sont en responsabilité de définir la politique de gestion de risques et de l'intégrer dans le pilotage stratégique et opérationnel de leur entreprise. Et de même, eux seuls sont capables de prendre en compte la dimension « risque » dans leur stratégie et de l'insuffler dans les pratiques.

L'absence d'une politique générale de gestion des risques représente un risque réel pour l'entreprise et peut s'avérer fortement destructrice de valeur. Les conséquences de cette absence peuvent probablement être : ²

- L'absence d'arbitrage sur l'importance relative de tel ou tel risque ;
- L'absence d'hiérarchisation des objectifs en terme de gestion des risques : chaque direction opérationnelle et chaque grandes directions support (financières, juridique, informatique, logistique), développent sa propre approche ;
- Un traitement désordonné des différentes actions sous-tendues par la gestion des risques, ici un renforcement de la prévention, là l'accent mis sur le transfert ;
- Une allocation inappropriée de fonds propres pour couvrir les risques, soit insuffisante mettant alors en danger l'entreprise, soit trop importante inhibant ses capacités d'investissement ;
- L'absence d'une communication interne et externe cohérente sur la gestion des risques.

Les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la politique de gestion des risques de l'organisation doivent être clairement établies à chaque niveau de gestion et dans chaque unité opérationnelle.

En plus des autres fonctions opérationnelles qu'ils peuvent avoir, les personnes impliquées dans la gestion des risques doivent avoir des rôles clairement définis dans la coordination de la politique et la stratégie de la gestion des risques³.

2.2 Rattachement hiérarchique et périmètre d'activité de risk manager

Les questions cruciales du rattachement hiérarchique et du périmètre d'activité du risk manager découlent nécessairement de la politique générale de gestion des risques.

- Rattachement hiérarchique de la fonction Risk Management

¹ FERMA, Op.cit, p12.

² Véret C et Mekouar R, Op.cit, p : 59.

³ FERMA, Op.cit, p14.

A qui doit-on rattacher la fonction ? Les statistiques nombreuses sur le sujet révèlent que selon le pays, le secteur, la taille de l'entreprise, son activité, son caractère international, les pratiques en termes de rattachement diffèrent fortement¹.

En tout état de cause, le rattachement le plus naturel de la fonction Risk Management est la direction générale. C'est ce modèle qui devrait être posé au point de départ de la réflexion, le cas échéant corrigé par d'autres considérations, par exemple :

- Si l'accent est mis sur le dispositif de financement des risques, qui a un impact fort sur la stratégie financière de l'entreprise, le rattachement peut être envisagé à la direction financière ;
- Si l'entreprise encourt des risques juridiques majeurs, et si l'essentiel de la prévention, protection et de la gestion des sinistres comporte un caractère contractuel ou légal, un rattachement à la direction juridique pourrait avoir du sens.

Selon l'enquête menée par l'AMRAE en 2013 auprès de 116 Risk Managers, le rattachement hiérarchique de cette fonction se fait :

- Majoritairement à la direction financière pour les profils exclusivement Assurance et Prévention (**AP**) et le profil Assurance et Prévention /Enterprise Risk Management : (**AP/ERM**) avec 35 % et 44 % respectivement ;
- A la Direction juridique pour les profils exclusivement **AP** avec 24 % ;
- A la Direction Générale ou à la Direction Financière pour les profils exclusivement **ERM** avec 23% et 27% respectivement.

- **Périmètre d'action du risk manager**

La question du périmètre de la fonction est également délicate parce qu'elle est aussi l'un des éléments clés de l'efficacité du dispositif du risk management, et de là des modalités techniques et méthodologique de la gestion des risques.

Sur ce point, les réponses obtenues dans le cadre de l'étude réalisée par l'AMRAE ont permis d'avoir une idée globale du périmètre de la fonction:²

- L'identification des risques reste une priorité, et ce quel que soit le profil, puisque 78 % des répondants déclarent y prendre part ;
- La définition des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide d'entretiens, registre et univers des risques, langage commun...) est également une préoccupation majeure des répondants, 68 % d'entre eux déclarant y consacrer du temps ;
- L'analyse des risques en liaison avec l'intelligence économique semble s'intégrer dans les missions des répondants, puisque 50 % d'entre eux déclarent anticiper les risques et leurs évolutions par ce biais ;
- 83 % des répondants déclarent participer au développement, à l'animation, et à la formation d'un réseau de correspondants chargés de la remontée des informations terrain ;

¹ Véret C et Mekouar R, Op.cit, p : 67.

² AMRAE et Deloitte Conseil, *Le baromètre du risk manager*, Paris, 2013, pp : 10-11.

- L'organisation des relations avec les courtiers et les assureurs (72 %), la gestion et déploiement des couvertures d'assurances (70 %), l'organisation de la gestion avec les partenaires (71 %), et le suivi des sinistres (72 %) sont les principales activités déclarées liées au financement des risques et à la gestion des sinistres ;
- Le reporting à la direction et aux managers participe de l'activité de ces derniers à hauteur de 68 %, et reste en cela la principale activité liée au pilotage / reporting des répondants. Seuls environ 40 % de la population interrogée déclarent incrémenter des tableaux de bord adossés aux risques, élément de pilotage souvent perçu comme clé par les organes de gouvernance. 35 % déclarent animer leur comité opérationnel des risques (en 2011, 26 % des répondants déclaraient en être membres) ;
- Les risk managers ont un rôle principalement participatif à la cellule de crise (44 %). La formalisation et l'animation du retour d'expérience, l'évaluation du niveau de perturbation de l'organisme, et l'organisation de la cellule de crise sont principalement sous une autre responsabilité que la leur, puisque que seuls un tiers, environ, des risk managers déclarent y prendre part.

Au vu de ces résultats, on constate que le champ d'intervention du risk manager dépasse à l'heure actuelle l'activité de l'assurance. Les risk managers interviennent dans plusieurs champs tels que : l'identification et l'évaluation des risques, gestion de crise, financement des risques et gestion des sinistres, pilotage / reporting...

3. Les relations internes et externes de la structure Risk Management

Après l'élaboration de la politique générale des risques et la définition des missions du risk manager, de son rattachement et de son périmètre, il est important, pour le risk manager, de définir ses relations internes avec les autres fonctions de l'entreprise et externe avec les courtiers, les assureurs...

3.1 Liens avec les fonctions clés de l'entreprise

Le domaine d'action du risk manager est vaste et concerne toutes les activités. Il est indispensable que celui-ci gère bien ses relations avec les différentes fonctions clés (opérationnelles et supports) de l'entreprise.

- Liens avec les fonctions opérationnelles

Comme on a déjà cité, il n'est pas raisonnable d'envisager que le risk manager gère les risques tout seul. La prise de risque fait partie inhérente de la vie de l'entreprise. Ainsi, en première instance, la personne la mieux à même de gérer les risques d'une activité est le responsable direct de cette activité, sous réserve qu'il y ait été sensibilisé et qu'il soit aidé par des méthodes, des référentiels et des outils élaborés par le risk manager, ou du moins en liaison avec lui.

Chaque direction opérationnelle est ainsi responsable de ses risques, elle opère en permanence des choix de gestion des risques, arbitre menaces et opportunités, pour son domaine de compétence. Elle intervient directement dans la gestion des sinistres : déclaration,

gestion, suivi, clôture... Elle peut s'appuyer, pour identifier et réduire les risques, sur le contrôle interne et l'audit interne.

- Liens avec les fonctions support

Les fonctions support comme l'informatique, la logistique, les ressources humaines, le juridique, le marketing... gèrent leurs propres risques. Le risk manager se coordonne avec ces fonctions pour traiter les risques transversaux.

Il s'appuie notamment sur :¹

- La direction financière pour suivre les risques liés à la comptabilité, la fiscalité et la trésorerie ;
- Les directions informatique et logistique pour maîtriser les risques sur les systèmes d'information, les nouvelles technologies, les installations...;
- La direction juridique pour surveiller les contrats et les litiges ;
- La direction des ressources humaines pour gérer les risques sociaux.

Les risques sont attachés aux processus qui, eux, sont transversaux. D'où l'intérêt de développer les relations avec les fonctions support.

Dans cette recherche, on développera le lien avec l'audit interne pour lequel la question des frontières se pose encore assez souvent.

3.2 Liens avec l'Audit Interne

L'Insitute of Internal Auditor (IIA) a redéfini ce qu'est aujourd'hui l'audit interne dans l'entreprise. L'audit a été longtemps affilié aux fonctions comptables et financières en terme notamment de maîtrise de conformité des procédures. L'audit a cependant fortement évolué et a récemment fait l'objet d'un repositionnement affirmé. Selon une définition récente de l'institut international de l'audit interne: « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

- Le rôle de l'audit interne dans le processus du management des risques de l'entreprise

Concernant le processus du management des risques, le rôle principal de l'audit interne consiste à :²

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
- Évaluer les processus de gestion des risques ;
- Évaluer la communication des risques majeurs ;

¹ Ibidem, p : 111.

² IIA, *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise*, 2004, p : 1.

- Examiner la gestion des principaux risques.

Et il ne doit pas :

- Définir l'appétence pour le risque ;
- Définir des processus de gestion du risque ;
- Gérer l'assurance sur les risques ;
- Décider de la manière de réagir face aux risques ;
- Mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction ;
- Prendre la responsabilité de la gestion des risques.

L'audit interne peut apporter des services de conseil qui améliorent la gestion du risque et les contrôles au sein d'une organisation. L'étendue de l'activité de conseil de l'audit interne dans le cadre du management des risques dépendra des ressources, internes et externes, dont dispose l'organisation en matière de risque. Si une organisation recourt aux services d'un spécialiste, ou à une fonction spécialisée, de la gestion des risques, il sera plus intéressant que l'audit interne se concentre sur son rôle d'assurance, plutôt que d'apporter des conseils redondants¹.

- La différence entre la fonction Audit Interne et la fonction Risk Management

Le lien entre la fonction Risk Management et la fonction Audit Interne constitue un enjeu important d'efficacité de la maîtrise de risques au sein de l'entreprise et mérite un développement particulier.

Les activités relatives aux fonctions d'audit interne et du risk management se rejoignent dans l'exigence de cohérence des actions avec les objectifs généraux de l'entreprise. Elles sont complémentaires et non substituables l'une à l'autre, elles doivent rester indépendantes. Les différences entre ces deux métiers peuvent se synthétiser dans les trois points suivant :²

- **Du point de vue de la finalité**

* Le risk manager agit pour limiter les risques à ce qui est acceptable pour la pérennité de l'entreprise ;

* L'auditeur interne vérifie que les mesures de sécurité et de contrôle ont été prises, qu'elles sont exhaustives et que leur évaluation est correcte.

- **Du point de vue du rôle dans l'entreprise**

* Le risk manager est à la fois fonctionnel et opérationnel. Il doit apporter des solutions efficaces aux situations de risque. Il s'appuie sur les opérationnels et sur le contrôle interne pour réaliser la politique générale de la gestion des risques définie ;

¹ Ibidem, pp : 6-7.

² Véret C et Mekouar R, Op.cit, pp : 112-113.

* L'auditeur interne est avant tout fonctionnel. Il juge la qualité des actions. Il est le lien institutionnel avec les organismes de tutelle et de surveillance. Il doit vérifier que les solutions existent, sinon alerter.

- **Du point de vue technique**

* Le risk manager s'appuie sur des techniques spécifiques de maîtrise et de financement des risques caractéristiques d'un métier à part entière. Il s'impose des règles strictes de gestion et de décision pour déterminer les solutions et anticiper leur adaptation aux changements internes et externes ;

* L'auditeur interne utilise principalement les techniques caractéristiques du métier d'audit. Il vérifie par rapport à un référentiel de normes l'exhaustivité et la qualité des solutions mise en œuvre par les directions et doit alerter en cas d'insuffisance.

Les auditeurs internes qui cherchent à étendre leur rôle dans le cadre du management des risques ne doivent pas non plus sous-estimer le savoir spécialisé des risk managers (par exemple sur le transfert du risque ou les techniques de quantification et de modélisation), qui sort habituellement du champ des connaissances de la plupart des auditeurs internes. Tout auditeur interne qui n'est pas en mesure de prouver qu'il possède les qualifications et le savoir appropriés doit s'abstenir de participer à la gestion des risques. De plus, le responsable de l'audit interne ne doit pas fournir de services de conseil dans ce domaine si les qualifications et le savoir requis ne sont pas disponibles au sein de la fonction d'audit interne et s'il n'est pas possible de se les procurer ailleurs¹.

- Les interactions entre l'Audit Interne et le Risk Management

La collaboration et les échanges entre ces deux fonctions sont nécessaires, dans le respect des spécificités de chacun pour enrichir mutuellement le diagnostic et la couverture des risques de l'entreprise.

- L'Audit Interne utilise les informations fournies par le système de management des risques et notamment la cartographie des risques pour préparer et mettre à jour son plan annuel, ainsi que pour l'élaboration d'un programme de travail pour chaque mission ;
- Le Risk Management utilise les observations, conclusions et recommandations émises par l'Audit Interne pour focaliser ses activités sur les insuffisances dans le management des risques et le contrôle interne communiquées par l'Audit Interne.

3.3 Liens avec les tiers externes

Le risk manager gère directement le programme d'assurance de l'entreprise, donc les liens avec les courtiers et les assureurs.

Il peut s'appuyer sur des prestataires externes pour l'identification détaillée des risques les plus pointus comme le risque informatique et pour leur évaluation avec les actuaires.

¹ IIA, Op.cit, p : 8.

Parfois, il peut confier à ces prestataires la mise en œuvre et le suivi des mesures décidées. C'est le cas notamment des risques liés aux systèmes d'information qui nécessitent une expertise spécifique (piratage, virus, nouveaux risques liés à l'internet).

Section3 : Généraliser la maîtrise des risques

Avoir une structure du risk management au sein de l'entreprise ne signifie pas que tous les risques sont maîtrisés. Outre cette fonction, l'entreprise doit généraliser la maîtrise de ses risques notamment par l'audit de cette fonction, la communication effective sur les risques et le pilotage du dispositif du risk management.

1- Auditer le risk management et savoir communiquer

L'audit de la fonction Risk Management et la communication efficace sur les risques permettent aux dirigeants de s'assurer que la politique de gestion des risques est bien comprise et que l'ensemble des collaborateurs sont suffisamment sensibilisés aux dimensions réelles du risque qui les concernent.

1.1 Auditer la gestion des risques

Comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, la fonction du risk management doit être auditée pour conforter les dirigeants dans son efficience. Cette opération d'audit doit permettre aux dirigeants et aux actionnaires de l'entreprise de vérifier l'adéquation du processus de risk management à la politique générale de la gestion de risques et de s'assurer que les informations publiées concernant la gestion des risques sont correctes et fiables.

Les auditeurs internes vérifient que :¹

- La mise en œuvre du risk management est conforme aux objectifs fixés par les dirigeants et précisés dans la politique générale de la gestion des risques ;
- Les mesures décidées pour réduire les risques sont opérationnelles (contrôle interne, contrôle qualité, plans de continuité des activités...) ;
- Les traitements de financement des risques, particulièrement les programmes d'assurance souscrits, sont adaptés aux risques résiduels ;
- Les outils mis en œuvre pour gérer les risques potentiels sont adéquats et fiables ;
- Les reporting et tableaux de bord de gestion des risques reflètent fidèlement la réalité de l'entreprise et rendent compte de manière pertinente du suivi des risques.

Les résultats de l'audit, sous forme de rapports au moins annuels, sont présentés aux dirigeants pour leur permettre de prendre, s'il y a lieu, les mesures correctrices nécessaires à l'amélioration de l'efficacité du risk management de leur entreprise.

1.2 Communiquer effectivement sur les risques

La communication sur les risques a pour principal objectif de faire partager les informations nécessaires et suffisantes pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et

¹ Véret C et Mekouar R, Op.cit p : 221.

l'ensemble des parties prenantes et les accompagner dans leurs démarches d'analyse et de lutte contre les risques¹. Elle peut revêtir différentes formes, telles que des manuels de politique, des notes internes, des courriers électroniques, des avis affichés, des diffusions sur internet et des messages enregistrés².

La communication doit être à la fois interne et externe :

- L'instance dirigeante devra entre autres connaître les risques les plus significatifs auxquels l'organisation fait face et s'assurer que le niveau de sensibilisation aux risques est approprié dans toute l'organisation et que le processus du risk management fonctionne efficacement ;
- Les unités opérationnelles devront notamment se tenir informées des risques qui relèvent de leur responsabilité, de leurs impacts possibles sur d'autres unités et inversement de l'effet des risques d'autres unités sur elles-mêmes, et rendre compte systématiquement et promptement aux responsables de l'organisation tout nouveau risque ou échec des mesures de maîtrise des risques existantes ;
- Grâce à des voies de communication externes ouvertes, les clients et les fournisseurs peuvent fournir des indications utiles sur la conception ou la qualité des produits ou des services, permettant ainsi à l'organisation d'évoluer en fonction des demandes ou des préférences des clients.

La fiabilité des informations communiquées est primordiale. Des données inexactes peuvent conduire à des risques non identifiés, des évaluations erronées et à de mauvaises décisions de gestion. La qualité de l'information implique de s'assurer que :³

- Le contenu est approprié c'est-à-dire le niveau de détail est adéquat ;
- Les informations parviennent en temps utile ;
- Les informations sont exactes, accessibles et actuelle.

2. Piloter le dispositif du risk management

Le risk manager est le pilote d'ensemble du dispositif du risk management. Pour rendre opérationnel ce pilotage dans l'entreprise, il est indispensable de s'appuyer sur des tableaux de bord de reporting exhaustifs et cohérents.

2.1 Pourquoi le pilotage du dispositif du risk management ?

L'arrivée de nouveaux collaborateurs, la modification de la structure ou de la direction de l'entité ou l'introduction de nouveau processus... tous ses facteurs contribuent à l'évolution de dispositif du risk management. Cette évolution rend certains traitements des risques, pertinents à un moment donné, inappropriés, certaines activités de contrôles moins efficaces ou inadéquates... Face à ces changements, la direction doit déterminer si le fonctionnement du dispositif de management des risques reste efficace.

¹ Ibidem, p : 234.

² IFACI, Op.cit, p : 115.

³ Ibidem, p : 110.

- Comment piloter le dispositif du risk management ?

Le pilotage de dispositif du risk management peut être réalisé de deux manières : par le biais d'un dispositif fonctionnant en continu (opérations courantes de pilotage) ou par le biais d'évaluation spécifique. Mais en général, la combinaison d'opération de pilotage en continu et d'évaluation spécifique assurera l'efficacité du dispositif de management des risques au fil du temps :¹

• Opérations courantes de pilotage

Les opérations courantes de pilotage sont intégrées aux activités opérationnelles habituelles et récurrentes d'une organisation. Ce pilotage est réalisé en temps réel, réagissant de façon dynamique au changement des conditions.

Les opérations courantes de pilotage sont généralement réalisées par les responsables opérationnels ou fonctionnels, qui doivent porter toute l'attention requise à l'information qu'ils reçoivent. Ils s'attachent à confirmer les corrélations, à détecter les incohérences et à apprécier les autres conséquences pertinentes des données qu'ils reçoivent. Ainsi, ils détectent des problèmes et en effectuent le suivi en faisant appel aux expertises nécessaires afin de déterminer si des mesures correctives, ou tout autre action, s'imposent.

• Evaluations spécifiques

En règle générale, les mécanismes du risk management au sein de l'organisation comportent, à des niveaux variables, des dispositifs d'autocontrôle du pilotage. Plus le dispositif de pilotage en contenu est efficace, moins il est nécessaire de procéder à des évaluations spécifiques. La fréquence des évaluations spécifiques nécessaires relève de l'appréciation de la direction. Pour en décider, il est nécessaire de tenir compte de la nature et de l'ampleur des changements et des risques associés, de la compétence et de l'expérience du personnel mettant en œuvre les traitements des risques et les contrôles afférents ainsi que des résultats provenant du pilotage en continu.

2.2 Le reporting comme élément essentiel du pilotage

Le reporting est un ensemble d'informations élaborées pour piloter les risques d'une entreprise. Il comprend des éléments pour :²

- Résumer la démarche globale et les zones de risques : politique de gestion de risque, synthèse des évaluations et des alertes, suivi de l'évolution de la sinistralité ;
- Présenter les mesures mises en œuvre et les améliorations possibles : plans d'action de réduction de risques, programmes de financement des risques résiduels ;
- Vérifier leur adéquation aux orientations générales : impacts sur les résultats, les fonds propres, suivi du profil global de risque ;
- Préparer les décisions à prendre pour redresser la situation, s'il y a lieu.

¹ IFACI, Op.cit, pp : 118-124.

² Véret C et Mekouar R, Op.cit, p : 213.

Les informations à inclure dans le reporting sont notamment :¹

- Toutes les défaillances identifiées dans le dispositif de risk management, qui affectent la capacité d'une organisation à élaborer et à mettre en œuvre sa stratégie et à atteindre ses objectifs, doivent être communiquées à ceux qui sont en situation de prendre les mesures qui s'imposent ;
- Toutes les opportunités identifiées permettant d'augmenter la probabilité que les objectifs de l'organisation soient atteints.

- Auprès de qui les informations doivent-elles être remontées ?²

Les informations générées dans le cadre des activités opérationnelles sont habituellement remontées aux supérieurs immédiats par les voies hiérarchiques. Ceux-ci peuvent à leur tour les transmettre en amont ou transversalement dans l'organisation, de telle sorte qu'elles parviennent aux personnes ayant autorité pour prendre les mesures nécessaires. Des voies de communication alternative doivent également exister pour la remontée des informations sensibles, telles que les actes illégaux ou répréhensibles. Les défaillances dans le dispositif du risk management sont habituellement signalées non seulement à l'individu responsable de la fonction ou de l'activité en cause, mais également remontées au minimum à l'échelon immédiatement supérieur dans la hiérarchie.

¹ IFACI, Op.cit, pp : 125-126.

² Ibidem, pp 126-127.

Conclusion

Avec l'évolution des environnements notamment l'environnement techniques et concurrentiels, il est de plus en plus difficile d'avoir une vision globale de tous les risques auxquels sont exposées les entreprises. En outre, la nécessité de mieux cartographier tous les risques dans l'entreprise, notamment avec l'évolution des réglementations en vigueur dans chaque pays, fait que le métier de Risk Manager est de plus en plus indispensable.

A partir de ce chapitre on peut conclure que la fonction du risk management est une fonction clé dans les entreprises. Son champs d'intervention est plus vaste, qui, longtemps considéré comme un simple acheteur d'assurances. C'est à lui, maintenant, qu'est dévolue la tâche d'identifier, d'analyser et de quantifier les risques que peut générer l'activité de son entreprise sur les plans stratégique, financier et opérationnel. A lui d'informer la direction générale des mesures à prendre pour bien gérer les risques.

CHAPITRE 3 : LES COMPAGNIES D'ASSURANCE FACE AUX RISQUES

Introduction

La compagnie d'assurance, comme toutes les autres organisations, évolue dans un environnement instable et complexe, et afin d'être rentable elle doit gérer ses risques efficacement.

Outre ces considérations de rentabilité et de sécurité des actifs, la compagnie d'assurance doit prendre en considération aussi à sa solvabilité : sa capacité à tenir ses engagements. La notion de solvabilité est étroitement liée à celle du risque, la compagnie d'assurance doit gérer l'ensemble de ses risques afin d'être à chaque instant en mesure de faire face à ses engagements envers les assurés.

Comme la partie pratique de cette recherche sera effectuée au sein d'une compagnie d'assurance, l'objectif de ce chapitre est de clarifier les concepts liés à l'activité de l'assurance, ses spécificités ainsi que son risk management, et de présenter la situation actuelle du secteur algérien des assurances.

Ce chapitre comporte trois sections :

- Généralités sur l'assurance ;
- Le risk management dans les compagnies d'assurance ;
- Le marché algérien des assurances.

L'activité de l'assurance engendre plusieurs risques menaçant l'atteinte des objectifs de la compagnie d'assurance. Le risk management constitue un outil efficace pour faire face à ces risques.

Section 1 : Généralité sur l'assurance

Le secteur de l'assurance est un secteur actif, diversifié et en pleine expansion. Il contribue à la croissance économique en donnant aux consommateurs et entreprises une protection de long terme contre les événements adverses.

1. Notions de base sur l'assurance

Le domaine d'assurance est un domaine assez particulier et a sa propre terminologie. Dans ce qui suit, et afin de comprendre une partie de cette terminologie, certains termes liés à l'assurance ont été expliqués.

1.1 Définition de l'assurance et de la réassurance

Les concepts d'assurance et de réassurance sont des concepts plus ou moins complexes puisqu'ils englobent différents aspects à savoir l'aspect juridique et l'aspect technique et statistique.

- Définition de l'assurance

Le concept d'assurance peut être défini sous deux aspects différents :

• L'aspect juridique

Selon la réglementation algérienne, l'article 2 de la loi 06-04 précise que l'assurance est : « un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaire au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat »¹.

• L'aspect technique

L'aspect technique de l'assurance comprend les concepts de mutualité et d'organisation scientifique de l'entreprise comme le montre la définition suivante : « L'assurance est l'opération par laquelle un assureur, organisant en mutualité une multitude d'assurés exposés à la réalisation de certains risques, indemnise ceux d'entre eux qui subissent un sinistre grâce à la masse commune des primes collectées »².

- Définition de la réassurance

¹ Loi n° 06-04 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances, journal officiel N°15, p : 3.

² Senécal N, *L'intérêt d'assurance comme élément constitutif de la déclaration initiale de risque en assurance de dommages*, mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise en droit, Université de Montréal, Québec, 2003, pp : 1-2.

D'après RAMEL (1980), la réassurance est définie comme : « l'opération par laquelle une personne, généralement personne morale s'engage à apporter son concours financier, dans des conditions strictement liées à l'évolution à un certain risque préalablement défini, à une autre personne qui a accepté de garantir ce risque envers une troisième personne appelée l'assuré »¹.

Selon la réglementation algérienne, l'article 4 de l'ordonnance 95-07 précise que « le contrat de réassurance est une convention par laquelle l'assureur ou le cédant se décharge sur un réassureur ou un cessionnaire de tout ou partie des risques qu'il a assurés. En matière de réassurance, l'assureur reste le seul responsable vis-à-vis de l'assuré »².

1.2 Définition des bases techniques de l'assurance

Les bases techniques de l'assurance comprennent les notions suivantes:

- Contrat d'assurance

Le contrat d'assurance est « une convention passée entre une entreprise d'assurance et un souscripteur (individu ou collectivité), fixant à l'avance, pour une période déterminée, des charges financières en fonction d'un ensemble bien défini d'évènements aléatoires »³.

- Assureur

« L'assureur est la société d'assurance (Société commerciale ou mutualiste), agréées par l'état et habilitée à garantir les risques.

L'assureur, c'est aussi la personne physique autorisée à présenter des opérations d'assurance qui démarche un prospect et lui fait souscrire un contrat d'assurance »⁴.

- Assuré

« Personne physique ou morale désignée ainsi dans les conditions particulières du contrat d'assurance. En assurance, l'assuré peut ne pas être le souscripteur ou le bénéficiaire de l'assurance. Dans le domaine de l'assurance automobile, l'assuré est le propriétaire du véhicule. En assurance habitation, l'assuré est le propriétaire ou le locataire du bien immobilier. En assurance de personne, l'assuré est la personne sur laquelle repose le risque (décès, maladie, invalidité) »⁵.

- Sinistre

« Un sinistre signifie la survenance ou la réalisation d'un évènement aléatoire susceptible d'entraîner l'exécution d'une garantie prévue dans un contrat d'assurance. Il suppose,

¹ Walhin J, *La réassurance*, Larcier, Bruxelles, 2007, p : 2.

² Ordonnance N° 95-07 du Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995b relative aux assurances, journal officiel N° 13, p : 4.

³ Ewaled-Jean F et Lorenzi H, *Encyclopédie d'assurance*, Economica, Paris, 1997, p : 432.

⁴ Conseil national des assurances, *Projet du glossaire des assurances*, Alger, 2009, p : 12.

⁵ Idem.

l'existence d'un fait dommageable (un incendie, un vol, un dégât des eaux, un décès, une atteinte corporelle, etc.) »¹.

- Prime

« La prime ou la cotisation est la somme que paie l'assuré ou le sociétaire au titre de son contrat d'assurance en contrepartie de la garantie du risque couvert »².

- Indemnisation

« Action consistant à dédommager une personne du préjudice subi par elle et, par extension, résultat de cette action. En assurance, l'indemnisation des dommages se fait sous forme de réparation en équivalent (ou en espèces), par l'attribution d'une somme d'argent appelée indemnité. Elle peut aussi intervenir sous forme de réparation en nature. L'indemnisation peut être forfaitaire, elle est calculée à partir de capitaux prédéterminés à la souscription et selon des règles de calcul définies dans le contrat. Ou indemnisation en droit commun, déterminée d'après les règles appliquées par les tribunaux en matière de réparation de préjudices corporels »³.

2. Les spécificités de l'activité de l'assurance

Le principe fondamental de l'assurance est simple : contre le versement d'une prime par l'assuré, l'assureur s'engage à procéder à une indemnisation en cas de réalisation d'un sinistre donné. Le risque couvert est donc transféré d'un individu à une société. A partir de ce principe, on peut tirer les spécificités du secteur d'assurance.

2.1 L'inversion du cycle de production⁴

La compagnie d'assurance reçoit le versement de la prime, donc le paiement de son service, avant la réalisation de celui-ci. Au moment de la signature du contrat, l'assureur ne connaît pas le montant des sinistres qui se réaliseront et ne peut procéder que par analyses statistiques plus ou moins réalistes. La prime est alors investie en titres financiers à plus en moins longue échéance jusqu'à ce que des sinistres doivent être remboursés.

De ce fait, l'aléa dans la matérialisation des risques, à la fois dans leur moment de réalisation et dans leur ampleur doit être au cœur de l'activité de l'assurance. L'assurance a pour mission essentiel de couvrir des risques, mieux et à moindre coût qu'un individu isolé. En plus, l'engagement de l'assureur de couvrir le risque pendant une période donnée l'oblige à non seulement maîtriser son risque, mais également à disposer de moyens complémentaires (fonds propres ou réassurance) pour parer aux circonstances adverses qui pourraient voir les sinistres s'alourdir de façon inattendue.

2.2 La mutualisation des risques

¹ Ibidem, p : 69.

² Ibidem, p : 58.

³ Ibidem, p :45.

⁴ Morlaye F, *Risk Management et Assurance*, Economica, Paris, 2006, p : 11.

Comme on a déjà cité, le principe de l'assurance est de transférer à une tierce personne les dommages pouvant résulter de la matérialisation d'un sinistre, contre le versement d'une prime financière. Or, ce transfert n'a de pertinence que dans deux conditions :¹

- D'une part, que l'assureur ait des moyens financiers supérieurs à celui de ses clients pour pouvoir absorber le sinistre sans mettre en péril sa solvabilité ;
- D'autre part, que le nombre de contrats d'assurance soit suffisamment important, avec des risques suffisamment homogènes mais faiblement corrélés, pour que la somme des primes n'excède pas le montant des sinistres.

Cette notion de mutualisation peut poser des problèmes sérieux lorsque des sinistres touchent tout ou partie d'un portefeuille de contrats.

2.3 L'asymétrie d'information

L'asymétrie d'information est un phénomène connu dans le secteur d'assurance depuis ses origines. Cette asymétrie d'information entre l'assureur et l'assuré se manifeste par deux phénomènes bien connus, l'aléa moral et l'anti-sélection :²

- L'aléa moral est le phénomène que le comportement de l'assuré se modifie en raison du fait qu'il soit assuré;
- L'anti-sélection (ou sélection adverse) est le phénomène que les agents qui acquièrent un certain type de police d'assurance soient les plus risqués.

Section 2 : Le risk management dans les compagnies d'assurance

Le risk management dans les compagnies d'assurances est un outil indispensable de sélection et de maîtrise de risques. Le monde devient de plus en plus complexe et dangereux. Les sociétés d'assurance ont une position privilégiée pour développer leur activité sur des segments et des marchés encore non exploités.

1. Les risques spécifiques du secteur d'assurance et leur gestion

A l'instar des autres sociétés, la société d'assurance opère dans un milieu instable et plein de risques. De ce fait, elle doit gérer bien ses risques et les limiter à des niveaux acceptables pour assurer sa rentabilité et sa pérennité sur le marché.

1.1 Les risques spécifiques du secteur d'assurance

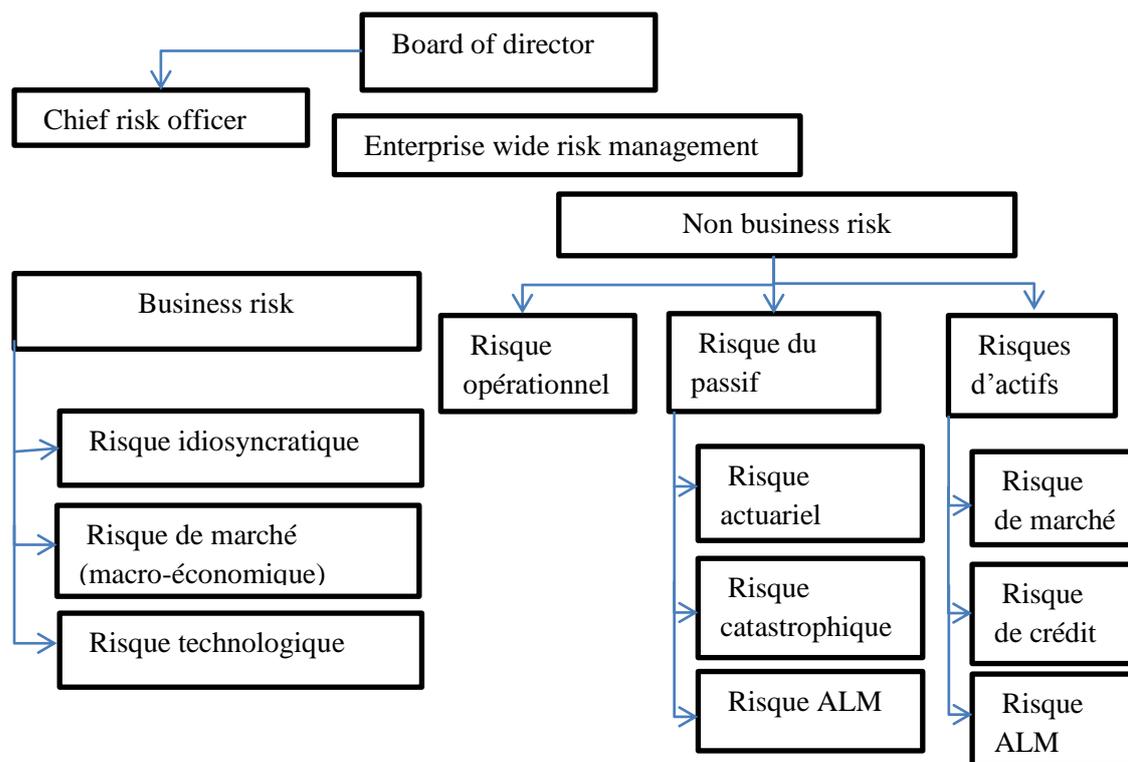
L'assurance est un secteur très spécifique par rapport aux autres secteurs d'activité, dans la mesure où son cycle de production est inversé. Partant de cette spécificité, les compagnies d'assurances prennent des risques spécifiques liés à son activité de l'assurance et des risques communs à toutes les institutions financières.

La figure ci-après présente la typologie des risques spécifiques aux assureurs.

¹ Ibidem, p : 12.

² Hull J et autres, *Gestion des risques et institutions financières*, Pearson, Paris, 2^{ème} édition, 2010, p:63.

Figure 1.03 : typologie des risques spécifiques aux assureurs



Source : Morlaye F, *Risk Management et Assurance*, Economica, Paris, 2006, p : 103.

Les compagnies d'assurances souscrivent des risques auprès de leurs clients. Elles établissent un prix de ces risques, au moyen d'une prime, sur la base de la sinistralité espérée (au sens mathématique) majorée des frais de gestion des contrats. Or, la sinistralité peut s'écarter des valeurs escomptées pour deux raisons principales : l'occurrence de catastrophes ou une mauvaise estimation technique du risque par les actuaires (risque actuariel). Le tableau ci-après présente un récapitulatif des risques auxquels les compagnies d'assurance sont confrontées :

Tableau 1.03 : récapitulatif des risques et leurs définitions

Type de risque	Sous-catégories	Définitions
Risque financier	Crédit	Pertes liées au défaut de débiteurs. Ces pertes peuvent être liées à l'incapacité de payer du débiteur (défaut).
	Marché	Variation de la valeur d'actifs financiers liés à des variations de prix de marché. Les différents facteurs de risques liés au marché sont les taux d'intérêt, les cours de change, les cours des actions et les prix des matières premières.
Risque d'assurance	Catastrophique	Pertes liées à l'occurrence d'événements extrêmes (tremblement de terre, ouragan, inondation, terrorisme..).
	Actuariel	C'est le risque que la sinistralité de contrat d'assurance ait été mal déterminée en fonction des données disponibles. Cela peut être dû à une sous-estimation initiale des primes ou à une augmentation de la sinistralité (mortalité, accidents, arrêt de travail).

Autres risques	Business risk	Variations liées aux volumes de ventes et au prix de vente.
	Risque opérationnel	Pertes liées à des événements humains (fraude, erreurs) ou des défaillances techniques.
	Le risque ALM (<i>Asset/Liability Management</i>)	La corrélation entre les passifs et les actifs d'une compagnie d'assurance est très forte (l'inversion du cycle de production), et la gestion conjointe des deux côtés est nécessaire pour réduire le risque de solvabilité et le risque de liquidité.

Source : élaboré sur la base de : Morlaye F, *Risk Management et Assurance*, pp : 62-69.

1.2 La gestion des risques spécifiques à l'activité de l'assureur

L'assurance, comme on a déjà cité, est un secteur particulier du point de vue du mode de fonctionnement de ses entreprises ; les compagnies d'assurance ont des méthodes de gestion des risques spécifiques adaptées à la nature de leur activité :

- Le risque actuariel

Les compagnies d'assurance accordent une grande importance aux risques actuariels, dans la mesure où ils représentent le cœur de leur activité de souscription des risques. Ce risque recouvre deux réalités bien distinctes :¹

- **La mauvaise estimation du montant des sinistres**

Le premier risque actuariel auquel une société d'assurance peut faire face est celui d'une sous-estimation des sinistres. La technique de provisionnement est la solution qui s'offre aux compagnies d'assurance pour faire face à ce type de risque. En construisant des provisions techniques la compagnie d'assurance sera capable de régler ses engagements techniques vis à vis des assurés ou bénéficiaires de contrats.

- **La mauvaise estimation du cadencement des sinistres**

Cette question renvoie à celle de la maîtrise de la liquidité dans une compagnie d'assurance. Les sinistres sont naturellement aléatoires et se matérialisent à des instant eux aussi aléatoires, donc les compagnies d'assurance doivent conserver une certaine liquidité dans leurs placements afin de pouvoir régler dans les meilleurs conditions les sinistres de leurs assurés. Pour ce faire, les compagnies d'assurance peuvent conserver un volant de liquidité dans des supports monétaires (titres d'obligataires publics à court terme du type Bon du Trésor par exemple) ou des placements à taux variables.

- La gestion des risques extrêmes

Les compagnies d'assurance couvrent leurs risques extrêmes le plus souvent via des cessions de réassurance.

¹ Morlaye F, Op.cit, pp : 103-104.

- La gestion du risque ALM

Les compagnies d'assurance ont un cycle de production inversé et les actifs sont mis en représentation d'engagement envers les assurés. Les compagnies d'assurance ont développé au fil des ans une méthode relativement complexe de gestion Actif/Passif, connue sous la dénomination de DFA (*Dynamique Financial Analysis*). Cette méthode s'appuie sur une modélisation de la compagnie d'assurance ou de son portefeuille et la prise en compte d'hypothèse d'évolution des principales variables économiques et financières (taux d'intérêt, inflation, taux de rachat de contrats...)¹.

Le tableau ci-dessous synthétise les techniques utilisées par les compagnies d'assurance pour gérer les risques spécifiques :

Tableau 2.03 : Synthèse des risques spécifiques et leur technique de gestion

Le risque spécifique	Technique utilisée
La mauvaise estimation du montant des sinistres (risque actuariel).	provisions techniques
La mauvaise estimation du cadencement des sinistres (risque actuariel).	Conservation d'un volant de liquidité dans des supports monétaires
Les risques extrêmes .	La réassurance
Le risque ALM.	La méthode de DFA (<i>Dynamique Financial Analysis</i>).

Source : élaboré sur la base de : Morlaye F, *Risk Management et Assurance*, 2006, pp : 103-112.

- L'analyse prospective des risques

Comme les risques évoluent en contenu, la compagnie d'assurance doit procéder à une analyse prospective de risques afin d'anticiper les difficultés potentielles ou les pistes de développements de produits ou de couvertures. L'évolution technologique recèle à la fois de bénéfices et des dangers redoutables que les compagnies d'assurance doivent prévoir.

2. La directive Solvabilité II et le risk management

La solvabilité d'un assureur exprime sa capacité à respecter les engagements qu'il prend auprès de ses clients. Elle dépend des garanties et protections offertes aux assurés et des ressources, fonds propres et investissements, dont dispose l'assureur pour y faire face.

2.1 Présentation de la directive

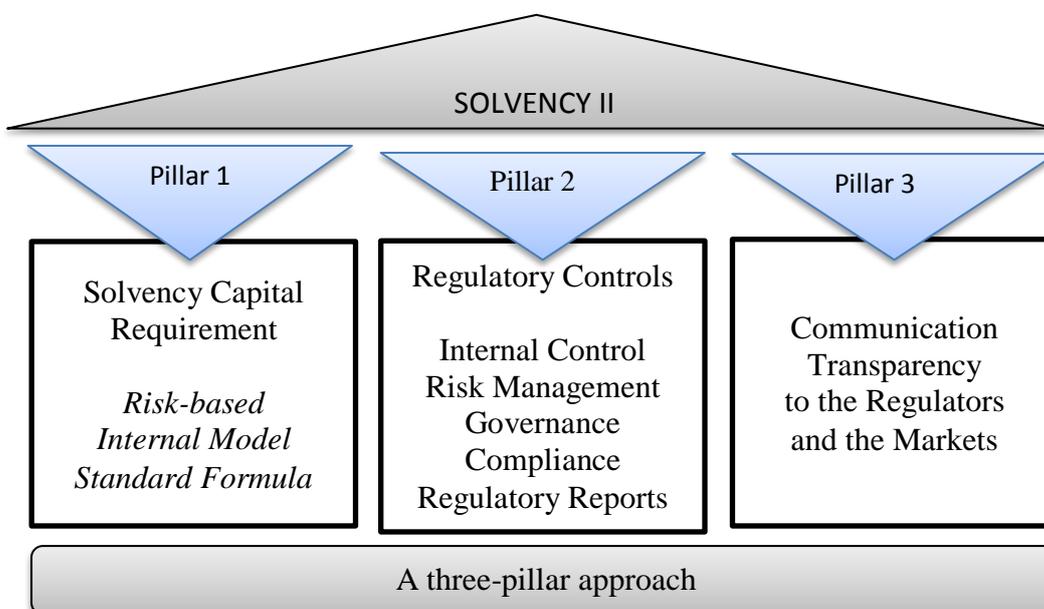
¹ Ibidem, p : 111.

La directive Solvabilité II est un nouveau code réglementaire établi par l'Union Européenne. Elle vise à moderniser et harmoniser les règles de solvabilité applicables à l'ensemble des organismes d'assurance afin :¹

- D'améliorer la protection des assurés ;
- D'inciter les entreprises à améliorer la connaissance et la gestion de leurs risques par l'intégration, dans l'appréciation de la solvabilité, d'éléments qualitatifs tels que la gouvernance, le contrôle interne et la gestion des risques ;
- De permettre aux autorités en charge de la supervision de disposer d'outils adaptés pour évaluer la solvabilité globale des institutions en se basant sur des approches prospectives et orientées vers les risques.

Cette directive repose sur trois piliers fondamentaux comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 2.03 : Les trois piliers de la directive Solvabilité II



Source: SCOR, Focus, Enterprise Risk Management (ERM): A driving force for the insurance industry, Paris, 2009, p: 12.

Le premier pilier détermine les exigences quantitatives à respecter sur l'harmonisation des provisions et l'instauration de minima de fonds propres. Ce pilier concerne donc les calculs des provisions et du capital réglementaire, en définissant des seuils quantitatifs de fonds propres et de provisions techniques.

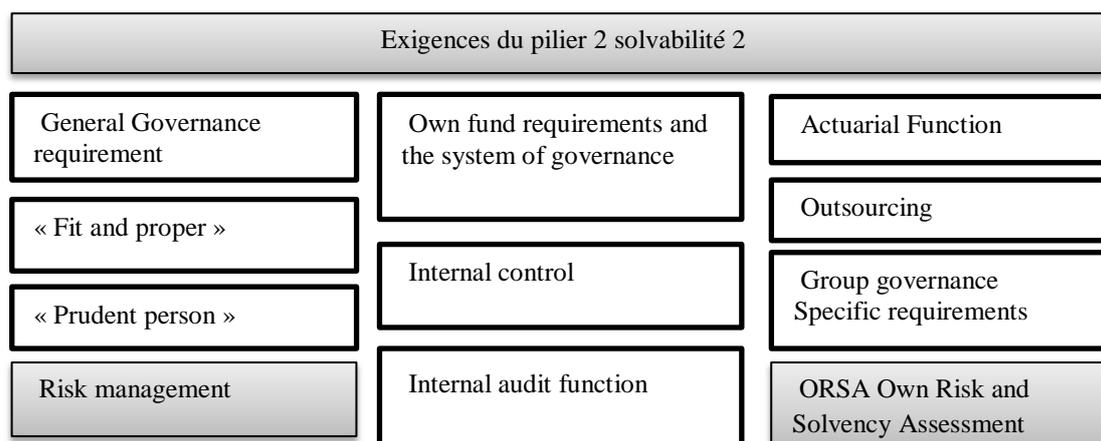
Le deuxième pilier englobe les exigences qualitatives relatives aux processus de surveillance prudentielle et au risk management.

Le dernier pilier est l'obligation pour les assureurs de publier certaines informations et de les détailler à l'autorité de contrôle.

¹ KPMG, Vers une approche globale et cohérente de la solvabilité, Paris, 2006, p : 3.

Dans le cadre de cette recherche, on va se focaliser sur le pilier 2 de la directive Solvabilité II. Ce pilier recouvre un large panel d'exigence :

Figure 3.03 : Les exigences du pilier 2 de la directive Solvabilité II.



Source: élaboré sur la base de: EIOPA Final Report on Public Consultation No. 13/008 on *the Proposal for Guidelines on the System of Governance, Germany, 2013*

Dans cette recherche, on va se focaliser sur les aspects liés à l'exigence « *Risk management* » et « *ORSA* ». L'objectif du pilier 2, qui se traduit en pratique par la mise en place d'un système de gestion des risques et de l'ORSA, est de s'assurer que la compagnie est bien gérée et en mesure de calculer et maîtriser ses risques.

2.2 Les apports du pilier 2 de la directive Solvabilité II sur le risk management

Parmi les articles de la directive Solvabilité II, deux sont particulièrement importants :

- L'article 44 (gestion des risques) qui décrit le cadre général de la gestion des risques ;
- L'article 45 (évaluation interne des risques et de la solvabilité) qui précise le cadre de l'ORSA, plus spécifiquement consacré au contrôle de la solvabilité et dont les résultats doivent être communiqués à l'autorité du contrôle.

- Article consacré à la gestion des risques (article 44)

L'article consacré à la gestion des risques dans la directive Solvabilité II est l'article 44. Les points essentiels portés par cet article dans ses paragraphes 1 et 2 peuvent se résumer dans ce qui suit:¹

- Les entreprises d'assurance et de réassurance doivent mettre en place un système de gestion des risques efficace, parfaitement intégré à la structure organisationnelle et aux procédures de prise de décision de l'entreprise et dûment pris en compte par les personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ou qui occupent d'autres fonctions-clés. Cela nécessite au minimum:

- Une stratégie de gestion des risques claire, bien définie, cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise, et comprend : les objectifs de gestion des risques, l'appétence pour le

¹ LLYPD'S, *Solvency II: Detailed guidance notes, Section 1 - System of governance*, London, March 2010, P : 5.

risque et la répartition des responsabilités entre les différents acteurs de la gestion des risques ;

- Des politiques écrites mettant en œuvre de la stratégie de gestion des risques et facilitant les mécanismes de contrôle. Ces politiques doivent inclure la définition et la classification des risques significatifs auxquels la compagnie d'assurance est confrontée ;
- Des processus et procédures permettant l'identification, l'évaluation, la gestion, la surveillance et la déclaration des risques auxquels la compagnie d'assurance est, ou peut-être, exposée.

- Le système de gestion des risques doit couvrir au moins les domaines de: la souscription et le provisionnement, la gestion actif-passif, les investissements, la gestion du risque de liquidité, la gestion opérationnelle des risques, la réassurance et les autres techniques d'atténuation du risque.

- Article consacré à l'ORSA

L'article consacré à l'ORSA dans la directive Solvabilité II est l'article 45. Les aspects essentiels portés par les 7 paragraphes de cet article peuvent être résumés dans les points suivants :¹

- La mise en œuvre d'un dispositif Solvabilité II passe obligatoirement par la modélisation d'une évaluation interne des risques dénommée « *Own Risk and Solvency Assessment* » ;
- L'ORSA recouvre l'ensemble des processus mis en place par l'entreprise pour évaluer, régulièrement et à chaque changement de stratégie, sa solvabilité. En d'autres termes, il est un outil intégré de gestion des risques traduisant les impacts des orientations stratégiques sur la solvabilité actuelle et future.

En somme, l'ORSA est un modèle interne qui doit contenir :

- L'évaluation d'un besoin global de solvabilité ;
 - La couverture permanente des exigences de fonds propres et de provisionnement ;
- L'adéquation ou non du modèle interne aux profils de risque de l'entreprise ;
- L'identification des principaux risques auxquels est exposée l'entreprise.

3. La fonction Risk Management dans les compagnies d'assurance

Au sein de la compagnie d'assurance et de réassurances, la direction du risk management a pour objectifs l'identification, la quantification et la gestion des principaux risques auxquels la compagnie est exposée.

Afin d'apporter une contribution tangible et mesurable à la compagnie, la fonction Risk Management doit être construite autour de deux orientations stratégiques :²

- Une approche pragmatique centrée sur des priorités clairement identifiées ;
- Une approche opérationnelle en liaison directe avec les autres activités;

¹ LLOYD'S, *Solvency II: Detailed guidance notes, Section 9 – ORSA*, London, March 2010, p: 3.

² Kerebel P, *Management des risques inclus secteurs banque et assurance*, Edition d'organisation, Paris, 2009 P : 122.

3.1 La directive Solvabilité II et la fonction Risk Management

La directive Solvabilité II porte les aspects suivants dans l'article 44 paragraphes 4 et 5 :¹

- L'obligation de disposer d'une fonction « Risk Management » au sein de la compagnie d'assurance ;
- La fonction Risk Management doit disposer :
 - * D'une stratégie de gestion des risques précisant notamment les objectifs de la gestion des risques et l'appétit au risque de l'organisation.
 - * D'un véritable dispositif de maîtrise des risques (passant souvent par l'achat d'un logiciel dédié à la gestion des risques) ;
 - * Des cartographies des processus et des risques financiers, stratégiques, juridiques et surtout opérationnels.

3.2 Typologies des risques encourus par l'assureur selon Solvabilité II²

Selon la directive Solvabilité II, les risques encourus par l'assureur peuvent se classer en quatre grandes classes à savoir les risques financiers, stratégiques, juridiques et opérationnels.

Cette directive a donné une importance particulière aux risques opérationnels, en les classant en sept catégories :

- Malveillance intentionnelle (fraude interne) ;
- Fraude externe ;
- Ressources humaines et environnement de travail ;
- Clients, produits et pratiques professionnelles ;
- Réalisation des opérations ;
- Systèmes d'information et continuité ;
- Périls.

Il faut également prendre en compte d'après l'article 101 :

- Les risques de souscription (risques pris par un assureur lors de la distribution de contrats d'assurance auprès de personnes physiques et morales) ;
- Le risque de marché (risque de variation du prix d'une grandeur économique constatée sur un marché se traduisant par une perte) ;
- Et le risque de crédit (ou risque de contrepartie, c'est-à-dire le risque qu'un tiers ne respecte pas ses engagements).

Ces risques recouvrent globalement les catégories suivantes :

- Risques techniques, liés à la définition et à la conception des produits d'assurance ;

¹ LLYPD'S, *Solvency II: Detailed guidance notes, Section I*, Op.cit, pp: 8-9.

² Lerda A, *L'impact du pilier 2 de Solvabilité 2 (« Gouvernance des risques ») sur les fonctions Audit Interne, Contrôle Interne et Risk Management*, mémoire en vue de l'obtention de Master « Audit et Gouvernance des Organisations », France, 2010/2011, pp : 30-31.

- Risques liés aux équilibres de souscription, relatifs à la maîtrise des risques sur les opérations de souscription d'un contrat d'assurance ou réassurance ;
- Risques liés au versement des prestations garanties par les contrats ;
- Risques liés au provisionnement (sur primes et sinistres) ;
- Risques liés au recours à la réassurance : cessions, acceptations ou rétrocessions internes.

3.3 Les missions de la fonction Risk Management au sein de la compagnie d'assurance

La fonction du risk management se doit d'avoir cinq missions prioritaires :¹

- Le pilotage et le suivi de la gestion actif-passif;
- L'approbation préalable au lancement des nouveaux produits et la promotion de l'innovation en matière de produits ;
- La gestion des expositions d'assurance qui comprend notamment la revue des provisions techniques et l'optimisation des stratégies de réassurance ou de coassurance en tant que cédante ou en tant que cessionnaire ;
- L'identification et la mesure des risques opérationnels ;
- La gestion des systèmes d'information : outils de projection, de simulation, de mesure de risques, d'agrégation et de reporting.

La structure Risk Management, qui doit être indépendante et donc détachée de tout autre structure (y compris l'Audit Interne) devra également assister et conseiller le conseil d'administration et la direction en ce qui concerne la gestion des risques (par le biais par exemple de reporting sur l'exposition aux risques), et globalement, prendre en charge le système de gestion des risques.

Pour les entreprises d'assurance et de réassurance utilisant un modèle interne, partiel ou intégral pour gérer les risques, la fonction Risk Management, selon la directive Solvabilité II recouvre les tâches supplémentaires suivantes:²

- Conception et mise en œuvre du modèle interne;
- Test et validation du modèle interne;
- Suivi documentaire du modèle interne et de toute modification qui lui est apportée;
- Information de l'organe d'administration ou de gestion concernant, d'une part, la performance du modèle interne, avec suggestions quant aux éléments à améliorer, et, d'autre part, l'état d'avancement des efforts déployés pour remédier aux faiblesses précédemment détectées;
- Analyse de la performance du modèle interne et production de rapports de synthèse concernant cette analyse.

Section 3 : Le marché algérien des assurances

Le marché des assurances occupe une place importante dans l'économie algérienne.

1- Aperçu sur le marché algérien des assurances

¹ Kerebel P, Op.cit,P : 122.

² LLYPD'S, *Solvency II: Detailed guidance notes, Section I - System of governance*, Op.cit, PP: 8-9.

Le secteur des assurances est régi par un certain nombre de textes juridiques traitant des divers aspects liés au régime des assurances, à l'organisation et au contrôle de l'activité des assurances. Il contient plusieurs acteurs, et offre plusieurs produits.

1.1 Le cadre législatif du marché algérien des assurances

Avant 1995 tout est resté soumis au monopole de l'Etat ; mais après cette date, ce secteur a connu de profondes mutations compte tenu de son rôle économique et social. D'une manière générale, l'Etat a déployé des efforts considérables afin de lever les restrictions et obstacles qui se dressent devant les investisseurs dans le domaine des assurances.

La levée du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance en 1995 a permis:

- L'ouverture du marché ;
- La diversité des acteurs ;
- La pluralité des formes de distributions des produits (agences directes de salariés, agents généraux, courtiers, Bancassurance pratiquée par les banques).

Actuellement, le secteur des assurances est organisé, réglementé et régulé par le Ministère des Finances. Le cadre réglementaire de ce secteur contient:

- L'ordonnance n°95.07 du 27.01.1995, relative aux assurances, elle est le texte de référence du droit algérien des assurances, elle abolit le monopole de l'état et libéralise l'activité d'assurance ;
- La loi n°06.04, du 20.02.2006, modifiant et complétant l'ordonnance 95.07, libère davantage l'activité et renforce l'encadrement, l'organisation, le fonctionnement et la surveillance du marché ;
- De nombreux décrets portant application des dispositions légales régissant l'activité d'assurance, des intermédiaires, des experts et actuaires.

1.2 Les acteurs du secteur algérien des assurances

Le secteur des assurances en Algérie regroupe un certain nombre d'acteurs dont :

- Le Conseil National des Assurances

Le Conseil National des Assurances est le cadre de concertation entre les diverses parties impliquées par l'activité d'assurance (les assureurs, les assurés, les pouvoirs publics...). Il a pour principale mission de délibérer sur tous les aspects de l'activité d'assurance et de réassurance et de proposer aux pouvoirs publics:¹

- Toute action pour rationaliser le fonctionnement de l'activité des assurances et sa promotion ;
- Toutes mesures relatives :
 - Aux règles techniques et financières visant à améliorer les conditions générales de fonctionnement des sociétés d'assurance et de réassurance ainsi que celles des intermédiaires ;

¹ www. Cnc.dz, consulté le 20 mars 2014.

- Aux conditions générales des contrats d'assurance et des tarifs, à l'organisation de la prévention des risques.

- Les sociétés d'assurance

Comme le montre le tableau ci-après, outre les mutuelles et les réassureurs, il existe trois types de compagnies d'assurance en Algérie, à savoir : les sociétés d'assurance de dommages, les sociétés d'assurance de personnes, les sociétés d'assurance de crédits.

Tableau 3.03 : les sociétés d'assurance en Algérie

Sociétés d'assurance de dommages	CAAR <i>Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance</i>
	GAM <i>Générale Assurance Méditerranéenne</i>
	CIAR <i>Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance</i>
	CASH <i>Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures</i>
	CAAT <i>Compagnie Algérienne des Assurances</i>
	Alliance Assurances
	2a <i>L'Algérienne des Assurances</i>
	Trust Algeria <i>Trust Algeria Assurances et Réassurance</i>
	SAA <i>Société Nationale d'Assurance</i>
	Salama
	AXA
Sociétés d'assurance de personnes	CARDIF <i>CARDIF El-Djazair</i>
	SAPS AMANA <i>Assurances</i>
	CAARAMA <i>CAARAMA Assurance</i>
	AXA Vie <i>AXA Algérie Assurances Vie</i>
	TALA TAAMINE <i>Life Algérie</i>
	Le Mutualiste
Sociétés d'assurance de crédits	Macir vie
	CAGEX <i>Compagnie Algérienne d'Assurance de Garantie des Exportations</i>
Mutuelles	SGCI <i>Société de Garantie de Crédit Immobilier</i>
	MAATEC <i>Mutuelle Assurance Algérienne des Travailleurs de l'Education et de la Culture</i>
Réassureurs	CNMA <i>Caisse Nationale de Mutualité Agricole</i>
	CCR <i>Compagnie Centrale de Réassurance</i>

Source : élaboré sur la base de www.cna.dz

- Les courtiers d'assurance et de réassurance

Les courtiers en assurance sont mandatés par les assurés qui les chargent de trouver les meilleures couvertures, ainsi que les meilleurs taux appliqués dans la tarification des risques auprès des compagnies d'assurance activant sur le marché¹.

¹ Oubaziz S, *les réformes institutionnelles dans le secteur des assurances, cas de l'industrie assurantielles algérienne*, mémoire en vue de l'obtention du magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012, p : 51.

Le métier de courtier en assurance en Algérie reste une activité peu sollicitée avec 28¹ courtiers recensés en 2013 et un chiffre d'affaire représentant seulement 7%² de la production du secteur.

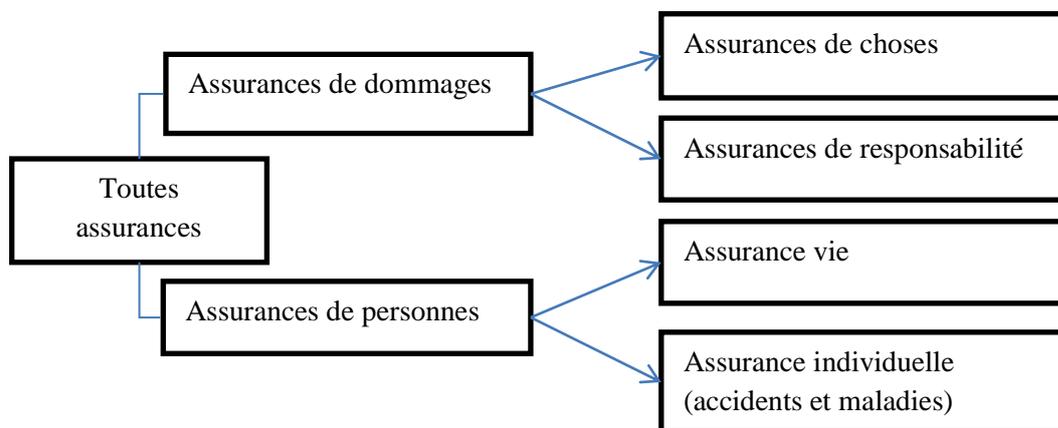
- **Autres acteurs**

Aux côtés des acteurs cités ci-dessus, le secteur des assurances en Algérie regroupe également l'**EHEA** (Ecole des Hautes Etudes d'Assurance), l'**UAR** (Union algérienne des sociétés d'Assurance et de Réassurance), l'**FGA** (Fonds de Garantie Automobile)...

1.3 Les produits de la compagnie d'assurance

Comme indiqué sur la figure ci-après, les produits en assurance peuvent être classés en deux catégories : Assurances de dommages (assurances de choses et assurances de responsabilités) et Assurances de personnes (assurance vie, assurance individuelle) :

Figure 4.03 : Les catégories des produits de l'assurance



Source : Rousseau J et autres, *Introduction à la théorie de l'assurance*, Dunod, Paris, 2001, p42.

Les produits de l'assurance offerts par le marché algérien des assurances sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4.03 : Les produits offerts par les compagnies d'assurance algériens.

Assurances de dommages	La responsabilité civile générale	Ce contrat a pour objet de garantir l'assuré contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile qu'il peut encourir selon ce que prévoit le code civil.
	L'assurance automobile	Le contrat d'assurance automobile est proposé à tout propriétaire ou conducteur d'un véhicule terrestre à moteur.
	Les risques Incendie	Ce contrat a pour objet de garantir l'assuré contre l'incendie. L'assureur répond de tous dommages causés par le feu et dont la couverture est stipulée aux conditions particulières.

¹ www.cns.dz consulté le 20 mars 2014.

² CNA, *Note de conjoncture du marché des assurances 3^{ème} trimestre*, Alger, 2013, p : 16.

	Les risques techniques	Ces contrats comprennent : les contrats tous risques chantiers (TRC) et tous risques montage (TRM), et les contrats tous risques «bris de machine» (BDM) et «matériel informatique» (TRI).
	Les assurances CAT-NAT	Le contrat CAT-NAT concerne : - Les événements : le tremblement de terre, les inondations... - Les personnes : propriétaire d'un bien immobilier, ou exerçant une activité commerciale ou industrielle ; - Les biens : biens immobiliers, équipements et marchandises des assurés exerçant une activité commerciale ou industrielle,
	Les multirisques	On distingue entre le contrat multirisques habitations qui s'adresse particulièrement aux propriétaires ou locataire d'appartement ou de maison individuelle, et l'assurance «multirisques professionnels», qui concerne l'explosion et les risques annexes, les dégâts des eaux et vol.
	Les assurances marchandises transportées	Les assurances de marchandises transportées par voies routières ou ferroviaires, couvrent dans les conditions déterminées au contrat, les dommages et pertes matériels survenus aux marchandises pendant leur transport.
Assurances de personnes	On peut les distinguer selon leurs couvertures : 1. En cas de vie, en cas de décès ou par une combinaison des deux dans les contrats mixtes, ce sont des contrats d'assurance et des contrats d'épargne ; 2. En cas de maladie ou en cas d'accident corporel, ce sont des contrats d'assurance classiques (assurances maladie et accident).	

Source : KPMG, *Guide des Assurances en Algérie*, Alger, 2009, pp : 56-104.

2. Diagnostic du secteur algérien des assurances

Le diagnostic du secteur assurantiel algérien développé ci-dessous présente la production de ce secteur ainsi que les principaux problèmes auxquels sont confrontées les compagnies algériennes des assurances.

2.1 La production du secteur assurantiel algérien

Le chiffre d'affaire réalisé par ce secteur durant le 4^{ème} trimestre 2013, est estimé à 27.7 milliard de dinars.

- **Assurance de dommages**

Le chiffre d'affaire réalisé par les sociétés d'assurance dommage est estimé à 23.9 milliards de dinars contre 22.7 milliards de dinars à la même période en 2012, soit une hausse de 5% et une part de marché de 90.3%.

- **Assurances de personnes**

Avec une part de marché de 9.7% contre 9.5% au 4^{ème} trimestre 2012, la production des assurances de personnes relative au 4^{ème} trimestre 2013 est estimée à 2.5 milliards de dinars, contre 2.3 milliards de dinars à la même période en 2012, soit une hausse de 7.3%.

2.2 Problèmes et défaillances du marché algérien des assurances

Le secteur algérien des assurances souffre actuellement de plusieurs problèmes dus principalement aux mauvaises pratiques qui caractérisent le comportement des acteurs du secteur assurantiel algérien. Ces pratiques sont entre autres:¹

- Anomalies au niveau des procédures et de l'organisation de l'entreprise

Selon les rapports des inspecteurs contrôleurs et les commissaires aux comptes, les sociétés d'assurance ne pratiquent pas les règles d'organisation et de bonne gouvernance, des anomalies ont été détectées au niveau des procédures de gestion.

- La fraude en assurance

La fraude est présente dans l'activité de l'assurance, puisqu'on est en face d'une transaction entre deux parties en présence de l'asymétrie de l'information. Parmi les actions fréquentes de fraude on trouve :

- La réticence ou la fausse déclaration de la part de l'assuré ;;
- L'assuré ne mit pas l'assureur au courant de toute modification des éléments d'appréciation du risque ;...etc.

- La cadence de règlement

Bien que la loi soit claire à propos de ce sujet, on trouve plusieurs dossiers réglés mais non payés, surtout quand il s'agit des recours entre compagnies et sinistres corporels.

- Le souscripteur ne lit pas les Condition Générales et les Conditions Particuliers

Il est de pratique que le souscripteur ne lit pas les obligations et les droits mentionnés au niveau des Condition Générales et les Conditions Particuliers. Ce qui cause des litiges entre l'assuré et l'assureur en cas de survenance des sinistres, d'application de la règle proportionnelle, ...

Partant de ce qui a été mentionné ci-dessus, les problèmes et défaillances du secteur algérien des assurances sont notamment :²

- Une dominance des assurances de dommages sur les assurances de personnes

Les assurances de personnes restent très peu développées (elle représente 9.7% du marché algérien des assurances).

- Un faible taux de pénétration

Le taux de pénétration (qui représente la part du secteur dans le produit intérieur brut) a connu une diminution de l'an 2009 à l'an 2010 ou il est passé de 0,76%¹ à 0,67 %².

¹ Abboura K, *Le contrôle de la solvabilité des compagnies d'assurance algériennes*, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister, Ecole Supérieurs de Commerce, Alger, 2011, pp : 71-73.

² Ibidem, pp : 74-75.

Non seulement ce taux est en diminution, il est jugé très faible par rapport à celui de la Tunisie et du Maroc. Ces derniers viennent en tête avec un taux de pénétration de leur marché des assurances avoisinant les 3%.

- **Une faible densité d'assurance**

L'accroissement du niveau de production a permis, toutefois, une amélioration très légère de la densité d'assurance (primes d'assurances/habitant). Cette dernière a passé de 30.5³ % en 2009 à 30.9%⁴ en 2010 soit une évolution de 0.04%. Ce taux reste faible si l'on compare avec celui de la Tunisie et du Maroc, ces derniers viennent de réaliser un taux proche de 80%.

- **L'insuffisance du marketing et la mauvaise gestion des compagnies**

La pratique de l'assurance en Algérie est influencée par l'environnement, notamment juridique. Bien que les assureurs soient entrain de faire un grand effort en terme de marketing, des branches, qui sont par définition bénéficières dans les pays développés, sont peu développées en Algérie par exemple la branche assurance vie.

- **Le manque de culture des assurances chez l'algérien**

Le citoyen algérien reste très ignorant en matière de l'assurance. Il ne fait plus de confiance aux assureurs et cela est dû notamment à des raisons religieuses et à la pratique assurantielle en Algérie (indemnisation lente, insuffisance du marketing).

2.3 Le contrôle de solvabilité dans les compagnies d'assurances algériennes

Le dispositif du contrôle de la solvabilité des compagnies d'assurance algériennes est récemment remis à jour par le décret exécutif n° 13-114 du 28 mars 2013 relatif aux engagements réglementés des sociétés d'assurance et/ou de réassurance, et le décret exécutif n° 13-115 du 28 mars 2013 modifiant le décret exécutif n° 95-343 du 6 Jomada Ethania 1416 correspondant au 30 octobre 1995 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurance.

En application des dispositions de l'article 224 de l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, modifiée et complétée, le décret exécutif n° 13-114 a pour objet de définir les conditions et modalités de constitution et de détermination des engagements réglementés ainsi que leur représentation à l'actif du bilan des sociétés d'assurance et/ou de réassurance et des succursales de sociétés d'assurance étrangères agréées. Les sociétés d'assurance doivent inscrire au passif de leur bilan, dans les conditions fixées par le décret suscité, les engagements réglementés constitués des provisions réglementées et des provisions techniques.

¹ Swiss Re/Sigma, *World insurance in 2009 Premiums dipped, but industry capital improved Statistical Appendix*, No 2/2010, Zurich, 2010, p: 11.

² Swiss Re/Sigma, *World insurance in 2010 Premiums back to growth-capital increases: Statistical Appendix*, No 2/2011, Zurich, 2012 p: 14.

³ Ibidem, p : 12.

⁴ SIGMA, *World insurance in 2010 Premiums back to growth-capital increases*, Op.cit, p :13.

S'agissant du décret exécutif n° 13-115 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurance, il a pour objet de modifier les dispositions du décret exécutif n° 95-343 du 30 octobre 1995 dans ses articles 2, 3 et 4 :

- La marge de solvabilité des sociétés d'assurance ou de réassurance, ne doit pas être inférieure à 20% des primes émises ou acceptées, nettes de taxes et d'annulations ;
- Pour les sociétés d'assurance de dommages ou de réassurance, la marge de solvabilité doit être au moins égale à 15% des provisions techniques. La solvabilité des sociétés d'assurance ou de réassurance est matérialisée par l'existence d'un supplément aux provisions techniques, appelé « marge de solvabilité » ;
- Ce supplément ou marge de solvabilité est constitué par :
 - Le capital social ou le fonds d'établissement, libéré ;
 - Les réserves réglementées ou non réglementées ;
 - Les provisions réglementées ;
 - Le report à nouveau, débiteur ou créditeur¹ ;
 - Pour les branches d'assurance vie-décès, nuptialité-natalité et de capitalisation, la marge est fixée à la somme de 4% des provisions mathématiques et 0,3% des capitaux sous risque non négatifs.

On remarque que le dispositif actuel du contrôle de solvabilité des compagnies d'assurance algériennes est basé sur des aspects purement quantitatifs (comment déterminer et calculer les provisions techniques) et les aspects qualitatifs sont complètement négligés (pistes d'audit, la qualité de la gestion des risques...).

¹ Décret exécutif n° 13-115 du 16 Joumada El Oula 1434 correspondant au 28 mars 2013 modifiant le décret exécutif n° 95-343 du 6 Joumada Ethania 1416 correspondant au 30 octobre 1995 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurance, Art.2, p :5.

Conclusion

L'assurance est une activité financière spécifique, son rôle consiste à fournir une protection contre des événements défavorables. L'assuré effectue des versements réguliers et reçoit des indemnités de la compagnie d'assurance lorsque certains événements prédéfinis se réalisent.

En investissant les primes collectées, la compagnie d'assurance prend des risques communs à toutes les institutions financières (risque de placement, risque de crédit...), des risques spécifiques à son activité (risque actuariel et risque catastrophique,...) et des risques plus généraux (risque de la gestion inadéquate ou frauduleuse,...).

La compagnie d'assurance doit gérer tous ces risques. Et compte tenu de sa spécificité, sa gestion des risques est différente de celle d'une autre entreprise dans un autre secteur. Le risk manager dans le secteur assurantiel a, donc, des rôles supplémentaires et son champ d'intervention est plus vaste. La directive de Solvabilité II a insisté sur son importance et a bien clarifié ses rôles dans la compagnie.

**CHAPITRE 4 : LE RISK
MANAGEMENT AU SEIN DE LA
COMPAGNIE ALLIANCE
ASSURANCES**

Introduction

Le risk management dans les compagnies d'assurance constitue une solution efficace pour réduire les risques, protéger les actifs et assurer la pérennité de la compagnie.

Après avoir clarifié quelques notions concernant le secteur assurantiel et présenté l'importance du risk management comme processus et comme structure dans ce secteur, l'objectif de ce chapitre est de projeter les résultats des chapitres précédents au sein de la compagnie algérienne des assurances Alliance Assurances en essayant de savoir s'il est nécessaire de renforcer le risk management de cette compagnie par l'implantation d'une nouvelle fonction celle du risk management.

Ce chapitre comporte trois sections :

- Généralités sur la compagnie d'assurance Alliance Assurances ;
- Identification du besoin de la structure Risk Management au sein de la compagnie Alliance Assurances ;
- Réussir l'implantation de la fonction Risk Management au sein d'Alliance Assurances.

La dimension organisationnelle du risk management au sein des compagnies d'assurance s'affirme de plus en plus. Dans ce qui suit, on étudiera si tel est le cas au sein de la compagnie d'assurance Alliance Assurances.

Section 1 : Généralités sur la compagnie Alliance Assurances

Avant d'étudier le risk management dans la compagnie Alliance Assurances, il est nécessaire de présenter cette compagnie, sa gouvernance et son organigramme.

1- Présentation de la compagnie Alliance Assurances

Alliance Assurances est une société par actions créée en juillet 2005, avec un capital initial de 500 millions DA, dans le cadre de l'Ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995, consacrant l'ouverture du marché national des assurances. Elle a débuté son activité en 2006, suite à l'obtention de son agrément N° 122/05 en Juillet 2005 et pratique l'ensemble des opérations d'assurance et de réassurance.

En 2008, elle a conquis la seconde place du secteur privé grâce à l'optimisation de sa politique de communication. La compagnie a poursuivi son développement en lançant en 2009 la filiale ORAFINA dédiée au développement d'un ERP (*Enterprise Resource Planning*) ce qui a participé à l'augmentation du capital social à 800 MDA. En 2011 elle est devenue la première compagnie privée cotée en bourse.

En 2012, la compagnie a adopté une nouvelle approche en passant d'une approche technique à une approche marketing pour améliorer sa performance. Et pour satisfaire les attentes de ses clients, elle a lancé de nouvelles offres telles que la gamme de produits OTO PLUS dont OTO PLUS Laki premier produit d'assurance automobile spécialement conçu pour sécuriser les femmes avec des services d'assistance ultra-performants.

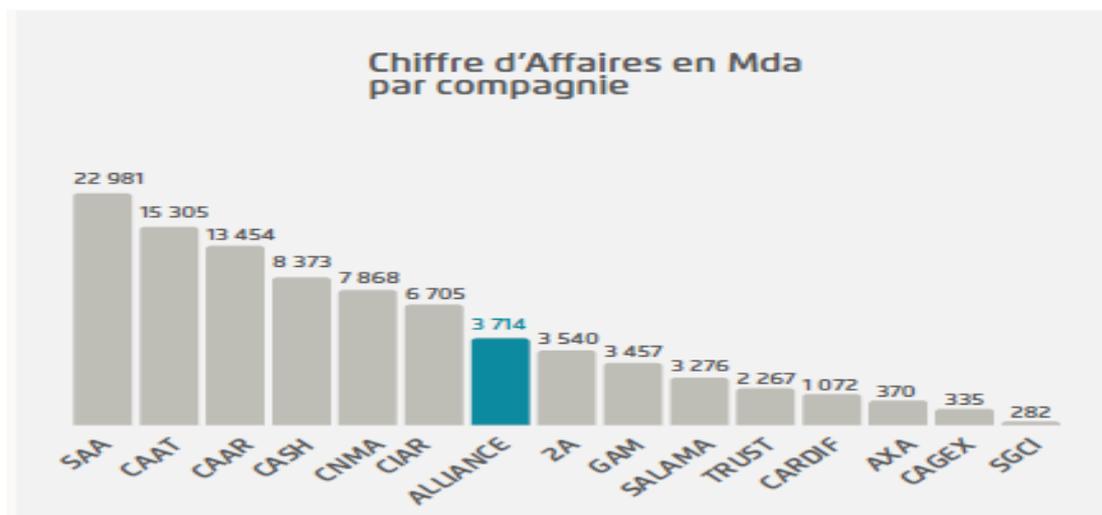
Dans le contexte actuel, Alliance Assurances se trouve devant la nécessité de fournir des services à la hauteur des défis pour être capable d'affronter la concurrence de son environnement.

1.1 Chiffre d'affaires et part de marché

La compagnie a réalisé en 2012 un chiffre d'affaire de 3,7 Milliards de DA, soit une régression de l'ordre de 4.87% par rapport à 2011. Selon le rapport d'activité de 2012, 70 % de cette régression étant dû à l'arrêt de la commercialisation des produits d'assurances de personnes suite au changement de réglementation impliquant la séparation en deux entités distinctes des activités Assurances dommages et Assurances de Personnes.

Comme le montre la figure 1.04 ci-dessous, Alliance Assurances a maintenu sa position de challenger en tant que deuxième compagnie privée avec un chiffre d'affaires de 3,7 milliard de dinars, soit une part de marché de 4%.

Figure 1.04 chiffre d'affaire en Mda par compagnie

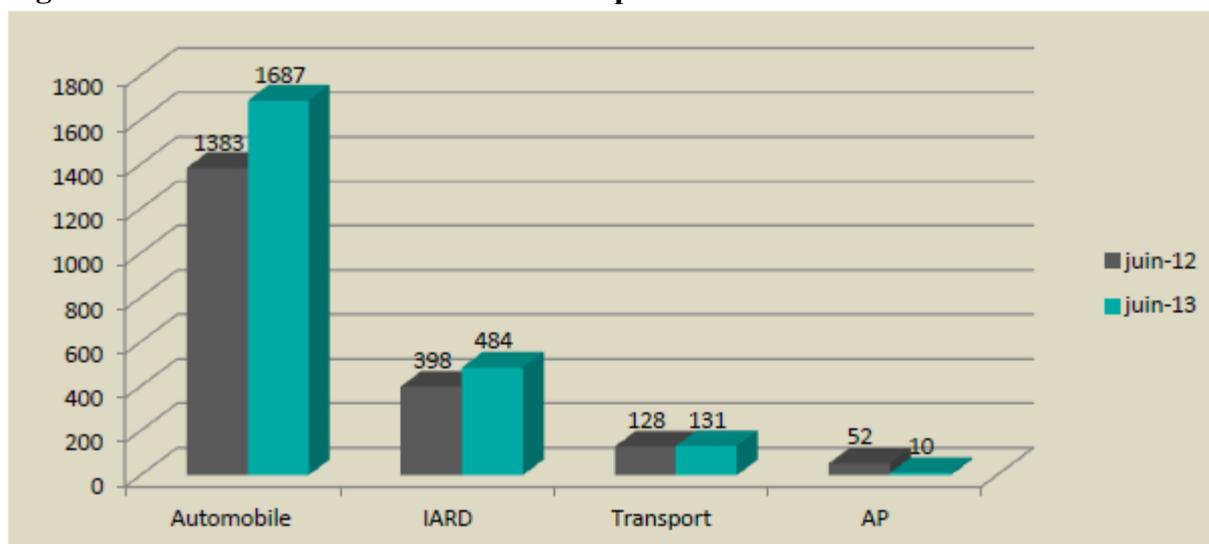


Source : rapport annuel de la compagnie d'assurance Alliance Assurances, 2012, p : 7.

Il convient de souligner que la compagnie Alliance Assurances a réalisé une hausse de 18% de son chiffre d'affaires en premier semestre de 2013 par rapport au celui de 2012 avec 2 312 MDA. Cette hausse s'explique essentiellement, selon le rapport d'activité intérimaire du premier semestre 2013 par une forte progression des segments auto et IARD :

- Le transport se maintient à un niveau relativement stable par rapport à celui de la même période l'année dernière ;
- La niche AP continue quant à elle à enregistrer une régression de par l'évolution du contexte réglementaire y afférent.

Figure 2.04 : l'évolution du chiffre d'affaire par branche



Sources : rapport d'activité intérimaire du premier semestre 2013 d'Alliance Assurances, p : 11.

1.2 Structure de portefeuille

Les produits offerts par la compagnie Alliance Assurances sont regroupés dans deux catégories. La première est celle des Produits Particuliers qui contient les produits suivants :

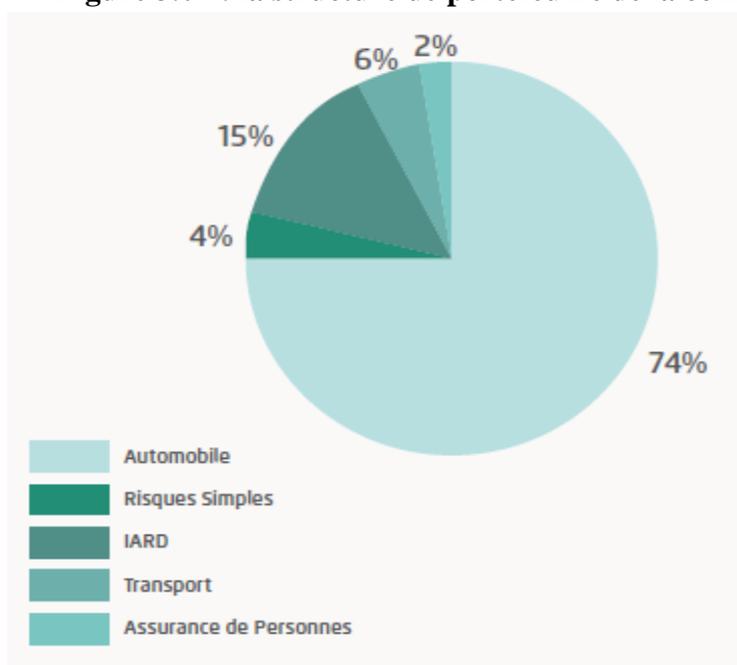
- Automobile y compris l'assistance ;
- Individuelle accident vie/décès ;
- Multirisque habitation ;
- Individuelle voyage et assistance ;
- Catastrophes naturelles ;
- La santé et la prévoyance.

La deuxième catégorie est celle des Produits Professionnels Entreprises qui comprend les produits suivants :

- Les assurances professionnelles: (PME/PMI, Professions libérales, Artisans & Commerçants) ;
- Les assurances des risques industriels : Grandes entreprises ;
- Les assurances engineering et construction.

La structure de portefeuille de la compagnie à la fin de l'année 2012 est présentée dans figure 3.04 suivant :

Figure 3.04 : la structure de portefeuille de la compagnie en 2012



Source : rapport annuel de la compagnie d'assurance Alliance Assurances, 2012, p : 11.

Le portefeuille de produits de la compagnie Alliance assurances est constitué principalement par les branches : automobile, risques simples, IARD, transport et les assurances de personnes.

La clientèle des particuliers reste prépondérante en nombre, essentiellement pour l'assurance automobile qui représente 74% de la part de marché tandis que la clientèle entreprise représente 21% entre l'assurance IARD et l'assurance transport.

2. La gouvernance d'Alliance Assurances

L'objectif principal de la compagnie, tel qu'annoncé sur son site officiel, est de devenir l'assureur préféré des clients en lui offrant les meilleures prestations pour une satisfaction optimale. Afin d'atteindre son objectif Alliance Assurances, depuis sa création, a respecté les standards et les principes de la gouvernance d'entreprise en adaptant les valeurs telles que l'intégrité, qualité, proximité,...

2.1 Actions prises pour renforcer la gouvernance d'Alliance Assurances

Dans le cadre du renforcement de la gouvernance de la compagnie, Alliance Assurances a pris plusieurs mesures.

En 2009, elle a adhéré au code Algérien de gouvernance d'entreprise et a travaillé au renforcement du rôle du Conseil d'Administration.

Puis, des comités de gouvernance, tel qu'annoncé en 2011, à savoir, le comité Stratégique et le comité de Ressources Humaines et de Rémunération, ont été créés et sont opérationnels. Ils ont été mis en place durant le premier trimestre 2012 et ont tenu leurs premières réunions. Le comité Stratégique se tient trimestriellement. Le comité de Rémunération se tient quant à lui 2 fois par an. Chacun des comités comprend en plus du Président Directeur Général, deux administrateurs ainsi que des cadres supérieurs de la compagnie.

2.2 Les organes de gouvernance d'Alliance Assurances

Les organes de gouvernance d'entreprise doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer ses fonctions de pilotage stratégique et de surveillance. Les organes de gouvernance de la compagnie Alliance Assurances sont :

- L'Assemblée Générale

L'assemblée générale ordinaire (AGO) est l'organe suprême constitué des actionnaires de l'entreprise. Elle est présidée par le président du CA et se réunit au moins une fois par an dans les six mois de la clôture de l'exercice.

Cette assemblée prend toutes les responsabilités et décisions autres que celles attribuées par la loi à l'assemblée générale extraordinaire. Elle choisit un ou plusieurs commissaires aux comptes, pour une période de 3ans afin de procéder aux vérifications des comptes ainsi que la certification des états financiers conformément à l'article 715 bis 4 du code algérien de commerce.

Les missions de l'assemblée générale extraordinaire sont fixées par l'article 647 du code de commerce dans la section 4, elle est seule habilitée à modifier les statuts et délibère dans le respect des textes légaux et statutaires.

- Le Conseil d'Administration

Selon la réglementation algérienne, le CA est composé de trois membres au moins et de douze au plus. La durée de leur mandat est fixée par le statut de la compagnie Alliance Assurances, mais elle ne peut pas excéder 6 ans.

Le CA doit être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum 20% du capital social. Le nombre minimum d'actions détenues par chaque administrateur est fixé par le statut de la compagnie.

- Les Comités spécialisés

La compagnie Alliance Assurances a mis en place deux comités à savoir :

- **Le Comité Stratégique**

Ce comité est chargé de déterminer les orientations stratégiques de la compagnie à moyen et long termes, il se réunit semestriellement et a déjà tenu deux rencontres.

- **Le comites Ressources Humaines et Rémunération**

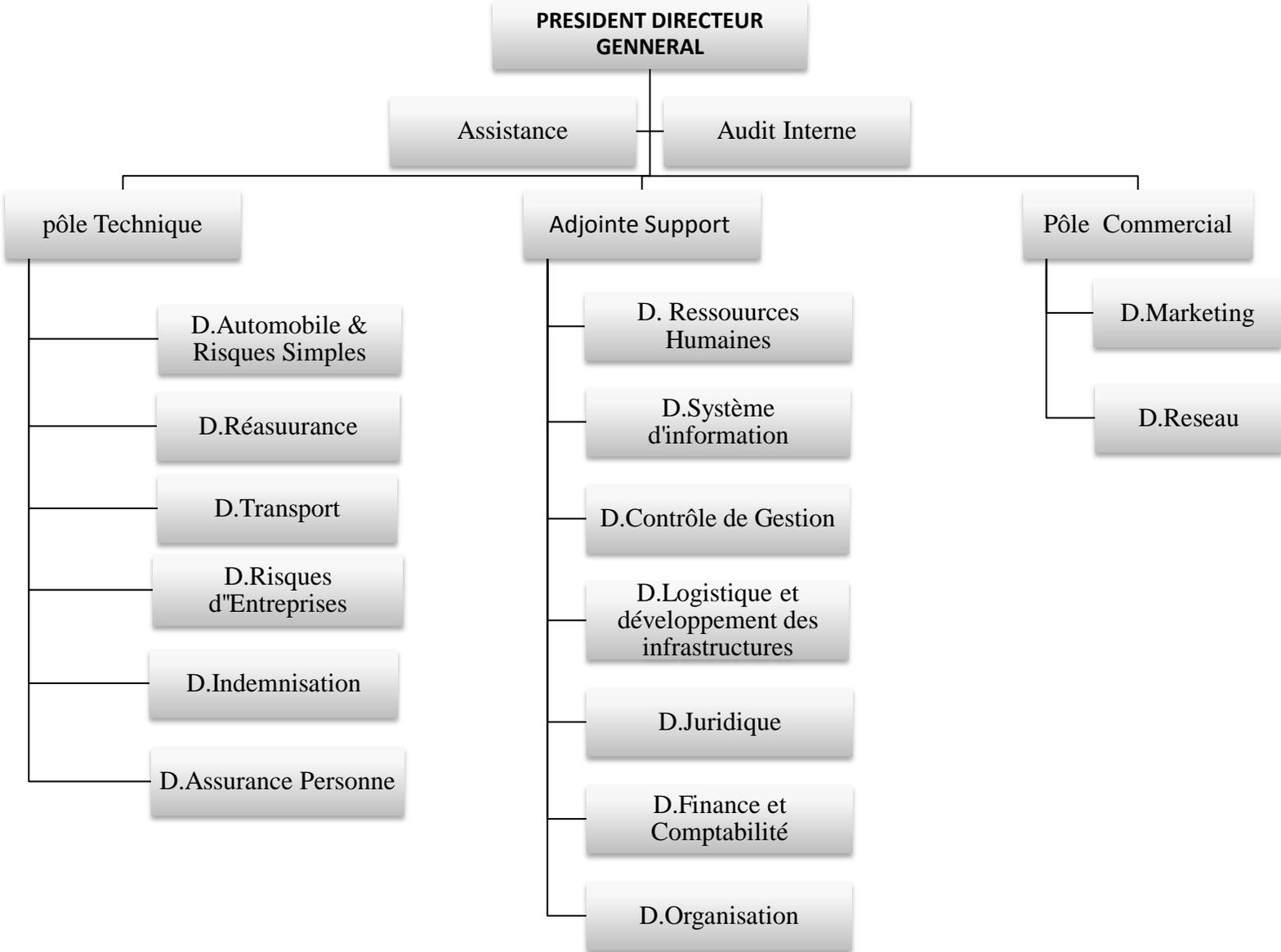
Ce comité est chargé de trancher sur les postes clefs de la compagnie et de s'assurer de la rémunération adéquate et compétitive du personnel d'Alliance Assurances, il se tient semestriellement et a déjà tenu une première réunion.

3. L'organisation de la compagnie d'Alliance Assurances

L'organisation de la compagnie Alliance comprend le niveau Corporate où sont situées les directions centrales et le niveau opérationnel où sont situées les unités opérationnelles qui sont les mailles élémentaires et opérationnelles des métiers et activités de la compagnie.

3.1 L'organigramme de la compagnie d'Alliance Assurances

Figure 4.04 : l'organigramme de la compagnie Alliance Assurances



Source : Document interne, 2013.

3.2 Présentation des directions de la compagnie

L'organigramme de la Compagnie comprend trois pôles distincts à savoir le pôle technique, support et commercial.

- **Présentation des directions du pôle technique**

Ce pôle comprend les directions suivantes :

- **Direction d'Assurances Automobile et Risques Simple**

Cette direction est chargée de gérer les contrats d'assurance automobile, et les contrats des risques simples qui couvrent les contrats multirisques habitations et les catastrophes naturelles (Cat-Nat).

- **La Direction de la Réassurance**

Les compagnies d'assurance couvrent leurs grands risques via des cessions de réassurance. Cette direction est chargée de tout ce qui concerne les opérations de réassurance effectuées par la compagnie.

- **Direction d'Assurance Transport**

Cette direction s'occupe des contrats d'assurances de marchandises transportées par les différents moyens : Maritime, Aérien et Terrestre. Ces contrats couvrent les dommages et pertes matériels survenus aux marchandises pendant leur transport.

- **Direction des Risques d'Entreprises**

Cette direction est chargée de différents risques hors le risque automobile, risques simples et risques de transport. Elle gère les contrats d'assurance contre les Incendies, les Accidents et les Risques Divers.

- **La Direction des Indemnisations**

Cette direction prend en charge le règlement des assurés en cas de sinistre. Après la survenance d'un risque, l'assuré est tenu de déclarer le sinistre dans les délais prescrits par le contrat. Cette déclaration doit comprendre toutes les circonstances de l'accident et les informations relatives à l'assuré. Juste après l'enregistrement du sinistre au niveau d'Alliance, un expert doit intervenir en rédigeant un Procès-Verbal (la prise de photos est obligatoire). L'indemnisation doit s'effectuer dans la limite des clauses du contrat.

- **La Direction d'Assurance des Personnes**

Cette direction était chargée des contrats des assurances de personnes. Mais son activité est limitée suite au changement de réglementation portant l'arrêt de la commercialisation des produits d'assurances de personnes.

- **Présentation des directions du pôle commercial**

Le pôle commercial contient les directions suivantes :

- **La Direction Réseau**

Le réseau commercial se compose de cinq directions régionales et des agences commerciales.

Les directions régionales ont pour missions de contrôler les activités de chaque agence et de consolider les résultats obtenus.

Les agences commerciales ont pour mission de :

- * Recevoir, renseigner et conseiller les assurés ;
- * Etablir et enregistrer les polices d'assurances ;
- * Emettre les quittances et encaisser les primes.

- **La Direction Marketing et Communication**

La direction marketing et communication a notamment pour mission de :

- * Élaborer la stratégie marketing (positionnement des produits, image de marque) ;
- * Analyser le marché (besoins et attentes des clients) et détecter les opportunités de développement ;
- * Élaborer les plans marketing (études de marché, détermination des cibles, plan d'action) ;
- * Piloter les actions de communication (choix des axes de communication, publicité et promotion).

- **Présentation des directions du pôle Support**

Le pôle support regroupe les activités et le personnel ayant un rôle de support à l'activité principale de l'entreprise. Ce pôle comprend les directions suivantes :

- **La Direction des Ressources Humaines et Formation**

Les missions principales de cette direction sont :

- * La gestion du personnel : mettre en œuvre une politique de recrutement, promouvoir la gestion des carrières (mobilité, affectations, formations...) et proposer une politique de rémunération ;
- * Le management social : développer les motivations par l'élaboration d'un projet d'entreprise ou de différentes formes de participation des salariés (intéressement, cercles de qualité...).

- **Direction du Système d'Information**

La direction des systèmes d'information est responsable de l'ensemble de l'outil informatique dans la compagnie. Elle a pour principale mission de :

- * Garantir la continuité du service informatique fourni aux utilisateurs et anticiper les changements et leurs impacts sur le système d'information ;
- * Assurer une veille technologique et juridique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information ;
- * Recueillir et étudier les besoins exprimés par les autres directions de l'entreprise.

- **La Direction du Contrôle de Gestion**

La direction du contrôle de gestion aide la compagnie dans l'orientation et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixée. Elle participe à la définition des objectifs, établit les prévisions d'activité en termes d'objectifs, de budgets, d'organisation et de moyens et identifie les écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions.

- **La Direction de la Logistique et du Développement des Infrastructures**

Cette direction contribue à la bonne gestion des infrastructures et de la logistique de la compagnie. Les missions confiées à cette direction sont entre autres :

- * Ordonner toutes les opérations d'achat et veiller à leur bonne exécution ;
- * Vérifier périodiquement les états des stocks au niveau du magasin central ;
- * Contrôler la gestion de l'exploitation et de la maintenance du Parc roulant et autres matériels ;
- * S'occuper de la gestion de la maintenance : entretiens et réparations mécaniques, électricité...
- * S'occuper de la gestion des aménagements et de réalisation des travaux neufs, entretien des bâtiments, suivi des travaux...

- **La direction Juridique**

La direction juridique est en charge de tous les aspects juridiques concernant l'entreprise. Ses principales missions sont :

- * S'assurer d'une veille juridique quotidienne afin d'être au courant des dernières nouveautés ;
- * Informer la direction des règles de droit à respecter dans le cadre professionnel ;
- * Être le lien principal entre l'entreprise et les acteurs juridiques externes.

- **Direction Finance et comptabilité**

La direction finance et comptabilité a pour principales missions de gérer la fonction finances, comptabilité et trésorerie de l'entreprise et de fournir à la direction générale une visibilité suffisante sur l'évolution de ses ressources financières et de trésorerie. Elle assure la gestion de la fiscalité de l'entreprise et élabore le budget de l'entreprise.

- **La Direction de l'Organisation**

Parmi les missions confiées à cette direction on peut citer :

- * La mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise dans les différents domaines et le contrôle de son application ;

* Fournir aux structures centralisées de la compagnie les outils nécessaires à la gestion de leurs ressources.

- La Direction d'Audit

La direction d'Audit est rattachée directement à la direction générale, elle est responsable du contrôle des procédures de contrôle interne. Cette direction sera détaillée dans la section suivante.

Section 2 : Identification du besoin de la structure Risk Management au sein de la compagnie Alliance Assurances

Afin de savoir s'il est nécessaire de mettre en place la structure Risk Management au sein de la compagnie Alliance Assurances, on a fait un diagnostic général sur la manière dont les risques sont appréhendés par la compagnie.

Ce diagnostic a permis de savoir le degré de maîtrise des risques à partir de la présentation des mécanismes préexistants et d'identifier les insuffisances de la compagnie en matière de gestion des risques.

1. Les mécanismes préexistants

Les éléments essentiels qui agissent directement sur les risques au sein de la compagnie Alliance Assurances sont le contrôle interne et l'audit interne.

1.1 Le contrôle interne

Alliance Assurances intègre un certain nombre de processus dont l'objet principal est de constituer un élément de contrôle susceptible de réduire le risque opérationnel de l'activité. Une liste non-exhaustive comprend les éléments suivants :

- Système d'information

La compagnie dispose d'un système d'information (IRIS, la messagerie, les bases de données, les réseaux interne et externe) qui lui permet de :

- Assurer le flux d'information entre le siège et les agences permettant à tous ceux qui ont besoin de savoir les souscriptions effectuées, les sinistres réalisés et le mouvement de la trésorerie ;
- Renforcer la sécurité de flux et du stock de données ;
- Assurer une reprise de l'activité dans des délais gérables en cas d'incident par la mise en place des back-up hors place.

Il existe également une hiérarchisation de tous les accès avec des privilèges en fonction des responsabilités de chaque utilisateur.

- Documentation des procédures internes

Durant l'année 2013, la compagnie a cartographié toutes les procédures existantes et les quelques pratiques non encore documentées seront complétées à l'horizon 2015. Cette documentation a pour objectif de recenser d'une manière exhaustive les procédures du

contrôle interne en permettant à la compagnie de savoir les zones qui nécessitent un renforcement des procédures afin de diminuer les risques. En outre, la compagnie a établi un ensemble de notes internes à caractère ponctuel ou définitif dans l'objectif de cerner de façon plus précise certains processus afin d'en réduire le risque.

- **Séparation de pouvoirs et paliers de délégation**

Le pouvoir d'engagement financier à Alliance Assurances est hiérarchisé et il n'existe pas de possibilité pour une personne unique d'engager l'entreprise financièrement. La double signature et la séparation ordonnateur-payeur est généralisée et respectée.

1.2 L'Audit Interne

Le principe de l'indépendance de cette structure est respecté par la compagnie, elle est rattachée directement au cabinet du PDG et effectue outre son plan d'audit annuel, des missions ponctuelles destinées à identifier les zones de risque et produire des recommandations priorisées. Le champ d'intervention de cette structure est très large ; elle intervient au niveau de chaque direction. Cette structure a à terme pour mission d'effectuer un contrôle de 3^{ème} niveau (Evaluation du dispositif de contrôle interne et de Gestion des risques consistant à s'assurer que les moyens de preuve des contrôles permanents mis en place pour contribuer à l'efficacité de la cartographie du contrôle interne existent).

- **Les missions de la direction d'audit interne**

La direction d'audit interne a pour principale mission de s'assurer que l'ensemble des procédures de contrôle interne de l'entreprise sont correctement respectées. Pour cela elle est chargée de:

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne permettant de maîtriser les risques ;
- Analyser les pratiques de toutes les directions (comptable, financier, commercial, juridique, informatique...)
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de leur fonctionnement ;
- Rédiger des rapports de synthèse sur la base de ses observations ;
- Proposer des plans d'action pour améliorer les procédures et l'organisation des services ;
- S'assurer de la mise en œuvre des recommandations auprès de chaque direction.

- **Le déroulement de la mission d'audit interne**

Chaque mission effectuée par la direction d'audit interne se déroule en trois phases :

• **La phase de préparation**

Cette phase correspond au lancement de la mission d'audit. Les principales étapes de cette phase sont :

- * Le déclenchement de la mission d'audit par un ordre de mission ;

- * La prise de connaissance de l'environnement à auditer ;
- * L'identification des risques ;
- * La définition des objectifs de la mission.

- **la phase de réalisation**

Cette phase correspond à l'exécution de la mission d'audit. Les principales étapes de cette phase sont :

- * La réunion d'ouverture ;
- * L'élaboration du programme d'audit ;
- * L'intervention dans le site ou les départements concernés par le biais de différentes méthodes : observation, dialogue avec les collaborateurs concernés sur leurs méthodes et leurs travaux quotidiens, tests....
- * L'analyse des anomalies.

- **Phase de conclusion**

Cette phase correspond à l'achèvement de la mission. Les principales étapes de cette phase sont :

- * La rédaction du rapport préliminaire d'audit interne ;
- * La réunion de clôture ;
- * La rédaction du rapport d'audit interne ;
- * Le suivi la mise en œuvre des recommandations.

2. Diagnostic de la gestion des risques au sein de la compagnie

Afin de déterminer la nécessité de la dimension organisationnelle du risk management dans la compagnie d'assurance Alliance Assurances, un diagnostic, basé sur des entretiens individuels avec le directeur général adjoint support et la direction d'audit interne de la compagnie, a été effectué. Les réponses de ces entretiens étaient presque identiques et sont regroupées et présentées dans les deux tableaux ci-dessous.

- Tableau N°1

A partir d'une liste non exhaustive de tâches normalement assignées à la structure Risk Management, on a essayé de savoir :

- L'importance de ces tâches par rapport à la compagnie ;
- L'existence de ces tâches au sein de la compagnie ;
- Et dans le cas où la tâche existe qui est chargé de son exécution.

Tableau 1.04 : récapitulatif N°1 des réponses obtenues lors des entretiens

Activité	Tâches	Importance			Existence			Qui est chargé de l'exécution ?
		Très importante	Importante	Pas importante	Oui	Non	Partiellement	
Organisation du dispositif : Définition des missions et de la structure du dispositif	Définition des missions du dispositif de management des risques dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie.	X					X	Top management
	Elaboration de la structure du management des risques : rôles, responsabilités, reporting, compétences, chartes... au sein de l'organisme.	X				X		
	Elaboration de la politique de management des risques prenant en compte la tolérance aux risques des dirigeants.		X			X		
Identification, analyse, évaluation du risque (Appréciation du risque) / Réduction des risques (au niveau acceptable en fonction des critères de risques retenus)	Mise en place des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide d'entretiens, registre et univers des risques, langage commun...).		X				X	Direction d'Audit interne
	Identification des risques liés aux activités, process, système d'information, outils de production, événements extérieurs ...	X					X	Direction d'Audit interne
	Conduite d'entretiens individuels avec les responsables terrain.	X			X			Direction d'Audit interne
	Animation des ateliers d'identification, d'analyse et d'évaluation (hiérarchisation) des risques.		X			X		
	Elaboration de la cartographie des risques.	X			X			Direction d'Audit interne
	Synthèse et consolidation des risques majeurs de l'organisation.	X					X	Direction d'Audit interne
	Identification de la panoplie de tous les traitements des risques disponibles.		X				X	Direction d'Audit interne et audités
	Définition de critères d'efficacité des outils de traitement.		X			X		
	Participation à la construction		X				X	Direction

	des plans d'actions.							d'Audit interne
	Consolidation des plans d'actions	X					X	Direction d'Audit interne
	Définition des cadres d'élaboration des PCA (plans de continuité d'activité).	X				X		
	Suivi de la réalisation des plans d'actions, y compris PCA.		X				X	Direction d'Audit interne
Diffusion de la Culture du risque	Développement, animation, formation d'un réseau de correspondants chargés de la remontée des informations du terrain.		X			X		
	Déploiement d'une ingénierie de prévention / protection sur les zones à risques.		X				X	Direction d'organisation et d'Audit interne
	Accompagnement des sites critiques (visites des directions ou le risque est très élevé).		X				X	Direction d'Audit interne
	Identification des propriétaires de risques.		X			X		
	Communication et consultation avec l'ensemble des parties prenantes (par-delà actionnaires et banquiers également : fournisseurs, clients, voisin, Etat ...).		X			X		
Financement des Risques et Gestion des Sinistres	Recensement des solutions de financement des risques.		X			X		
	Participation à l'élaboration d'une politique de financement des risques.		X			X		
Gestion de Crise	Evaluation du niveau de perturbation de l'organisme.		X			X		
	Constitution et organisation de la cellule de crise		X			X		
Pilotage / Reporting	Animation du dispositif de gestion des risques.		X			X		
	Reporting à la Direction et aux Managers.		X				X	Direction d'Audit interne
	Elaboration des tableaux de bord adossés aux risques.	X				X		
	Réalisation des travaux destinés aux autorités de tutelle, rédiger la partie « risques » dans le document de référence.		X				X	Direction d'Audit interne

	Surveillance et amélioration continues du dispositif.		X			X	
--	---	--	---	--	--	---	--

Source : élaboré par l'étudiante.

Au vu de ce tableau on constate que :

- Parmi les 29 tâches présentées dans ce tableau, 15 tâches (soit environ 52 %) jugées importantes sont inexistantes au sein de la compagnie Alliance Assurances ;
- Parmi les 14 tâches restantes, 12 tâches existent partiellement ;
- Parmi les 14 tâches existantes, 9 tâches (soit environ 64 %) sont exécutées uniquement par la direction d'audit interne, et 2 tâches sont exécutées par la direction d'audit interne en collaboration avec d'autres directions ;
- Une seule tâche, jugée importante, existe partiellement et exécutée par le top management.

Sur la base de ces constatations, on peut conclure que :

- La compagnie Alliance Assurances a besoin de mettre en œuvre les tâches qu'elle juge importantes mais jusqu'à présent n'existent pas ;
- Ces tâches doivent être exécutées par une personne compétente ;
- La structure d'audit interne est chargée de plusieurs missions outre ses missions principales citées dans la section précédente. Cette surcharge de tâche peut entraîner des conséquences négatives sur la performance et la qualité de l'audit interne au sein de la compagnie d'où vient la nécessité d'alléger cette structure.

- **Tableau N°2**

Afin de savoir le niveau de maîtrise de risques au sein de la compagnie Alliance Assurances on a choisi d'abord un certains nombres de risques auxquelles les compagnies d'assurances sont confrontées, puis on a essayé de savoir leur existence, leurs impacts et leur niveau de maîtrise.

- L'existence du risque au sein de la compagnie signifie que ce risque a été déjà confronté au moins une fois par la compagnie mais sans la capacité de le détecter avant sa réalisation ;
- L'impact du risque selon la directive Solvabilité II peut être :
 - * Impact financier : dégradation des performances financières, manque à gagner, pertes financières directes ;
 - * Impact commercial : perte de clientèles ;
 - * Impact en termes d'image : perte de crédibilité ;
 - * Impact pénal ou disciplinaire : condamnations et sanctions.
- Le degré de maîtrise de risque a été identifié selon trois niveaux :

- * Niveau 1 : la compagnie détecte le risque et a mis en place des procédures efficaces afin de le réduire ; elle le maîtrise parfaitement¹ ;
- * Niveau 2 : la compagnie détecte le risque mais les procédures existantes sans pas suffisantes ; elle le maîtrise moyennement ;
- * Niveau 3 : la compagnie ne détecte pas le risque avant sa réalisation ; elle le ne maîtrise pas.

Tableau 2.04 : récapitulatif N°2 des réponses obtenues lors des entretiens

Catégorie	Sous-catégories	Existence		Impact	Degré de maîtrise des risques		
		Oui	Non		1	2	3
Risque d'assurance	Le risque de mauvaise sélection des risques à assurer.	X		- Financier		X	
	Le risque de tarification, soit le risque que les primes calculées par la compagnie d'assurance soient, en leur montant, inadéquates pour supporter les charges futures découlant de ces contrats.	X		- Financier		X	
	Le risque de sinistralité, soit le risque lié à l'émergence de sinistre d'une fréquence ou d'un montant plus important que prévu.	X		- Financier			X
	Le risque de réservation, soit le risque que les provisions détenues s'avèrent inadéquates pour couvrir les obligations de la compagnie d'assurance envers ses assurées.	X		- Financier			X
	Le risque de comportement de l'assuré, soit le risque que les assurés agissent de manière imprévue et dans un sens défavorable à la compagnie d'assurance.	X		- Financier			X
Le risque de crédit	Le risque de défaut direct, soit le risque qu'une compagnie d'assurance ne reçoive pas les cash-flows	X		- Financier		X	

¹ La maîtrise parfaite du risque ne signifie pas l'élimination du risque. Elle signifie que la meilleure manière pour traiter ce risque a été choisie et qu'il existe de procédures efficaces pour le réduire.

	auxquels elle peut s'attendre, du fait du non-respect par une contrepartie de ses engagements.						
Risque de marché	Le risque de fluctuation des taux d'intérêt.		X				
	Le risque de gestion actif / passif, soit le risque d'une absence de cohérence entre les montants et les moments des cash-flows à l'actif et au passif.		X				
Risques stratégiques	mauvaises décisions en matière de marchés, de produits, de techniques, d'innovations, d'acquisition, d'engagements.	X		- Financier - Commercial - En termes d'image			X
Risques de contrôle	fraude, erreur humaine, défaut technique, malveillance	X		- Financier - Commercial - En termes d'image - Légal		X	
Risques légaux	Nouvelles réglementations, lois, jurisprudences ou évolutions de la fiscalité pouvant affecter les Affaires.	X		- Financier - Légal		X	
Risques de réputation	Risque d'une image négative auprès du public.	X		- Commercial - En termes d'image			X
Risques de concurrence	de gros acteurs déjà présents qui pourraient se mettre rapidement à copier votre innovation, de nouveaux entrants sur le marché vous rendant la tâche de différenciation difficile, ... Concurrence déloyale.	X		- Financier - Commercial			X

Source : élaboré par l'étudiante.

Au vu de ce tableau on constate que :

- Parmi les 13 risques cités dans ce tableau, 2 risques sont inexistantes : la compagnie ne place pas les primes collectées par ces clients donc elle ne confronte pas les risques de marché. Mais il convient de souligner que le fait de ne pas investir les sommes collectées représente un risque réel pour la compagnie ;

- Parmi les 11 risques restants, 6 risques (soit environ 54.5 %) existent mais ne sont pas maîtrisés ; il n'existe aucune procédure dans la compagnie pour les détecter et réduire ;
- 5 risques (soit environ 45.5 %) sont moyennement maîtrisés.

Sur la base de ces constatations, on peut conclure que :

- Il existe des risques significatifs auxquels la compagnie est confrontée qui ne sont pas soulevés par la direction d'audit interne ;
- La compagnie d'assurance doit renforcer son risk management afin de détecter les risques avant leur réalisation ;
- Elle doit mettre en place des procédures efficace permettant de réduire l'impact des risques non maîtrisés.

- Conclusion des deux tableaux

A partir de ces deux tableaux on peut conclure que la compagnie Alliance Assurances doit renforcer sa gestion des risques par l'implantation de la structure Risk Management. Cette structure permettra notamment à la compagnie de :

- Elaborer et mettre en œuvre les tâches importantes dans la gestion des risques ;
- Préparer le terrain à la structure d'audit interne en détectant, inventoriant et hiérarchisant les risques auxquels la compagnie est confrontée ;
- Alléger la structure d'audit interne afin d'effectuer mieux ses missions ;
- Anticiper les changements de son environnement.

Section3 : Réussir l'implantation de la fonction Risk Management au sein d'Alliance Assurances

Après avoir montré la nécessité de la mise en place la structure Risk Management au sein de la compagnie Alliance Assurances, l'implantation de cette fonction constitue un défi pour la compagnie.

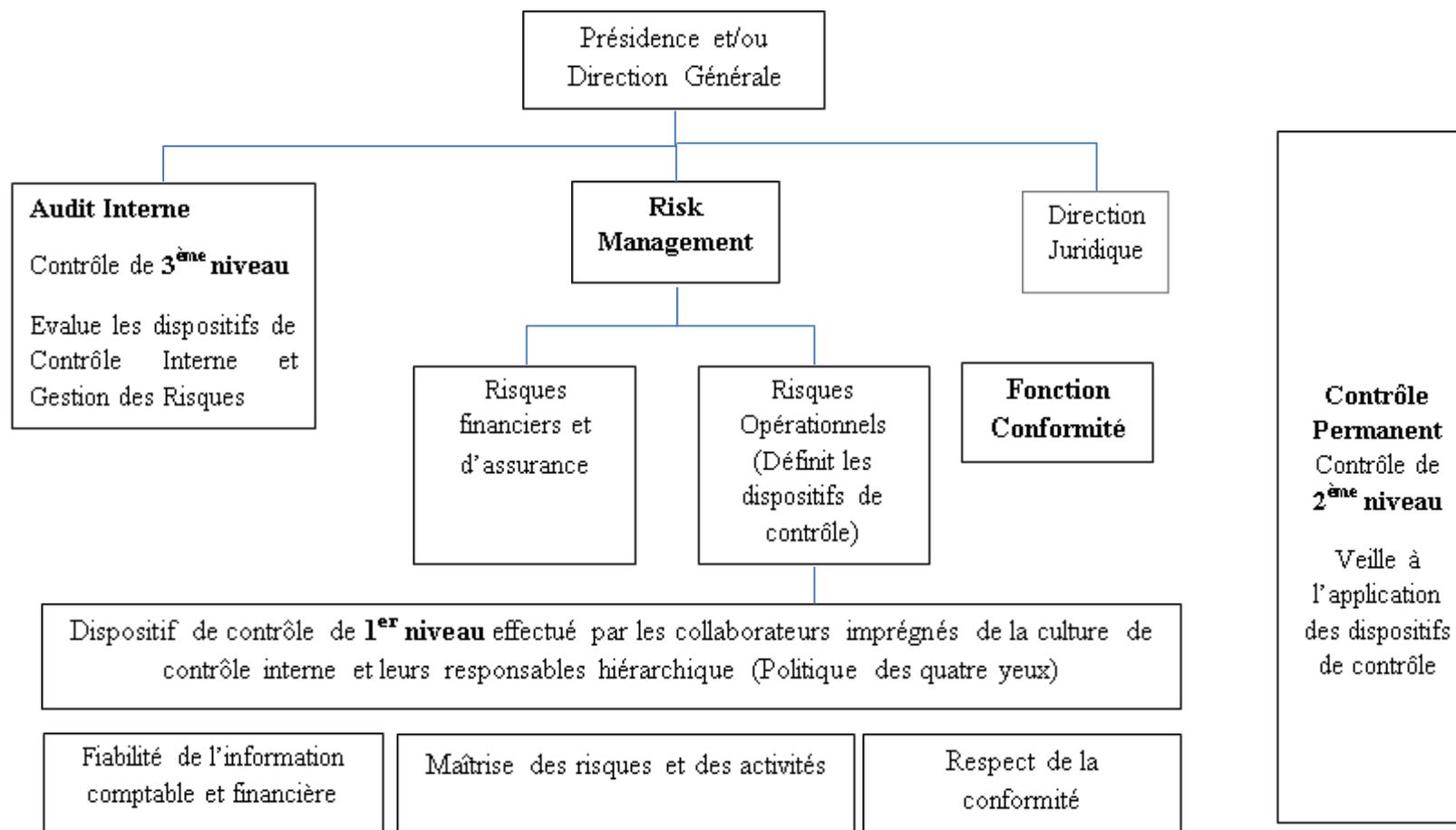
1. Le projet de renforcement du système de contrôle interne d'Alliance Assurances

Alliance Assurances a présenté, en mai 2014, devant son CA, un projet de renforcement du dispositif de contrôle interne incluant la mise en place de la structure du risk management.

1.1 organisation cible

Sur un horizon 2015, Alliance Assurances cherche à atteindre une organisation où le rattachement des structures chargées du contrôle de 3^{ème} niveau et celui du 2^{ème} niveau appelé contrôle interne est clairement différencié pour une meilleure gouvernance. L'organisation cible d'Alliance Assurances sera ressembler à ceci :

Figure 5.04 : l'organisation cible



Source : document interne, 2013.

Commentaire sur la figure :

Le projet de l'organisation cible présenté dans cette figure comprend :

- Trois niveaux de contrôle à savoir :
 - Niveau 1 représente le dispositif du contrôle interne effectué par les collaborateurs imprégnés de la culture de contrôle interne et leurs responsables ;
 - Niveau 2 représente le contrôle permanent qui a pour mission de veiller l'application de dispositif de contrôle interne ;
 - Niveau 3 représente l'audit interne qui a pour mission d'évaluer le dispositif de contrôle et gestion des risques.
- Deux nouvelles fonctions :
 - La fonction Risk Management ;
 - La fonction Conformité.

1.2 La fonction Risk Management dans le projet de renforcement du dispositif de contrôle

Dans ce projet, la structure de risk management a une compétence étendue et a vocation à couvrir l'ensemble des risques générés par l'activité de la compagnie. Elle intervient à tous les niveaux de la chaîne de prise et de suivi du risque.

Ella a pour mission de contribuer au développement et à la rentabilité de la compagnie en garantissant que le dispositif de contrôle des risques en place est solide et efficace, et en surveillant les opérations menées au sein de la compagnie elle est chargée de :

- Recenser les risques internes et externes de la compagnie ;
- Définir les méthodes, procédures et outils d'identification et de suivi des risques ;
- Formuler des recommandations en matière de politique de risques ;
- Sensibiliser les managers et suggérer les moyens à mettre en œuvre pour assurer la gestion des risques conformément à la stratégie.

Comme le montre la figure 5.04 ci-dessus, cette structure sera chargée notamment de risques financiers et d'assurance et les risques opérationnels :

- Risques financiers et d'assurance

Il s'agit des risques inhérents à l'activité d'assurance avec d'une part les risques Métiers (actuariels) tels ceux liée aux activités de souscription (risque de moralité, risque de catastrophe) ou de provisionnement (sinistres) et d'autre par les risques financiers (risque de marché, de liquidité).

- Risques opérationnels

Selon ce projet, le risque opérationnel sera considéré comme une catégorie de risque à part entière et fera l'objet d'une identification et d'une évaluation spécifique, d'un suivi et d'un contrôle normalisés, débouchant sur des mesures de réduction de risque appropriées.

La gestion des risques opérationnels vise, au moyen de pratiques et d'outils, au contrôle et à la maîtrise des risques opérationnels.

Le suivi des risques opérationnels consiste notamment à :

- Identifier les risques intrinsèques majeurs inhérents à l'ensemble des produits, activités, procédures et systèmes, et plus particulièrement pour les nouveaux produits, les nouvelles activités, les projets d'acquisition et d'implantation sur de nouveaux marchés ;
- Evaluer le degré de vulnérabilité à ces risques en tenant compte des dispositifs de prévention et de contrôle, et en s'appuyant notamment sur les procédures de contrôle interne (contrôle permanent) ;
- Mesurer l'exposition aux risques résiduels ;
- Définir, collecter et analyser régulièrement des indicateurs clés de risque ;
- Procéder à des analyses de scénarios pertinentes ;
- Définir, sur la base de la mesure des risques opérationnels, les plans d'actions nécessaires au maintien ou à la réduction des risques à un niveau acceptable ;
- S'assurer d'un suivi régulier de la réalisation des plans d'actions.

2. Réussir la mise en place de la structure Risk Management

Après avoir déterminé le rattachement hiérarchique et le périmètre d'action de la fonction ainsi que ses relations avec les tiers internes et externes dans le chapitre 2, la création de cette structure dans la compagnie requiert du temps et de la préparation.

2.1 Les enjeux de la mise en place la structure Risk Management

La structuration de la fonction de risk management doit être conduite comme un réel projet d'entreprise, avec :

- L'implication forte des décideurs ;
- Des objectifs clairement décrits ;
- L'engagement et l'adhésion des opérationnels ;
- Une planification précise et la mesure des résultats.

Les principaux enjeux et objectifs de cette mise en place peuvent se synthétiser comme suit :¹

- Identifier les forces et les faiblesses de l'organisation existantes en matière de gestion des risques ;
- Connaître les attentes des clients internes vis-à-vis de la fonction de risk management ;
- Elaborer les principes directeurs de l'organisation cible du dispositif de risk management.

La compagnie doit gérer les relations entre ses acteurs internes pour distiller la culture de risques à tous les niveaux.

2.2 Accompagner les changements

¹ Véret C et Mekouar R, Op.cit, pp : 73-74.

L'implantation de la structure du risk management est un véritable projet d'entreprise, mais ce n'est pas un projet atypique car il est :

- Aboutit à la création d'un nouveau métier pérenne ;
- Peut impacter tous les métiers et tous les process ;
- Doit tenir compte de la culture d'entreprise ;
- Induit une transformation de l'organisation, qui doit être accompagnée.

Tout ceci explique pourquoi l'implantation de cette structure nécessite un accompagnement technique et humain adéquat, soutenu au plus haut niveau. Il n'est jamais aisé de changer d'habitude et la résistance s'accroît quand la visibilité de la cible n'est pas assurée ou n'est pas comprise.

Cet accompagnement implique non seulement des actions fortes de formalisation et de communication internes mais aussi une coordination transversale fédératrice tout en responsabilisant les opérationnels et les fonctionnels pour la gestion de leurs propres risques.

2.3 S'équiper d'un SIGR (système d'information de gestion des risques)

Une fois le risk management correctement structuré et les processus de gestion mis en place, le Système d'Information de Gestion des Risques s'avère être un outil indispensable. Il permet notamment de :¹

- Centraliser toutes les données de la compagnie, de manière à disposer d'informations immédiatement accessibles, homogènes et intègres ;
- Offrir une vision et une évaluation de la dynamique de gestion des risques au sein de la compagnie, dans le cadre du cycle complet : cartographie, réduction, financement, traitement des sinistres, audit et suivi des risques ;
- Disposer d'une solution modulaire, évolutive et ouverte pour permettre d'absorber rapidement les changements prévus ou à venir dans l'entreprise ;
- Réaliser des traitements numériques complexes, de manière à construire ou à valider la modélisation de certains risques.

2.4 Les écueils de la structuration de la fonction

La mise en place d'une nouvelle structure au sein de la compagnie constitue un grand challenge et l'échec de cette opération est très probable.

Avant la structuration de cette fonction, l'entreprise doit s'assurer que son processus de gestion de risques soit efficace. Certaines organisations ont échoué à lancer leur processus de gestion du risque et les causes principales sont notamment:²

- Le manque de connaissances théoriques en matière de gestion du risque d'entreprise ;
- Une approche mal personnalisée de la gestion du risque d'entreprise ;

¹ Ibidem, p : 302.

² IIA, *Aller en avant avec la gestion du risques d'entreprise*, 2007, p : 2.

- Une configuration incorrecte ou incomplète des structures de surveillance pour soutenir l'initiative de la gestion du risque d'entreprise, comme un comité d'administration du risque dans le cas où le comité d'audit n'est pas responsable de la fonction de gestion du risque d'entreprise ;
- Une politique médiocre au sommet, incluant une culture éthique et un manque de stratégies commerciales formalisées;
- Des ressources financières et humaines insuffisantes pour soutenir la mise en œuvre et la maintenance du processus de la gestion du risque d'entreprise ;
- Incapacité à maintenir l'élan du projet de mise en œuvre de la gestion du risque d'entreprise au-delà de la première année ;
- Définition floue du langage de la gestion du risque d'entreprise.

Le projet de la mise en place de la fonction au sein de l'entreprise peut échouer même si le processus de la gestion de risques est accepté. Les raisons de cet échec sont notamment :¹

- Ne pas mettre en place clairement une équipe et une structure de pilotage de projet ;
- Ne pas très vite définir le périmètre des interventions de la future fonction ;
- Négliger ce qui existe, ne pas faire l'état des lieux des pratiques et dispositifs ;
- Ne pas bien cadrer la méthodologie de travail dans les actes fondateurs de la fonction ;
- Ne pas suffisamment diffuser les procédures et l'organisation retenue (volet communication).

¹ Véret C et Mekouar R, Op.cit, pp : 78-79.

Conclusion

Alliance Assurances est une compagnie algérienne occupant une place importante dans le marché algérien des assurances et constitue un concurrent sérieux dans le secteur privé. Afin de garder sa place sur le marché, elle doit avoir une infrastructure solide de maîtrise de risques.

Le diagnostic effectué au sein de la compagnie Alliance Assurances a montré plusieurs lacunes en matière de gestion des risques. La compagnie a besoin de renforcer sa maîtrise des risques en lui donnant une dimension organisationnelle.

La réussite de l'implantation de cette structure au sein de la compagnie engage nécessairement des moyens humains et financiers et requiert du temps.

CONCLUSION GENERALE

La maîtrise de l'ensemble des risques d'entreprise constitue un élément essentiel de la saine gouvernance d'entreprise. L'objectif de cette recherche est de montrer l'utilité de la mise en place de la structure Risk Management au sein des entreprises d'assurances algériennes, et d'apporter des éclaircissements nécessaires permettant de comprendre ce nouveau métier. Afin de montrer l'importance de la dimension organisationnelle du risk management, on a trouvé intéressant de la rattacher avec le système de gouvernance d'entreprise en montrant ses apports dans l'efficacité de ce système.

Pour atteindre l'objectif de cette recherche, on a posé la problématique suivante :

L'implantation de la structure Risk Management au sein de la compagnie Alliance Assurances est-elle nécessaire ?

Pour répondre à cette problématique, on a tenté de répondre aux questions subsidiaires suivantes :

- 1- La mise en place de la structure Risk Management contribue-t-elle à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?
- 2- Quel est le champ d'intervention de la direction d'audit interne au sein de la compagnie Alliance Assurances?
- 3- Existe-t-il des risques significatifs encourus par la compagnie Alliance Assurances qui ne sont pas soulevés par la direction d'audit interne ?
- 4- Comment réussir l'implantation de cette structure au sein de la compagnie Alliance Assurances ?

On a axé cette recherche par rapport à une hypothèse principale :

Il est nécessaire d'implanter la structure Risk Management au sein de la compagnie Alliance Assurances.

Et par rapport aux hypothèses secondaires :

- La mise en place de la structure Risk Management peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ;
- Le champ d'intervention de la structure Audit Interne est large ce qui rend l'identification de tous les risques auxquels la compagnie est confrontée une tâche très difficile ;
- L'implantation de la fonction Risk Management au sein de la compagnie nécessite l'utilisation des ressources humaines, matérielles et immatérielles.

Afin d'apporter des éléments de réponses aux questions posées, ce thème a été traité en allant du général au particulier. En effet, dans les deux premiers chapitres on a abordé le sujet dans un contexte général qui englobe toutes les activités, puis on a restreint la recherche en étudiant la problématique dans le secteur assurantiel.

En effet, après avoir émis les hypothèses de cette recherche, on a cherché de mieux situer la notion du risk management par rapport à la gouvernance d'entreprise. En commençant d'abord par une petite présentation du cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise et l'environnement où se déroule l'action de l'entreprise, et en clarifiant ensuite le lien indissociable entre ces deux notions.

On a tenté par la suite de montrer la nécessité de renforcer le risk management dans l'entreprise par la mise en place de la structure Risk Management en décrivant certains facteurs aggravant l'incertitude et en prouvant que les activités de contrôle actuelles (audit interne et gestion des risques) ne sont pas suffisantes pour faire face aux risques.

On est revenu ensuite avec plus de détails à la structure Risk Management afin de cerner cette fonction en clarifiant comment elle s'insère dans l'entreprise et quelles sont les qualités et compétences de la personne qui sera chargée de cette fonction.

Ensuite, tout au long du reste de ce mémoire, on a orienté la recherche vers le secteur assurantiel en présentant les conséquences de la spécificité de ce secteur sur le risk management. On a terminé ce travail par une étude de cas effectuée au sein d'une compagnie d'assurance algérienne.

Ce plan suivi dans le traitement de ce thème a permis de répondre aux questions posées et de confirmer les hypothèses émises.

En effet, la première hypothèse secondaire est confirmée. La mise en place de la structure Risk Management contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Le management des risques est un élément clé des structures du système de gouvernance et l'efficacité de ce système dépend entre autres de la qualité et de l'efficacité de cet élément. Donc la création de la fonction de risk management au sein de l'entreprise contribue à l'amélioration du management des risques de l'entreprise ce qui contribue à son tour à l'efficacité du système de gouvernance.

La deuxième hypothèse secondaire est confirmée. En effet, le champ d'intervention de la structure Audit Interne est large. Il apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'organisation (financière, commerciale, administrative, informatique,...). L'élargissement du domaine d'action de l'audit interne et l'instabilité accrue de l'environnement rendent l'identification de tous les risques une tâche très difficile.

Quant à la troisième hypothèse secondaire elle est aussi confirmée. L'implantation de la fonction Risk Management au sein de la compagnie nécessite l'utilisation des ressources humaines, financières et immatérielles (SIGR).

L'étude théorique et pratique ont permis de répondre à la problématique posée en confirmant l'hypothèse principale. En effet, l'étude de cas effectuée au sein de la compagnie Alliance Assurances a montré qu'il est nécessaire d'implanter la structure Risk Management au sein de cette compagnie. Bien que le secteur algérien des assurances soit fermé, la compagnie doit renforcer sa maîtrise des risques afin d'anticiper les risques provenant du changement de son environnement notamment l'environnement juridique.

Les recommandations

Les résultats obtenus à travers cette étude ont permis de proposer les recommandations, ci-dessous, au profit de la compagnie Alliance Assurances :

- Renforcer la culture de gestion du risque ;
- Mettre en place un cadre organisationnel qui définit les rôles et responsabilités des acteurs en matière de gestion des risques ;
- Elaborer la politique de gestion des risques qui comprend l'appétence pour le risque et l'approche de la gestion des risques : la démarche d'identification, d'analyse et du traitement des risques ;
- Mettre en place la structure de risk management pour alléger la fonction d'audit interne
- Définir les frontières et le lien entre la fonction du risk management et celle d'audit interne.

Il convient de souligner que la mise en place de cette structure constitue un défi pour la compagnie et doit être conduite comme un réel projet.

Les perspectives de la recherche

Après avoir effectué cette étude, on peut dire que le thème traité est important et mérite plus d'attention de la part des chercheurs. A la fin de ce travail, on ouvre quelques pistes de recherches futures dans le souhait d'apporter des éléments de réponses aux problèmes liés à la gestion des risques dans les entreprises algériennes.

Comme on a traité ce thème dans le secteur des assurances, on propose à ceux qui s'intéressent au sujet du risk management ;

- D'aborder ce thème dans un autre secteur tel que le secteur bancaire ;
- De comparer la situation d'une entreprise avant et après la mise en place de cette structure ;
- D'accompagner la mise en place de la structure Risk Management dans une entreprise afin de décrire les étapes suivies et les problèmes rencontrés.

BIBLIOGRAPHIE

La liste bibliographique

1. Ouvrages

- Alain F, *Gouvernance d'entreprise: Nouveaux défis financiers et non financiers*, Belgique, De Boeck, 2009.
- Bancel F, *La gouvernance des entreprises*, Paris, Economica, 1997.
- Berghe L et Liesbeth D, *International Standardisation of Good Corporate Governance: Best Practices*, Netherlands, Kluwer Academic Publication, 1999.
- Berk J et DeMarzo P, *Finance d'entreprise*, Paris, Pearson Education, 2008.
- Bertoneche M et al., *MBA finance : tout ce qu'il faut savoir sur la finance par les meilleurs professeurs et praticien*, Paris, Editions d'Organisation, 2010.
- Desroches A et al., *La Gestion des Risques: Principes et Pratiques*, Paris, Lavoisier, 2007.
- Dionne G, *Gestion des risques: histoire, définition et critique*, Canada, Cirrelt, 2013.
- Ewaled-Jean F et Lorenzi H, *Encyclopédie d'assurance*, Paris, Economica, 1997.
- HAMZAOUI Mohamed, *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Paris, Village mondial, 2005.
- HASSID Olivier, *La gestion des risques*, Paris, Dunod, 2005.
- Hull J et al., *Gestion des risques et institutions financières*, Paris, Pearson Education, 2010.
- IFACI, *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence- technique d'évaluation*, Paris, Editions d'Organisation, 2005.
- JACQUES Renard, *L'Audit interne*, Paris, Maxima, 2003.
- JACQUES Renard, *Théorie et pratique de l'Audit interne*, Paris, Edition d'organisation, 2010.
- Kerebel P, *Management des risques, inclus secteurs banque et assurance*, Paris, Edition d'organisation, 2009.
- Le Ray J, *Gérer les risques : pourquoi et comment ?*, Paris, Afnor, 2006.
- Ledentu F et Brender N, *Gouvernance d'entreprise*, Genève, Cyclus print, 2012.
- Moreau F, *Comprendre et gérer les risques*, Paris, Editions d'Organisation, 2002.
- Morlaye F, *Risk Management et Assurance*, Paris, Economica, 2006.
- Muffee V, *Risk management; theory and practice*, New York, Science publishes, 2004.
- PEREZ Roland, *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 2003.
- Pigé B, *Gouvernance contrôle et audit des organisations*, Paris, Economica, 2008.
- Praveen B. *Corporate Governance: Concept, Evolution and India Story*, India, Routledge, 2010.
- REJDA George, *Principles of risk management*, Boston, Pearson, 2011.
- Rousseau J et al., *Introduction à la théorie de l'assurance*, Paris, Dunod, 2001
- Veret C et Mekouar R, *Fonction risk manager*, Paris, Dunod, 2005
- Walhin J, *La réassurance*, Bruxelles, LARCIER, 2007.
- WILEY John, *The handbook of integrated risk management in global supply chain*, John Wiley & Sons, Inc., Canada, 2010.

2. Publications des sites institutionnels

- AIRMIC, ALARM, IRM, *A Risk Management Standard*, London, 2002.
- AMRAE et Deloitte Conseil, *Le baromètre du risk manager*, Paris, 2013.
- AMRAE, *Risk manager : référentiel métier*, Paris, 2013
- ANAO, NIG, *Risk Management and Governance*, Canberra, 2002.
- Conseil National des Assurances, *Projet du glossaire des assurances*, Alger, 2009.
- EIOPA Final Report on Public Consultation No. 13/008 on *the Proposal for Guidelines on the System of Governance*, Germany, 2013.
- Ernst and young, *Trends and solutions : Corporate Governance et responsabilité face aux risques*, Zurich, 2004.
- EVERIS, *Risk Management in the Insurance Business Sector*, Madrid, 2009,
- FERMA, *Cadre de référence de la gestion des risques*, version française, London, 2003.
- HAWKAMA EL DJAZAIR, *Lancement officiel de l'institut algérien de la gouvernance d'entreprise SOFITEL*, Alger, 2010.
- Hawkama el Jazair, CIPE, *Enquête sur la compréhension et pratiques de la Gouvernance d'Entreprise Algérie*, 2010.
- IFA et IFACI, *Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise*, 2009.
- IFA, *Les administrateurs face à la crise : gouvernance et gestion des risques*, N°18 Paris, 2009.
- IFAC, *Effective governance, risk management, and internal control*, New York, 2012.
- IIA, *Aller de l'avant avec la gestion du risque d'entreprise*, juin 2007.
- ISO, *Guide 73 : Risk Management vocabulaire*, Suisse, 2009.
- KPMG, *Vers une approche globale et cohérente de la solvabilité*, Paris, 2006.
- LLYOD'S, *Solvency II: Detailed guidance notes, Section 9 – ORSA*, London, 2010.
- LLYPD'S, *Solvency II: Detailed guidance notes, Section 1 - System of governance*, London, 2010.
- OCDE, *Principe du gouvernement d'entreprise*, France, 2004.
- SCOR, *Focus: Enterprise Risk Management (ERM), A driving force for the insurance industry*, Paris, 2009.
- Swiss Re/Sigma, *World insurance in 2009 Premiums dipped, but industry capital improved Statistical Appendix*, No 2/2010, Zurich, 2010.
- Swiss Re/Sigma, *World insurance in 2010 Premiums back to growth-capital increases: Statistical Appendix*, No 2/2011, Zurich, 2012.
- The Cadbury Report, *The financial aspects of corporate governance, the code of best practice*, Great Britain, Burgess Science Press, 1992.
- The IIA, *Internal Auditing's Role in Risk Management*, Florida, 2011.

3. Articles

- Aubry C et Montalan M, *Comment définir la fonction de risk manager*, comptabilité et environnement, version 1, France, 10 novembre 2010.
- Kaddouri A, *La relation du risk management et l'audit interne dans la gouvernance des EPE*, revue el-hikma d'études économiques, N°21, 1^{er} semestre 2013.

4. Textes officiels

- Code algérien de gouvernance d'entreprise, édition 2009.
- Décret exécutif n° 13-115 du 16 Joumada El Oula 1434 correspondant au 28 mars 2013 modifiant le décret exécutif n° 95-343 du 6 Joumada Ethania 1416 correspondant au 30 octobre 1995 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurance.
- Loi n° 06-04 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances, journal officiel N°15.
- Ordonnance N° 95-07 du Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995b relative aux assurances, journal officiel N° 13.

5. Rapports

- Rapports d'activité annuel de la compagnie Alliance Assurances de : 2007, 2009, 2010, 2011, 2012.
- Rapport Intérimaire d'activité, Alliance Assurances, Premier Semestre 2013.

6. Thèses et mémoires

- ABBOURA K, *Le contrôle des compagnies d'assurance*, mémoire de magister en sciences financières et commerciales, Ecole supérieure de commerce, Alger, 2007-2008.
- FLORENT L, *Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle : le cas suisse*, Thèse de doctorat, Suisse :2008.
- HAMEL A, *Le rôle du comité d'audit dans la gouvernance de l'entreprise*, mémoire de magister en sciences financières et commerciales, Ecole supérieure de commerce, Alger, 2007-2008.
- LAGARDE O, *L'invention du contrôle des risques dans les organismes d'assurance*, thèse pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Pars, 2010.
- Lerda A, *L'impact du pilier 2 de Solvabilité 2 (« Gouvernance des risques ») sur les fonctions Audit Interne, Contrôle Interne et Risk Management*, mémoire de Master en Audit et Gouvernance des Organisations, France, 2010/2011.
- Mathieu Girème, *La formalisation du processus de management des risques à travers l'élaboration d'une cartographie des risques*, Mémoire de professionnalisation, bordeaux, France, 2010-2011.
- Oubaziz S, *Les réformes institutionnelles dans le secteur des assurances, cas de l'industrie assurantielles algérienne*, mémoire de magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012.
- Senécal N, *L'intérêt d'assurance comme élément constitutif de la déclaration initiale de risque en assurance de dommages*, mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise en droit, Université de Montréal, Québec, 2003.

7. Webographie

- www.argusdelassurance.com, *Les risk managers relèveront-ils le défi ?* Publié le 24 janvier 2003 ?, consulté le 15 juin 2014.
- www.assurance-et-mutuelle.com/assurance/secteur-assurance.html, consulté en mars 2014.
- www.algeriacorporategovernance.org, consulté en février 2014.
- www.business.lesechos.fr/directions-financieres, *La fonction de « risk manager », portée par la crise*, publié le 13/06/2013, consulté en mars 2014.
- www.business.lesechos.fr/directions-financieres, *Le métier du « risk manager » enfin défini*, publié le 23/10/2013, consulté en février 2014.
- www.care-dz.org, consulté en février 2014.
- www.Cnc.dz, consulté le 20 mars 2014.
- www.eldjazaircom.dz, Le magazine promotionnel de l'Algérie, *Evolution et performance de l'assurance algérienne*, N° 75 - Juin 2014, consulté le 15 mai 2014.
- www.fcac-acfc.gc.ca/Fra/ressources/programmesEducatifs/ft-of/Pages/assurances-1-1.aspx, consulté en mars 2014.
- www.fmglobal-touchpoints.fr/assurer/, *Risk Managers : des profils et des parcours très variés*, publié le 29/01/2013, consulté en mai 2014.
- www.journaldunet.com/management/expert/, *L'évolution du Risk Management : de la gestion des assurances à celle des risques*, publié le 07/11/07, consulté le 15 juin 2014.
- www.lesechos.fr, *Les-multiples défis des risk managers*, consulté le 20 janvier 2006.
- www.lesechos.fr, *Les-risk managers prennent de la hauteur*, consulté le 16/02/2004.
- www.manager-go.com, *Qu'est-ce que « l'organisation d'entreprise » ?* , publié le 28/05/2009, consulté le 26 mai 2014.
- www.myrhline.com/actualite-rh, *Comment bien réussir la création de nouvelles fonctions à forte valeur ajoutée*, publié le 19/10/2011, consulté le 26 mai 2014.
- www.preventica.ma, *Le risk management, un sujet en pleine évolution*, posté le 16 janvier 2014, consulté 5 mars 2014.
- www.swissre.com, consulté le 30 mars 2014.
- www.theiia.org/blogs/Marks/index.cfm/post/, *Measuring the Maturity of Risk Management*, publié le 29/03/2011, consulté le 03 juin 2014.
- www.allianceassurances.com.dz, consulté en mai 2014.

ANNEXES

I- LE DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES**Généralités**

- Comment la gestion des risques est-elle appréhendée par la Direction Générale ? (axe stratégique ou processus support) ?
- Au niveau de la direction, les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles clairement établies ? Si oui, de quelle manière cela a-t-il été réalisé ? Dans le cas contraire, pour quelles raisons ?
- Des systèmes de mesure et de contrôle des risques ont-ils été mis en place ?
- La saisie des données est-elle simple et à disposition de ceux qui identifient les sinistres ?
- L'accès aux données est-il facile pour ceux qui le nécessitent ?
- L'historisation des données est-elle assurée ? Comment ?
- La documentation générale des travaux est-elle réalisée ? De quelle manière ?
- Est-elle sécurisée ? Accessible à tous ce qui en ont besoins ? Sauvegardée ? Maintenu à jour ?
- Qui est chargé des missions suivantes dans votre compagnie :

- Organisation du dispositif / Définition des missions et de la structure du dispositif

Qui a la responsabilité de :

- Définir les missions du dispositif de management des risques dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie ;
- Elaborer la structure du management des risques : rôles, responsabilités, reporting, compétences, chartes... au sein de l'organisme ;
- Elaborer la politique de management des risques prenant en compte l'appétit et la tolérance aux risques des dirigeants.

- Identification, hiérarchisation, analyse et évaluation du risque

Qui a la responsabilité de :

- Proposer des méthodes d'identification, de hiérarchisation, d'évaluation, de quantification des risques : piloter la cartographie des risques ;
- Concevoir et proposer des solutions pour réduire les risques ;
- Identification de la panoplie de tous les traitements des risques disponibles ;
- Superviser et contrôler le fonctionnement des dites solutions ;
- Réaliser un reporting opérationnel sur la gestion des risques ;
- Définir des outils utiles à l'appréciation du risque (échelles, guide d'entretiens, registre et univers des risques, langage commun...) ;
- Synthétiser et consolider les risques majeurs de l'organisation.

- Construction et suivi des dispositifs de financement des risques

Qui a la responsabilité de :

- Recenser les solutions de financement des risques ;
- Participer à l'élaboration d'une politique de financement des risques ;
- Organiser des relations avec les courtiers, les assureurs ;
- Gérer et déployer les couvertures d'assurances ;

Guide d'entretien

- Organiser de la gestion avec les partenaires (courtiers, assureurs, experts, voire réassureurs).

- *Gestion des sinistres et préparation à la gestion de crise*
- *Pilotage et reporting*

Qui a la responsabilité de :

- Maintenir et améliorer le dispositif de management des risques ;
- Elaborer le reporting aux parties prenantes du dispositif.

La culture du risque

- Existe-t-il une terminologie ou un langage spécifique à la gestion des risques commun à l'ensemble de l'entité ? Si non, pourquoi ?
- La direction générale est-elle concernée par le contrôle interne ?
- Existe-il un comité d'audit dans l'entreprise ?

La politique générale de gestion des risques

- Existe-t-il une politique générale des risques écrite décrivant les objectifs de gestion et les limites de risques ?
- Cette politique couvre-t-elle l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est exposée ?
- Les instances assurent-elles un suivi régulier de la mise en œuvre de la politique générale ?
- La politique générale de gestion des risques est-elle communiquée de manière claire au sein de l'entreprise ? Si oui, de quelle manière ? Si non, pourquoi ?
- La politique de gestion des risques a-t-elle été déclinée en chartes et procédures ?

Le SIGR

- L'entreprise dispose-t-elle d'un SIGR ? Si oui, est-il documenté ?
- L'équipe informatique est-elle interne ou externe à l'entreprise ?
- Le SIGR couvre-t-il l'ensemble des besoins en matière de gestion de risques ?

II- LA DIRECTION D'AUDIT INTERNE

Charte d'audit interne

- La charte de l'audit interne définit-elle :
 - les missions et responsabilités ?
 - les normes de travail ?
 - l'organisation et le processus d'audit ?
 - la référence aux principes, codes, normes en vigueur dans la compagnie ?

Déroulement de la mission

- Existe-t-il une cartographie des risques de l'entité ?

Guide d'entretien

- Les corrélations entre les risques sont-elles clairement identifiées ?
- Le plan d'audit interne est-il exhaustive et clair ? Couvre-t-il les zones à risque élevé ?
- Le plan d'audit interne initial a-t-il laissé des points significatifs non couverts ?
- Chaque mission d'audit donne lieu à l'établissement d'une lettre de mission signée par la direction générale de l'entreprise ?
- Chaque mission d'audit suit un protocole en différentes phases organisées avec des tâches à réaliser et des documents à produire ?
- La phase de préparation de la mission donne lieu à l'établissement d'une note d'orientation ?
- La phase de réalisation de la mission donne lieu à la rédaction d'un pré-rapport puis d'un rapport définitif ?
- La phase de suivi de la mise en œuvre des recommandations donne lieu à une assistance de la part des auditeurs ?
- Les auditeurs internes ont-ils suffisamment planifié et agi en coordination avec les départements concernés préalablement à chaque phase de l'audit ?

Compétences et expérience

- Au regard du travail réalisé au cours des 12 derniers mois, l'audit interne semble-t-il disposer du personnel adéquat, ayant les compétences nécessaires dans divers domaines spécialisés, tels que l'informatique ?
- L'équipe d'audit interne bénéficie-t-elle d'un programme de formation continue adéquat ?
- Le degré d'indépendance de l'audit interne par rapport aux activités qu'il doit contrôler est-il respecté ?
- Le service d'audit interne possède-t-il des moyens et ressources humaines suffisants pour réaliser correctement les services définis dans son plan d'audit interne, dans les délais précisés ?

III- PROCESSUS DE LA GESTION DES RISQUES

Identification des risques

- Comment les risques sont-ils identifiés et par qui ?
- La collecte des informations sur les risques est-elle exhaustive ?
- L'auditeur interne a-t-il organisé l'identification des risques pour obtenir une vision globale et cohérente au niveau de l'ensemble de l'entreprise ?
- L'environnement de la compagnie a-t-il évolué ? Si oui, de *nouveaux* risques *sont-ils apparus* ?
- Quels risques pourraient encore apparaître ? Cela comprend les risques liés aux nouveaux concurrents ou aux nouveaux modèles d'activité, les risques de récession,...

Evaluation des risques

- Comment les risques sont-ils évalués et par qui ?
- Les facteurs internes sont-ils pris en compte dans l'évaluation des risques (nature des activités, qualité de l'organisation des procédures, adéquations des ressources humaines) ?
- Les facteurs externes sont-ils pris en compte dans l'évaluation des risques (technologies, mutation sectorielle, environnement, réglementation) ?

Traitement des risques

Guide d'entretien

- Qui met en place les actions de prévention ?
- La rentabilité de ces actions a-t-elle été mesurée ?
- Les dispositifs sont-ils régulièrement mis à jour ?
- Le risque informatique fait-il l'objet d'un suivi particulier ? Préciser
- Les risques juridiques font-ils l'objet d'un suivi particulier ? Préciser

Reporting et communication

- Les rapports de l'audit interne étaient-ils :
 - pertinents, clairs et constructifs ?
 - suffisamment détaillés pour permettre à la direction d'agir efficacement ?
 - émis dans les délais prévus ?
- Les collaborateurs rendent-ils compte spontanément des risques qu'ils découvrent ou dont ils sont à l'origine ?
- Y-t-il une personne qui élabore un reporting interne consolidé complet sur les risques de l'entreprise et leur maîtrise ?

Suivi

- Le suivi des recommandations de l'audit interne est-il réalisé par l'encadrement des domaines concernés ?
- Des missions de suivi sont-elles réalisées afin d'évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations ?

RISQUES ENCOURUS PAR LA COMPAGNIE

- Connaissez-vous la directive Solvabilité II et les lignes directrices établies ?
- Classer ces risques selon leur importance :
 - Risques d'assurance
 - Risques financiers
 - Risques opérationnels
 - Risques juridiques
 - Risques stratégiques
- Parmi la liste des risques ci-dessous, quels sont les risques encourus par votre compagnie :

Risque d'assurance	Le risque de mauvaise sélection des risques à assurer.
	Le risque de tarification, soit le risque que les primes calculées par la compagnie d'assurance soient, en leur montant, inadéquates pour supporter les charges futures découlant de ces contrats.
	Le risque de sinistralité, soit le risque lié à l'émergence de sinistre d'une fréquence ou d'un montant plus important que prévus.
	Le risque de réservation, soit le risque que les provisions détenues s'avèrent inadéquates pour couvrir les obligations de la compagnie d'assurance envers ses assurées.
	Le risque de comportement de l'assuré, soit le risque que les assurés agissent de manière imprévue et dans un sens défavorable à la compagnie d'assurance.
Le risque de crédit	Le risque de défaut direct, soit le risque qu'une compagnie d'assurance ne reçoive pas les cash-flows auxquels elle peut s'attendre, du fait du non-respect par une contrepartie de ses engagements
Risque de marché	Le risque de fluctuation des taux d'intérêt.
	Le risque de gestion actif / passif, soit le risque d'une absence de cohérence entre les

Guide d'entretien

	montants et les moments des cash-flows à l'actif et au passif
Risques stratégiques	mauvaises décisions en matière de marchés, de produits, de techniques, d'innovations, d'acquisition, d'engagements
Risques de contrôle	fraude, erreur humaine, défaut technique, malveillance
Risques légaux	Nouvelles réglementations, lois, jurisprudences ou évolutions de la fiscalité pouvant affecter les Affaires
Risques de réputation	Risque d'une image négative auprès du public
Risques de concurrence	de gros acteurs déjà présents qui pourraient se mettre rapidement à copier votre innovation, de nouveaux entrants sur le marché vous rendant la tâche de différenciation difficile, ... Concurrence déloyale

- Déterminer le niveau de maîtrise de chaque risque selon l'échelle suivante :

Niveau 1 : vous détectez le risque et avez mis en place de procédures efficace afin de le réduire.

Niveau 2 : vous détectez le risque mais les procédures existantes sans pas suffisantes.

Niveau 3 : vous ne détectez pas le risque avant sa réalisation.

Outils d'identification des risques

Outils d'identification des risques

L'une des principales difficultés du risk management est d'identifier les risques d'un groupe de façon objective et rationnelle. Il est indispensable d'aboutir à la réalisation d'une cartographie des risques faisant ressortir en priorité les méta-risques émergents.

Le risk manager n'a pas le droit de fonder sa cartographie sur un ressenti subjectif basé sur sa personnalité et son vécu professionnel. Il doit au contraire appuyer sa démarche sur plusieurs outils d'identification des risques qu'il va utiliser dans une optique de circularisation (la réponse apportée par ces outils doit en effet converger). Parmi ces outils on peut citer

- l'audit documentaire ;
- les entretiens ;
- les visites de sites ;
- les questionnaires.

1. Audit documentaire et audit en risk management

L'audit documentaire est un outil essentiel en vue d'une identification rationnelle et objective des risques.

Dans la phase amont, l'auditeur va demander un certain nombre de documents, qu'il exploitera partiellement avant d'aller sur le terrain (phase de « travail à plat »). Pendant la phase de déroulement de l'audit, l'auditeur va confronter ses sources documentaires avec les informations collectées via les interviews et la visite de sites.

En phase post-mission (rédaction du rapport), le risk manager préconisera ; compte tenu de ses conclusions, un certain nombre d'ajustements concernant les informations qu'il a collectées en phase initiale (modifications de clauses contractuelles, renégociation des clauses assurance, consultation du marché assurance, etc.).

1.1 Audit documentaire pré-mission

Dans la phase documentaire pré-mission, le risk manager va demander à l'entité auditée de lui transmettre un certain nombre de documents. La liste des documents à transmettre dépend de fait du type de risque à auditer.

Cependant, il s'avère possible de lister de façon générique les principaux documents demandés :

- programme d'assurance national ou international ;
- transmission des clauses des principaux contrats ;
- états analytiques et tableaux de bord ;
- états financiers certifiés ;
- experts techniques et expertises préalables de capitaux ;
- procédures de sécurité et de gestion de crise (si existantes) ;
- tests des plans de reprise d'activité ;
- schéma directeur des systèmes d'information ;
- plan de protection des informations.

Une fois ces documents collectés (dans les faits, le risk manager ne collecte qu'une partie des informations en pré-mission), il s'assure de la fiabilité des informations transmises en utilisant les

Outils d'identification des risques

techniques de circularisation (demande d'information parallèle à l'externe, vérification de la certification des comptes, vérification de la non-rétroactivité des contrats, etc.).

Enfin, il commence à analyser les documents qui sont directement exploitables (analyse des clauses de contrats, analyse financière, etc.).

1.2 Audit documentaire pendant la mission

L'objectif du déroulement de la mission sur le terrain est de confronter l'identification des risques identifiés en phase post-mission d'audit avec les risques réellement tracés via interviews et/ou questionnaires et visites de sites.

1.3 Exploitation documentaire post-mission

L'exploitation documentaire post-mission va se traduire par des préconisations substantielles faites par le risk manager. Ainsi, les principales préconisations possibles sont les suivantes :

- souscription d'une nouvelle police d'assurance ;
- modification de clauses contractuelles ;
- signatures de contrats de back-up (mise à disposition de ressources logistiques en cas de sinistre) ;
- rédaction de nouvelles procédures ;
- modification du contenu des procédures existantes.

2. Entretiens

La technique d'entretien s'avère être une technique essentielle à l'identification objective et rationnelle des risques, et ce, tout particulièrement en culture d'entreprise latine.

L'objectif de cet entretien est : d'une part, de s'assurer de la connaissance par les opérationnels des dispositifs de risk management mis en œuvre par l'entreprise ; d'autre part, d'évaluer avec eux les risques potentiels qui pourraient affecter les processus métiers et les risques du groupe.

L'interview se déroule en trois grandes étapes.

2.1 Analyse du passé

Le risk manager interviewe l'audité sur les cas de sinistres ou de gestion de crise qu'il a été amené à vivre dans le passé en adoptant un questionnement du type :

« Avez-vous été amené à vivre dans le passé une situation de crise ? Si oui, quels sont, de votre point de vue, les dispositifs mis effectivement en œuvre par le groupe pour gérer cette situation? »

L'objectif de cette question est de savoir si les dispositifs mis en œuvre par le groupe sont connus et effectivement communiqués aux opérationnels.

2.2 Projection sur le futur

L'objectif de cette partie de l'entretien consiste à identifier les risques potentiels que les opérationnels ont identifiés et qui n'ont pas été reportés au niveau du risk management.

La structure de questionnement est la suivante : « Avez-vous identifié ou pensé à des risques qui pourraient se matérialiser ? Êtes-vous déjà passé sur le "fil du rasoir" ? De votre point de vue, si le risque se matérialisait, le groupe saurait-il mettre en œuvre les dispositifs adéquats ? »

Outils d'identification des risques

L'objectif de cette question est d'aller vérifier sur le terrain si le ressenti de l'opérationnel est confirmé ou non. Cette logique de questionnement peut permettre une priorisation de mesures correctrices à mettre en œuvre.

2.3 Simulation d'une situation de crise

L'objectif de cette dernière étape de l'interview consiste à construire avec l'audité le contenu opérationnel de son plan de reprise d'activité en cas de situation de crise.

La structure de simulation à adopter est la suivante : « Vous arrivez sur votre lieu de travail à 7 h 45. Sur place votre siège social est détruit à 100 %. Le préfet, les médias, les salariés, la protection civile, les pompiers sont présents. Les camions arrivent avec les composantes. Que faites-vous ? »

L'objectif de cette simulation est de décrire les moyens logistiques qui devront être mis en œuvre en cas de situation de crise en vue d'assurer la continuité de l'exploitation des processus critiques.

L'exercice a pour objectif de décrire et d'identifier :

- les processus critiques qui devront être redéployés en cas de situation de crise ;
- les actifs stratégiques (machines-outils, moules, etc.) qui devront être protégés en priorité en cas de sinistre ;
- les hommes clés qui devront être déplacés sur le site de secours ;
- les ressources non utilisées avant sinistre (m2, m3, véhicules disponibles, etc.) ;
- les contrats de back-up avec les sous-traitants, fournisseurs, constructeurs informatiques, etc.

3. Visites de site

La visite de site est un outil essentiel en termes d'identification des risques. Elle permet par exemple d'observer les attitudes et les comportements des salariés en matière de respect des consignes de sécurité. Elle permet, d'autre part, à l'auditeur d'observer des dysfonctionnements ou des anomalies concernant l'organisation de l'entreprise pouvant générer des dommages potentiels.

Elle permet aussi de réactualiser des éléments liés à l'audit documentaire (exemple d'un plan de masse ne correspondant plus à la configuration réelle actuelle du site).

4. Questionnaires

L'identification des risques à partir des questionnaires est très utilisée dans les organisations anglo-saxonnes et présuppose l'existence d'un dispositif de risk management mûr et efficace.

Le questionnement permet de réaliser des benchmarks intersites et intragroupe, et de produire à ce titre des rosaces de performance permettant d'identifier les centres de risque (Entité organisationnelle (usine, magasin) regroupant des risques homogènes.) n'appliquant pas à la lettre les procédures de sécurité et de gestion de crise.

Ce dispositif est inadapté dans le cas de la construction d'un dispositif de risk management et, dans cette hypothèse, on privilégiera les techniques d'interviews.

Fiche métier : Risk Manger

FICHE METIER : RISK MANAGER (Gestionnaire des Risques) Réalisée par l'APEC en collaboration avec l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et Assurances de l'Entreprise) www.amrae.fr

FINALITE DU METIER

Le risk manager permet à l'organisation de prendre des risques maîtrisés, définit, déploie et anime un dispositif de gestion des risques (toutes les menaces et absences d'opportunités de l'entreprise) et propose des solutions de traitement optimisé (assurance, captives ?) afin d'éclairer les dirigeants dans leurs décisions stratégiques.

Autres intitulés :

- Manager des risques et des assurances.
- Risk and insurance manager.
- Chief risk officer.

MISSIONS PRINCIPALES**Analyse et hiérarchisation des risques**

- Identifier et évaluer les risques (activités, process, système d'information, outils de production, événements extérieurs ...).
- Élaborer la cartographie des risques.
- Animer les ateliers d'identification et de hiérarchisation des risques.
- Prévention et gestion des risques
- Définir la politique de gestion des risques, mesurer l'appétence des dirigeants à la prise de risque.
- Déployer une ingénierie de prévention sur les zones à risques.
- Déterminer les plans d'actions, suivre leurs réalisations.

Diffusion de la culture du risque

- Développer, animer, former un réseau de correspondants chargés de la remontée des informations du terrain.
- Visiter les sites.

Gestion des assurances

- Identifier les zones critiques.
- Assurer les relations avec les courtiers, négocier les contrats.
- Déployer un plan de protection à un coût optimisé.
- Gérer les sinistres.

Pilotage de son activité

- Animer le dispositif de gestion des risques.
- Effectuer tous les travaux destinés aux autorités de tutelle, rédiger la partie « risques » dans le document de référence.
- Participer au comité des risques (s'il existe) ou l'animer.

Fiche métier : Risk Manger

- Reporter au comité d'audit.
- Renseigner les tableaux de bord adossés aux risques.

Intelligence économique

- Assurer une veille économique pour anticiper les variations d'évolution des risques et leurs effets sur l'organisation.
- Identifier les plans d'actions appropriés.

Activités éventuelles

- Gérer une « captive » : créer sa propre assurance via une société filiale.
- Définir et animer les plans de continuité d'activités (PCA).
- Gérer un dispositif de crise.
- Réaliser des audits d'acquisition : identifier et évaluer les risques inhérents à la future acquisition.

Variabilité des activités

On distingue 3 types d'activités spécialisées, variant selon la taille de l'entreprise :

- l'assurance uniquement et/ou la prévention
- la gestion globale des risques incluant une part de contrôle interne
- l'ensemble des 2 activités précédentes

La taille de l'entreprise représente également une variable importante :

- Dans les PME-PMI, le dirigeant gère les risques.
- Dans les ETI, la fonction de risk manager se cumule avec celles d'audit et contrôle internes et de la qualité.
- Dans les entreprises du SBF 250, elle couvre aussi le contrôle et l'assurance, en liaison avec l'auditeur interne.
- Dans les entreprises du CAC 40, les responsabilités se répartissent entre différentes fonctions spécifiques : intelligence économique, risk management, contrôle interne, compliance, assurance, audit interne.

Les activités du risk manager sont transversales, couvrant l'ensemble des fonctions et activités de l'entreprise, principalement les risques dans les domaines suivants : non-conformité, opérationnels, dommages, perte d'exploitation, environnement, financiers, sanitaires, stratégiques, ...

FACTEURS D'EVOLUTION DU METIER

En émergence dans les ETI, ce métier se développe dans les grandes entreprises et les groupes.

Il se professionnalise et se spécialise, notamment dans les sociétés cotées, en lien avec les différentes réglementations :

– des réglementations internationales et nationales, fortement évolutives et contraignantes : loi de sécurité financière (méthodologie préconisée et explicitée par l'AMF), 8^e directive européenne (gouvernance des entreprises), loi SOX (certification des comptes, responsabilité pénale des dirigeants, notamment), Solvency II (secteur assurance, mutuelles, institutions de prévoyance), Bâle

Fiche métier : Risk Manger

III (secteur bancaire), NRE nouvelles régulations économiques et Grenelle II (obligation des sociétés cotées de communiquer sur les impacts sociaux et environnementaux) ;

– des normes comptables internationales (IFRS) définissant des règles plus strictes de valorisation des actifs d'une entreprise, selon la méthode de la « juste valeur ».

REMUNERATION

Cadre confirmé : entre 60 et 100 K€ (et plus, selon le niveau de responsabilités et d'expertise) Part variable sur objectifs

COMPETENCES**Compétences techniques**

- Règlements française et internationale : LSF, SOX, 8^e directive européenne, Solvency II, Bâle III, loi NRE et Grenelle II.
- Normes comptables françaises et internationales (IAS/IFRS, UK-US GAAP).
- Anglais courant (documentation, reporting et interview).
- Management hiérarchique et de projets transversaux, réunissant sur le terrain un réseau d'interlocuteurs responsables ou en charge de fonctions diversifiées.

Traits de personnalité

Davantage que la formation, outre l'expérience professionnelle, les éléments de personnalités sont déterminants :

- visionnaire, imaginatif (anticiper des situations improbables, des menaces « impossibles »).
- pédagogie, force de conviction, charisme (savoir expliquer aux dirigeants, managers et opérationnels le bien fondé des menaces).

PROFILS LES PLUS DEMANDES**Diplômes requis**

– Écoles d'ingénieurs : CNAM conservatoire national des arts et métiers, école des mines de Nantes/école polytechnique de Montréal, Polytech de Grenoble (prévention des risques industriels), ENSI de Bourges (...), école nationale des ponts et chaussées, école Polytechnique, école centrale de Nantes, institut physique du globe de Paris...

– Écoles de commerce, gestion, économie, comptabilité, finance : EM école de management de Lyon, école supérieure des affaires/université de Grenoble...

– Droit, science politique, assurance : école notariale Lyon III (droit de l'environnement et de l'urbanisme), université de Paris Sorbonne, université de Bourgogne, école nationale d'assurance ENASS (CNAM)...

– Masters spécialisés : management global des risques (ENSAM/ESTP), gestion des risques sur le territoire (ENA/EISTI école internationale des sciences du traitement de l'information/EPUM école polytechnique universitaire de Marseille), sécurité industrielle et environnement, gestion des risques industriels et environnementaux (IRIAF institut des risques industriels, assurantiels et financiers, université de Poitiers, risques et informations environnementales (université de Marne la Vallée), ARM - Associé en Risk Management (diplôme délivré par l'IIA - Insurance Institute of America après

Fiche métier : Risk Manger

formation dispensée par le CARM Institute).

– Perfectionnement (formation continue) apprécié en gestion des risques et des assurances : CEFAR (Certificat de Formation en Assurance et Gestion des Risques) de l'AMRAE (association pour le management des risques et des assurances en entreprise).

Durée d'expérience

10 ans minimum, idéalement dans une fonction de management d'un service en entreprise
Une expérience en tant que conseil est également recherchée

Postes précédents

- Auditeur ou contrôleur interne
- Tous postes opérationnels à responsabilités

TYPE D'EMPLOYEURS

Grandes entreprises de tous secteurs, cotées sur le marché français

- ETI, grosses entreprises familiales (non cotées)
- PME-PMI plus rarement
- Cabinets spécialisés dans la gestion des risques

RATTACHEMENT HIERARCHIQUE

- Directeur général
- Secrétaire général
- Directeur financier
- Directeur des risques groupe (corporate risk manager)
- Directeur de l'audit interne
- Directeur juridique
- Directeur de branche ou de centre de profit

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS**En interne :**

- Dirigeants, comité de direction, comité d'audit (administrateurs)
- Directeurs de tous les services : qualité, contrôle de gestion, sécurité, juridique, RH, risques sécurité des SI (RSSI)
- Directeurs opérationnels (de BU), managers
- Auditeurs et contrôleurs internes
- Experts métiers concernés par les risques

En externes :

- Commissaire aux comptes
- Banquiers
- Courtiers, assureurs, réassureurs
- Autorité des marchés financiers (AMF)

Article 44 de la directive Solvabilité II**Solvency II****Detailed guidance notes****March 2010****Section 1 - System of governance****RISK MANAGEMENT***Directive Article 44*

1. Insurance and reinsurance undertakings shall have in place an effective risk management system comprising strategies, processes and reporting procedures necessary to identify, measure, monitor, manage and report on a continuous basis the risks, at an individual and at an aggregated level, to which they are or could be exposed, and their interdependencies.

That risk management system shall be effective and well integrated into the organisational structure and in the decision making processes of the insurance or reinsurance undertaking with proper consideration of the persons who effectively run the undertaking or have other key functions.

2. The risk management system shall cover the risks to be included in the calculation of the Solvency Capital Requirement, as set out in Article 101(4) as well as the risks that are not or not fully included in the calculation thereof.

The risk-management system shall cover at least the following areas:

- (a) underwriting and reserving;
- (b) asset-liability management;
- (c) investment, in particular derivatives and similar commitments;
- (d) liquidity and concentration risk management
- (e) operational risk management
- (f) reinsurance and other risk mitigation techniques.

The written policy on risk management referred to in Article 41(3) shall comprise policies relating to points (a) to (f) of the second subparagraph of this paragraph.

3. As regards investment risk, insurance and reinsurance undertakings shall demonstrate that they comply with Chapter VI, Section 6 [Investments].

APPLICATION OF PROPOSED LEVEL 2 REQUIREMENTS TO LLOYD'S MANAGING AGENTS*Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.72*

A managing agent must have an effective risk management system. This requires the following, as a minimum:

Article 44 de la directive Solvabilité II

- A clear, defined and documented risk management strategy that is consistent with the agent's business strategy and includes: risk management objectives, key principles, risk appetite and assignment of risk management responsibilities across all the agent's activities.
- Written policies that implement the risk strategy and facilitate control mechanisms. They must include a definition and categorisation of the material risks faced by the agent, by type and the levels of acceptable risk limits for each risk type. These policies must reflect the nature, scope and time horizon of the business and the risks associated with it.
- Processes and procedures to enable identification, assessment, management, monitoring and reporting of risks the agent is, or may be, exposed to.
- Reporting procedures and feedback loops to ensure that information on the risk management system is coordinated and challenged by the risk management function and actively monitored and managed by all relevant staff and the managing agent's board.
- Reports by the risk management function submitted to the board, covering the material risks faced by the business and the effectiveness of its risk management system.
- A suitable ORSA process.

AREAS TO BE COVERED BY A RISK MANAGEMENT SYSTEM

The areas that an undertaking's risk management system must cover are set out in Directive article 44(2) (see above). The application of proposed level 2 measures to managing agents is set out below.

Underwriting and reserving***Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.887-3.889***

Underwriting risk refers to the risk of loss, or of adverse change in the value of insurance liabilities, due to inadequate pricing and reserving assumptions.

Underwriting and reserving risk includes fluctuations in the timing, frequency and severity of insured events, relative to the expectations of the undertaking at the time of underwriting. This risk can also refer to fluctuations in the timing and amount of claims settlements.

A managing agent must:

- Have processes and procedures to ensure the reliability, sufficiency and adequacy of statistical and accounting data used in underwriting and reserving processes.
- Ensure that all underwriting policies and procedures are applied consistently across all distribution channels for which they are relevant.
- Have in place adequate claims management procedures, covering the overall cycle of claims: receipt, assessment, processing and settlement, complaint and dispute settlement and reinsurance recoverables.

Asset liability management (ALM)***Article 42.1/CEIOPS Doc 29/09: 3.102-3.106***

Article 44 de la directive Solvabilité II

Asset-liability management (ALM) is the management of a business in such a way that decisions on assets and liabilities are coordinated in order to manage the exposure to the risk associated with the variation of their economic values.

A managing agent must have an ALM framework that not only recognises the interdependence between assets and liabilities but also takes into account correlations of risk between different asset classes and between different products and business lines. Agents must also have regard to any off-balance sheet exposures.

A managing agent must have a written ALM policy that takes into account interaction between different risks, such as market risk, credit risk, liquidity risk and underwriting risk and that establishes ways to manage the possible effects of options embedded in insurance products. The ALM policy must provide for:

- Structuring of the assets to ensure that sufficient cash and/or marketable assets of an appropriate nature, term and liquidity are in place to meet obligations as they fall due.
- A plan to deal with expected cash outflows, or changes in expected cash flows; and
- The identification of mitigation techniques and their impact on embedded options, and the assessment of the possible effects these can have throughout the life of the (re)insurance contracts.

The ALM policy should reflect the needs of different products and business lines and combine so as to optimize the overall ALM framework.

Investment*Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.130-3.135*

A managing agent must define its investment policy in line with what a competent, prudent and expert manager would apply in order to pursue the chosen investment strategy.

The investment policy must:

- Take into account the syndicate's business, its overall risk tolerance levels, long-term risk versus performance requirements, its solvency position and its gross and net underlying asset exposures.
- If an agent uses derivative products or investment instruments with the characteristics of derivatives, its investment policy must take into account their purpose in the portfolio, their contribution to efficient portfolio management, the procedures in place to evaluate their suitability for purpose and the risk management principles applied.
- Consider how to prudently manage liquidity risk in the short, medium and long term, taking into account investment strategy, underwriting strategy and claims management strategy
- Include quantitative limits on assets or exposures, including off-balance sheet exposures.
- Include special management, monitoring and control procedures, in particular in relation to investments not quoted in a market and to complex structured products.

Liquidity risk management*Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.142-3.143*

Article 44 de la directive Solvabilité II

Liquidity risk refers to the risk that undertakings are unable to realise investments and other assets in order to settle their financial obligations when they fall due.

A managing agent must have sound liquidity management practices, covering both short and long term considerations and including stress and scenario analyses.

A liquidity contingency plan must be in place, including as a minimum:

- monitoring of the agent's debt position and analysis of its debt capacity;
- identification of financing options (including reinsurance);
- regular review and testing of these options, both in normal and adverse situations.

Concentration risk management*Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.56-3.62*

Concentration risk means all risk exposures with a loss potential which is large enough to threaten the solvency or the financial position of undertakings.

A managing agent must define relevant sources of risk concentration and manage them through the use of internal limits, thresholds and other appropriate tools.

A managing agent must have in place adequate procedures and processes for active monitoring and management of concentration risk, to ensure that policies and limits are not breached and mitigating action can be taken as required. This monitoring must include possible contagion effects.

Operational risk management*Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.166-3.169*

Operational risk refers to the risk of loss arising from inadequate or failed internal processes, or from personnel and systems, or from external events.

A managing agent must have a well-documented operational risk assessment and management system, with clearly assigned responsibilities. The system must include a process to regularly identify, document and monitor exposure to operational risk and track operational risk data, including near misses. The agent's board must be aware of major aspects of operational risks as a distinct risk category and must approve, oversee implementation and regularly review the operational risk management framework.

The operational risk management framework must be integrated into the broader risk management framework.

Its output must be integral to the monitoring and controlling of the operational risk profile.

Reinsurance and similar risk mitigation techniques*Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.181-3.183*

A managing agent must have, as part of its reinsurance management strategy, adequate procedures and processes for the selection of suitable reinsurance programmes. The sophistication of these processes

Article 44 de la directive Solvabilité II

should reflect the nature, scale and complexity of syndicate risks and of the agent's capability to manage and control risk mitigation techniques used.

The reinsurance management strategy should have regard to the following:

- Identification of the level of risk transfer appropriate to the syndicate's risk appetite.
- Identification of the types of reinsurance most appropriate to the syndicate's risk profile.
- Principles for the selection of reinsurance counterparties.
- Procedures for assessing the creditworthiness and diversification of reinsurance counterparties.
- Procedures for assessing effective risk transfer;
- Concentration limits for reinsurance counterparties and appropriate systems for monitoring concentration exposures.
- Liquidity management over the period between paying inwards claims and collecting associated reinsurance recoveries.

If Special Purpose Vehicles are used, the following principles should be considered (as well as specific requirements set out in CEIOPS-DOC-32/09):

- The fully funded requirement should be actively monitored.
- Any residual risk should be taken into account within the risk management system and reflected in the calculation of regulatory capital requirements.

Financial risk mitigation techniques*Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.188-3.190*

- A managing agent must only use financial risk mitigation techniques where they are appropriate as part of the agent's overall risk management policy and reinsurance management strategy. Both qualitative and quantitative features shall be appropriately considered.
- Financial risk mitigation techniques must not be applied with the primary aim of achieving a reduction in the SCR. Rather, they should be part of a managing agent's broader risk management system, having regard to its desired risk profiles, assumed and retained, both in benign and in stressed situations. Managing agents should assess this as part of their ORSA.
- Managing agents must assess which type of financial mitigation technique is appropriate according to the nature of the risks assumed and its capability to manage and control the risks associated with the technique.

Credit risk management*Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.198-3.199*

- An agent's risk management framework must be capable of identifying, mitigating and measuring credit risk, according to internally defined limits.

Article 44 de la directive Solvabilité II

- Credit ratings should be monitored and probabilities of default evaluated, including for unrated exposures. Exposure to speculative assets should be limited and syndicates with significant exposure to assets bearing credit risk should be capable of hedging that exposure.

Risk management function*Directive Article 44 (extract)*

4. Insurance and reinsurance undertakings shall provide for a risk management function which shall be structured in such a way as to facilitate the implementation of the risk management system.

5. For insurance and reinsurance undertakings using a partial or full internal model approved in accordance with

Articles 112 and 113 the risk management function shall cover the following additional tasks:

- (a) to design and implement the internal model;
- (b) to test and validate the internal model;
- (c) to document the internal model and any subsequent changes made to it;
- (d) to analyse the performance of the internal model and to produce summary reports thereof;
- (e) to inform the administrative, management or supervisory body about the performance of the internal model, suggesting areas needing improvement, and updating that body on the status of efforts to improve previously identified weaknesses.

APPLICATION OF PROPOSED LEVEL 2 REQUIREMENTS TO LLOYD'S MANAGING AGENTS*Article 44/CEIOPS Doc 29/09: 3.220-3.222*

A managing agent must have a risk management function in place, which must be embedded in the managing agent's organisational structure. Its reporting lines must ensure objectivity, whilst leaving it free from influence from other functions and from the agent's board

The risk management function must do the following:

- Assist the board and other management in the effective operation of the risk management system, particularly through specialist analysis and quality review.
- Monitor the risk management system.
- Maintain an aggregated view of the risk profile of the business.
- Report risk exposures to the board and advise the board on the risk aspects of strategic affairs.
- Identify and assess emerging risks.

The risk management function must also be responsible for the following tasks in relation to an internal model:

- Integration of the internal model into the risk management system and its day-to-day operations.
- Assessment of the internal model as a risk management tool and as a means of calculating the SCR.

Article 45 de la directive Solvabilité II**Solvency II****Detailed guidance notes****March 2010****Section 9 – ORSA****LEVEL 1 AND 2 MEASURES***Directive Article 45*

1. As part of its risk-management system every insurance undertaking and reinsurance undertaking shall conduct its own risk and solvency assessment. That assessment shall include at least the following:

(a) the overall solvency needs taking into account the specific risk profile, approved risk tolerance limits and the business strategy of the undertaking;

(b) the compliance, on a continuous basis, with the capital requirements, as laid down in Chapter VI, Sections 4 and 5 and with the requirements regarding technical provisions, as laid down in Chapter VI, Section 2;

(c) the significance with which the risk profile of the undertaking concerned deviates from the assumptions underlying the Solvency Capital Requirement as laid down in Article 101(3), calculated with the standard formula in accordance with Chapter VI, Section 4, Subsection 2 or with its partial or full internal model in accordance with Chapter VI, Section 4, Subsection 3.

2. For the purposes of point (a) of paragraph 1, the undertaking concerned shall have in place processes which are proportionate to the nature, scale and complexity of the risks inherent in its business and which enable it to properly identify and assess the risks it faces in the short and long term and to which it is or could be exposed.

The undertaking shall demonstrate the methods used in that assessment.

3. In the case referred to in point (c) of paragraph 1, when an internal model is used, the assessment shall be performed together with the recalibration that transforms the internal risk numbers into the Solvency Capital Requirement risk measure and calibration.

4. The own-risk and solvency assessment shall be an integral part of the business strategy and shall be taken into account on an ongoing basis in the strategic decisions of the undertaking.

5. Insurance and reinsurance undertakings shall perform the assessment referred to in paragraph 1 regularly and without any delay following any significant change in their risk profile.

6. The insurance and reinsurance undertakings shall inform the supervisory authorities of the results of each ownrisk and solvency assessment as part of the information reported under Article 35.

7. The own-risk and solvency assessment shall not serve to calculate a capital requirement. The Solvency Capital Requirement shall be adjusted only in accordance with Articles 37, 231 to 233 and 238.