

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Financières et Comptabilité**

Spécialité : Finance et Comptabilité

Thème :

**Mise en place d'une cartographie des risques dans les
compagnies d'assurances**

**Cas pratique : Compagnie Algérienne d'Assurance et de
Réassurance « Direction comptabilité »**

Elaboré par :

KERROUT Ikram

Encadreur :

Mr. BENZIADI Djamel

Lieu de stage : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

Période du stage : de 12/04/2021 au 10/06/2021

2020/2021

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Financières et Comptabilité**

Spécialité : Finance et Comptabilité

Thème :

**Mise en place d'une cartographie des risques dans les
compagnies d'assurances**

**Cas pratique : Compagnie Algérienne d'Assurance et de
Réassurance« Direction comptabilité »**

Elaboré par :

KERROUT Ikram

Encadreur :

Mr. BENZIADI Djamel

Lieu de stage : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

Période du stage : de 12/04/2021 au 10/06/2021

2020/2021

Remerciement

*En préambule à ce mémoire, je remercie **ALLAH** le tout puissant qui m'a aidé et m'a donné la patience et le courage durant ces longues années d'étude.*

*Je tiens à remercier sincèrement Monsieur **BENZIADI Djamel**, mon encadreur pour ses précieux conseils, son orientation et sa disponibilité.*

*Mes remerciements s'adressent également au personnel de la compagnie Algérienne d'assurances et de réassurance et plus particulièrement **Mr. BOUABOUB Omar** mon maitre de stage pour ses conseils et son aide et la documentation mise à ma disposition.*

A l'ensemble de mes enseignants à l'ESC ainsi que le personnel administratif pour leurs disponibilités et leurs services.

A tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ce mémoire de près ou de loin.

Que les membres du jury trouvent ici l'expression de mes sincères remerciements d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Merci à tous et à toutes.

Dédicace

Je dédie ce travail

A ma mère, le symbole de tendresse, celle qui m'a donné la vie, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite,

A mon père, école de mon enfance, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à m'aider et à me protéger.

Que dieu les garde et les protège.

A mes adorables sœurs Meriem et Hadjar qui m'ont toujours soutenu et encouragé durant ces années d'études.

A mon frère Malik.

A mes chers grands parents que j'aime

A mes oncles et tantes.

A tous mes amis de l'école supérieure de commerce.

A tous ceux qui m'aiment et que j'aime, qui m'ont aidé, soutenu et supporté mes humeurs durant cette aventure.

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
LISTES DES ANNEXES	V
LISTE DES ABREVIATIONS.....	VI
RÉSUMÉ.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	A-C
CHAPITRE I : NOTIONS ET CONCEPTS DE BASE SUR LES ASSURANCES ET LE RISK MANAGEMENT	1
INTRODUCTION.....	2
SECTION 01 : DEFINITIONS, SPECIFICITE ET CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE ASSURANCE	3
1 DEFINITION DE L'ASSURANCE.....	3
2 LE ROLE DE L'ASSURANCE	3
3 LES ELEMENTS D'UNE OPERATION D'ASSURANCE	5
4 LA TYPOLOGIE DES ASSURANCES	6
SECTION 02 : HISTORIQUE ET EVOLUTION DE L'ASSURANCE EN ALGERIE	7
1 HISTORIQUE DE L'ASSURANCE EN ALGERIE	7
2 LE MARCHE DES ASSURANCES EN ALGERIE	8
SECTION 03 : RISK MANAGEMENT ET L'ASSURANCE	12
1 DEFINITION ET EVOLUTION DU RISK MANAGEMENT	12
2 LES OBJECTIFS DU RISK MANAGEMENT	13
3 LE RISK MANAGEMENT SOUS LA DIRECTIVE SOLVABILITE II	14
4 METHODOLOGIE DU RISK MANAGEMENT	17
5 L'ENTREPRISE RISK MANAGEMENT ET L'INDUSTRIE D'ASSURANCE	19
CONCLUSION.....	22
CHAPITRE II : CARTOGRAPHIE DES RISQUES COMME OUTIL DE RISK MANAGEMENT	23
INTRODUCTION.....	24
SECTION 01 : DEFINITION, TYPOLOGIES DES RISQUES DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE	25
1 DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DU RISQUE.....	25
2 LES TYPES DES RISQUES D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE.....	26
SECTION 02 : NOTIONS ET TYPOLOGIES DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	31
1 NOTIONS THEORIQUES DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	31
2 TYPES DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	35
3 MOTIVATIONS POUR ELABORER UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	36
SECTION 03 : LE PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	38
1 LES APPROCHES D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	38

2	LES ETAPES D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	43
	CONCLUSION.....	52
	CHAPITRE III : MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA CAAR.....	53
	INTRODUCTION.....	54
	SECTION 01 : PRESENTATION DE LA CAAR.....	55
1	PRESENTATION DE LA CAAR.....	55
2	LA CAAR EN CHIFFRE.....	59
3	PRESENTATION DE LA DIRECTION RISK MANAGEMENT	62
	SECTION 02 : LA CONSTRUCTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUE AU SEIN DE LA CAAR.....	64
1	LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	64
2	L'IDENTIFICATION DES PROCESSUS	65
3	L'IDENTIFICATION DES RISQUES	69
4	L'EVALUATION DES RISQUES	70
5	LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES « Direction comptabilité ».....	75
6	LA HIERARCHISATION DES RISQUES NETS	77
7	LES PLANS D' ACTIONS.....	80
	SECTION 03 : ANALYSE DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	84
1	ANALYSE ET REPARTITION DES RISQUES BRUTS/NETS	84
2	AVANTAGES DU PROJET DE LA CARTOGRAPHIE POUR LA CAAR	85
3	LES RECOMMANDATIONS	85
	CONCLUSION.....	87
	CONCLUSION GENERALE	89
	ANNEXES	
	BIBLIOGRAPHIE	
	TABLE DES MATIERES	

Liste des tableaux :

Chapitre	Intitulé du Tableau	Page
Chapitre 01	<u>Néant</u>	-
Chapitre 02	<u>Tableau N° 01</u> : Classification des risques opérationnels	28
	<u>Tableau N° 02</u> : Les avantages et les inconvénients de l'approche Bottom-up	40
	<u>Tableau N° 03</u> : Les avantages et les inconvénients de l'approche Top-down	42
	<u>Tableau N° 04</u> : Échelle de mesure de la fréquence	45
	<u>Tableau N° 05</u> : Classification des risques selon l'impact	46
	<u>Tableau N° 06</u> : Echelle d'appréciation des éléments de maîtrise	48
	<u>Tableau N° 07</u> : Echelle de mesure du risque résiduel	49
Chapitre 03	<u>Tableau N° 01</u> : Evolution de la production par branche	60
	<u>Tableau N° 02</u> : Structure des indemnisations par branche	61
	<u>Tableau N° 03</u> : Situation de la réassurance	61
	<u>Tableau N° 04</u> : L'identification des processus	65
	<u>Tableau N° 05</u> : L'identification des risques	69
	<u>Tableau N° 06</u> : Echelle de mesure de la fréquence	71
	<u>Tableau N° 07</u> : Echelle de mesure d'impact	71
	<u>Tableau N° 08</u> : Échelle d'évaluation du DMR	73
	<u>Tableau N° 09</u> : L'évaluation des risques	73
	<u>Tableau N° 10</u> : La hiérarchisation des risques	77
	<u>Tableau N° 11</u> : Plan d'action de la zone d'actions prioritaires	80
	<u>Tableau N° 12</u> : Plan d'action pour la zone à surveiller	80
	<u>Tableau N° 13</u> : Plan d'action pour la zone de suivi des risques	81
	<u>Tableau N° 14</u> : Répartition des risques	84
	<u>Tableau N° 15</u> : Répartition des risques en termes « cotation »	84

Liste des figures :

Chapitre	Intitulé de la figure	Page
Chapitre 01	Figure N°01 : La typologie des assurances	06
	Figure N°02 : Les trois piliers de solvabilité II	15
	Figure N°03 : Le processus de gestion de risque	18
	Figure N°04 : Les multiples composants du risque	19
	Figure N°05 : Éléments constitutifs de l'ERM-COSOI/COSOII	20
Chapitre 02	Figure N°01 : Les trois lignes de défense	33
	Figure N°02 : Identification des processus	39
	Figure N°03 : Intégration des approches Botton-up et Top down	42
	Figure N°04 : Matrice des risques	49
Chapitre 03	Figure N°01 : Organigramme de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance	58
	Figure N°02 : Evolution de la production de la CAAR	59
	Figure N°03 : La structure du portefeuille de la CAAR	60
	Figure N°04 : L'organigramme de la direction Risk Management	62
	Figure N°05 : Matrice de la criticité	72
	Figure N°06 : Matrice des risques nets	7
	Figure N°07 : Radar présentant l'ensemble des risques bruts et nets	76
	Figure N°08 : Matrice des risques	79

Liste des annexes :

N° Annexe	Intitulée
01	Questionnaire utilisé
02	Traitement des risques

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
AMF	Autorité des Marchés Financiers
AMRAE	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
CAAT	Compagnie Algérienne des Assurances Transport
CAGEX	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations
CAS	Casualty Actuarial Society
CASH	Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures
CAT-NAT	Catastrophes Naturelles
CCR	Compagnie Centrale de Réassurance
CIAR	Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance
CNA	Conseil National des Assurances
CNMA	Caisse Nationale de Mutualité Agricole
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the tread way commission
CR	Centrale des Risques
CSA	Commission de Supervision des Assurances
DC	Direction de la comptabilité
DFA	Dynamic Financial analysis
DFGA	Direction Finance et Gestion des Actifs
DGAFSA	Directeur Général Adjoint Finance Et Soutien Aux Activités
DMR	Dispositif de Maitrise des Risques
ECIIA	European Confederation of Institutes of internal auditing
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority
ERM	Enterprise Risk Management
FERMA	Federation of European Risk Management Association
GAM	Générale Assurance Méditerranéenne
IARD	Incendies, les Accidents et les Risques Divers

IDR	Indemnité de départ en retraite
IFACI	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of International Auditeurs
ISO	International Organization for Standardization
MAATEC	Mutuelle Algérienne d’Assurance des Travailleurs de l’Education Nationale et de la Culture
MCR	Minimum Capital Requirement
OP	Ordre De Paiement
ORSA	Own Risk and Solvency Assessment
PIB	Produit Intérieur Brut
SAA	Société Algérienne d’Assurance
SCR	Solvency Capital requirement
SGCI	Société de Garantie du Crédit Immobilier
TI	Titre d’Imputation
2A	Algérienne des Assurances

Résumé

La maîtrise des risques est devenue l'une des préoccupations majeures des compagnies d'assurances. Pour cela, un dispositif de gestion des risques doit être une partie centrale de la gestion stratégique de toute compagnie.

La cartographie des risques se présente comme une démarche bien structurée et efficace pour la gestion des risques et pour garantir le bon fonctionnement et la pérennité de la compagnie d'assurance. Ainsi pour l'atteinte des objectifs de cette dernière dont l'objectif le plus important est de réduire les risques inhérents à l'activité d'assurance.

L'objectif de cette étude est de présenter la manière par laquelle les entreprises d'assurance peuvent améliorer leur efficacité, maximiser leur rentabilité et optimiser leurs décisions stratégiques à travers la mise en place d'une cartographie des risques dans un domaine spécifique.

Dans ce travail nous avons mis en place une cartographie des risques liés à la direction comptabilité au sein de la compagnie Algérienne d'assurances et de réassurance. Il en est résulté un ensemble d'actions proposées pour l'ensemble des risques identifiés.

La cartographie élaborée devra être inscrite dans un processus d'amélioration continue, permettant ainsi d'instaurer une culture de risque au sein de l'entreprise.

Ce travail nous a permis aussi d'obtenir les résultats suivants : La cartographie des risques est un outil très important dans l'évaluation des processus de management des risques. En d'autres termes cet outil a pour but de traiter et gérer les risques d'une manière efficace pour les ramener à un degré de menace acceptable.

Mots clés : Assurance, Risque, Risk management, Cartographie des risques.

مخصص

أصبحت إدارة المخاطر أحد الالتمامات الرئيسية لشركات التأمين. لهذا، يجب أن يكون نظام إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من الإدارة الاستراتيجية لأي شركة.

يتم تقديم تخطيط المخاطر كعمية جيدة التنظيم وفعالة لإدارة المخاطر ولضمان الأداء السليم والاستدامة للشركة التأمين. وبالتالي لتحقيق أهداف إذا الأخرى، وأهم أهدافه هو تقييم المخاطر الكامنة في أعمال التأمين.

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم كيف يمكن لشركات التأمين تحسين كفاءتها، وبعظم ربحيتها

و تحسين فرائها الاستراتيجية من خلال تنفيذ تخطيط المخاطر في منطقة معينة. في إذا

العمل فمنا بإعداد مخطط لمخاطر المراجعة بيسم المحاسبة في شركة التأمين واعد

التأمين الجزائية. نتج عن ذلك مجموعة من الإجراءات المقترحة لجميع المخاطر المحددة.

يجب أن يكون التخطيط المطور جزءًا من عمية التحسين المستمر، مما يجعل من الممكن

إنشاء ثقافة مخاطر داخل الشركة.

كما مكننا إذا العمل من الحصول على النتائج التالية: يعد تخطيط المخاطر أداة ميمة جدًا

في تقديم عميات إدارة المخاطر. بعمنى آخر، نهدف إذا الأداة إلى التعامل مع المخاطر وإدارتها بطريقة

فعالة لتقييمها إلى مستوى مقبول من التديد.

الكلمات المفتاحية: التأمين، المخاطر، إدارة المخاطر، تخطيط المخاطر.

INTRODUCTION GENERALE

L'importance du secteur assurantiel prend une place de plus en plus importante dans le monde, le secteur des assurances en Algérie, a connu beaucoup de changements dans le temps et dans l'espace, depuis sa nationalisation, et ce jusqu'à la transition vers l'économie de marché où il y a eu d'importantes réformes dans le domaine.

Les compagnies d'assurances exercent leurs activités dans un environnement incertain présentant des risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs. De ce fait, le souci primordial de toute entité désirant assurer sa pérennité réside dans l'adoption des pratiques permettant d'atténuer les conséquences négatives des risques.

Une des spécificités majeures de la compagnie d'assurances reste l'inversion du cycle de production, par rapport à un cycle de production dit classique. En effet, celui de l'assurance est inversé, l'assureur encaisse les primes avant de payer les sinistres, on peut donc dire que le prix du produit (le montant de la prime) est déterminé avant que les charges (le coût du sinistre) ne le soient.

Les entreprises d'assurances comme toutes les sociétés tiennent une comptabilité avec un bilan et un compte de résultat, l'originalité cette comptabilité découle de la technique particulière à cette industrie et des servitudes réglementaires imposées par le code général des assurances.

Toutefois, les récentes crises financières qui ont frappé le monde assurantiel, ont mis en péril la solvabilité et la stabilité de certaines entreprises. Ce qui a poussé les autorités de régulations à prendre des décisions pour améliorer les réglementations en vigueur. C'est dans cette optique prudentielle que la nouvelle réforme « Solvabilité II » a vu le jour, elle résulte ainsi de la volonté d'améliorer la protection des assurés, exigeant aux compagnies d'assurances une gestion des risques prudente.

De ce fait, la solvabilité II impose aux compagnies la mise en place d'un cadre cohérent de gestion globale des risques : Enterprise Risk Management afin de mieux mesurer, identifier et gérer les risques qu'ils encourent. La fonction Risk management est la discipline qui s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation quelle que soit l'origine de ces risques, pour les traiter méthodiquement de façon coordonnée et économique, d'une manière à réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et réduire ainsi l'impact éventuel de ces événements.

Afin de bien suivre et maîtriser les risques relatifs à chaque activité de l'entreprise et pour la conduite de ses opérations de la façon la plus efficiente et sécurisée possible, il est indispensable d'élaborer une cartographie des risques. La cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques, elle se présente comme un dispositif de synthèse qui offre aux structures une vision globale et hiérarchisée des risques majeurs qu'elles ont à gérer au sein d'une compagnie d'assurance, en mettant en place des plans d'actions pour les piloter en fonction des ressources disponibles. La cartographie des risques a pour but d'agir en anticipation et non en protection contrairement au dispositif de contrôle interne.

En effet, le choix du type de cartographie est directement lié au choix du type de risque étudié. La **CAAR**, par la création de sa Direction Risk Management, cherche à maîtriser les

différents risques qui affectent ses activités, afin d'augmenter son portefeuille et développer ses relations avec ses clientèle. En ce sens dans notre étude nous nous sommes intéressés à l'élaboration d'une cartographie des risques liées à la direction comptabilité au sein de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance.

Problématique

Au regard de ce qui précède, la problématique principale à laquelle ce mémoire apporterait une réponse est la suivante : « **Quels sont les risques inhérents à l'activité d'assurance et Comment mettre en place une cartographie des risques au sein d'une compagnie d'assurances ?** ».

Questions secondaires

Cette problématique générale nous conduit à nous poser les questions suivantes :

- ✓ Quelle est la nécessité d'un dispositif ERM dans d'une compagnie d'assurances ?
- ✓ Quelle est l'importance d'une cartographie des risques ?
- ✓ Quelle est la méthodologie appropriée pour la mise en place d'une cartographie des risques au sein d'une compagnie d'assurance ?

Afin de donner des éléments de réponses à ces questions, les hypothèses de notre recherche sont les suivantes :

Les Hypothèses

Hypothèse principale :

Il existe de multiples typologies des risques en assurance. Ces risques sont regroupés en quatre grandes familles. La mise en place d'une cartographie des risques doit prendre en compte la stratégie de la compagnie et l'appétence de ses dirigeants pour le risque. En effet, plusieurs démarches d'élaboration d'une cartographie ont été proposées.

Les Hypothèses Secondaires :

- ✓ L'entreprise Risk Management(ERM) est le cadre de la gestion des risques d'une compagnie d'assurance, qui s'attache à identifier les causes et effets d'évènements porteurs de risque et étudier l'impact sur les objectifs, le patrimoine et la performance de l'entreprise et à proposer des mesures adapter afin de gérer au mieux ces risques.
- ✓ La cartographie des risques est un puissant outil de pilotage interne qui visent à améliorer la gestion des risques majeurs, à identifier les actions préventives et correctives qui doivent être menées en priorité et aide à la prise de décision.
- ✓ La cartographie des risques s'appuie sur une analyse des processus. L'élaboration d'une cartographie des risques suit plusieurs phases : la phase de préparation, phase de réalisation, phase d'action et d'actualisation.

Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est de concevoir une cartographie des risques appliquée à la direction comptabilité au sein de la CAAR.

De manière plus spécifique il s'agira :

- D'identifier et évaluer les risques au niveau de la direction comptabilité de la CAAR ;
- De présenter la démarche adoptée par la CAAR pour la Cartographie de ces différents risques ;
- De Proposer un plan d'action.

Démarche méthodologique

Afin de répondre aux questions précédentes et dans le but de tester nos hypothèses nous allons baser dans notre travail sur deux approches :

- **L'approche descriptive** : utilisée lors de la présentation théorique des notions du Risk management, du concept du risque et de la cartographie des risques et les étapes d'élaboration de cette cartographie au sein d'une compagnie d'assurances tout en recourant à quelques livres, articles, textes réglementaires et des études précédentes.
- **L'approche analytique** : cette approche est utilisée pour présenter le cadre empirique de l'étude qui se base sur la mise en place et l'actualisation d'une cartographie des risques au sein de la CAAR.

Plan de travail

Pour bien structurer notre travail, nous allons le subdiviser en trois chapitres et chaque chapitre comportera trois sections :

Le premier chapitre intitulé : «**Notions et concepts de base sur les assurances et le Risk management**», ce chapitre comportera trois sections, la première présentera définitions, spécificité et caractéristiques de l'activité assurance. Quant à la deuxième section abordera l'historique et évolution de l'assurance en Algérie et la troisième section sera réservée à Risk management et L'assurance.

Le deuxième chapitre, ayant pour titre «**Cartographie des risques comme outil de Risk management**» et dont la première section portera sur les risques d'une compagnie d'assurance. Quant à la deuxième section, sera consacré au notions et typologies d'une Cartographie des risques et la troisième section traitera le processus de mise en place d'une cartographie des risques.

Le troisième chapitre concernant le cadre pratique : «**Mise en place d'une cartographie des risques au sein de la CAAR** », vise à mettre en pratique les éléments théoriques abordés dans les deux chapitres précédents, dont la première section portera sur la présentation de la CAAR. Tandis que la deuxième section sera consacrée à la construction d'une cartographie des risques au sein de la CAAR et la troisième section pour l'analyse, constats et recommandations.

Chapitre I : Notions et concepts de base sur les assurances et le Risk management

Les compagnies d'assurance ont pour but de protéger les entreprises contre des événements susceptibles d'affecter leurs personnes et leurs biens. De ce fait, ces entreprises transfèrent leurs risques assurables à une compagnie d'assurance appelée à compenser les risques et les assumer conformément à des règles techniques préétablies.

La gestion des risques au sein des compagnies d'assurances a été renforcée par l'évolution réglementaire à travers l'intégration de l'évaluation des risques dans l'évaluation des besoins de capitaux afin d'assurer la solvabilité des institutions financières et d'améliorer la protection des assurés.

Le Risk Management est un des composantes fondamentales de la réussite d'une compagnie d'assurance. Il apparaît donc comme un outil d'aide à la décision et un moyen pour garantir la pérennité d'une compagnie d'assurance.

Dans ce contexte, ce chapitre portera sur les notions et concepts de base sur les assurances et le Risk management en traitant d'une part, le volet l'activité assurance et d'autre part Risk management au sein d'une compagnie d'assurances.

Afin de mieux appréhender la notion de l'assurance et du Risk management, nous avons subdivisé ce premier chapitre en trois sections à savoir :

Section 1 : Définitions, spécificité et caractéristiques de l'activité assurance.

Section 2 : Historique et évolution de l'assurance en Algérie.

Section 3 : Risk management et L'assurance.

Section 01 : Définitions, spécificité et caractéristiques de l'activité assurance.

L'assurance est une conception moderne d'une idée qui existe depuis l'apparition de l'homme qui a toujours cherché à protéger sa personne et ses biens contre les différents risques encourus dans la vie.

1. Définition de l'assurance

Deux définitions de l'assurance sous deux aspects différents : juridique et technique.

Définition juridique de l'assurance

La principale définition sur laquelle on peut se référer se trouve dans le code civil, l'article 619, « 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.

Cette définition précise les rapports existants entre l'assureur et l'assuré et fixe les obligations essentielles que se sont créées réciproquement les deux parties contractantes :

- Le paiement de la prime par l'assuré ;
- La prestation servie (versement d'une indemnité afin de réparer le dommage) par l'assureur en cas de réalisation du risque.

Définition technique de l'assurance

L'assurance est une opération par laquelle une personne, le souscripteur, fait promettre une prestation par une autre personne, l'assureur, en cas de réalisation d'un risque, moyennant le paiement d'une prime, ou cotisation. Le résultat de cette opération constitue le portefeuille d'assurance².

D'après ces définitions on peut dire que l'assurance est un contrat par lequel l'assuré verse une cotisation au profit d'une compagnie d'assurance en contrepartie d'une indemnité (garantie) en cas de la réalisation d'un sinistre.

2. Le rôle de l'assurance

L'assurance garantit deux rôles : un rôle social et un autre économique.

Le rôle social de l'assurance

Le rôle social de l'assurance se résume dans quatre points³:

- **Fonction réparatrice de l'assurance** : L'assurance permet d'indemniser les préjudices résultants de la réalisation des risques. Grâce à elle, la voiture endommagée sera réparée. Elle joue généralement ce rôle dans l'intérêt de l'assuré lui-même car elle lui permet de

¹Ordonnance n° 95-07 du 23 Chaabane 1415 correspondant au 25 Janvier 1995 relative aux assurances modifiée et complétée par : la loi n°06-04, loi de Finances pour 2007, 2008 ; 2010, 2011 et 2014.

²CHARBONNIER Jacques, **Dictionnaire de la gestion des risques et des assurances**, P 40.

³<http://greta-assurance.e-monsite.com/pages/ejma/le-role-des-entreprises-d-assurance/roleeconomique.html> consulté le 12/04/2021 à 22H32.

conserver l'équilibre de son patrimoine. Mais l'assurance est aussi utilisée pour garantir au tiers la réparation du préjudice dont il est victime.

- **Fonction d'épargne** : L'assurance est une fonction d'épargne, car l'assurance vie permet à l'assuré de se constituer un capital ou une rente, en bénéficiant des avantages de la fiscalité de l'assurance vie cumulés avec ceux liés à la transmission du patrimoine.
- **Fonction de prévention** : Le rôle de l'assureur est d'aider l'assuré à éviter un sinistre en le sensibilisant au risque, en le dissuadant de prendre des risques inconsidérés et incite les assurés à observer un comportement prudent afin d'éviter les sinistres.
- **Rôle de protection sociale** : Les assurances privées jouent un rôle très important pour compléter le rôle de l'Etat dans le cadre de la protection sociale en matière de santé (complémentaire santé), de retraite (contrat retraite) et de dépendance (contrat dépendance).

Le rôle économique de l'assurance

Le rôle économique de l'assureur va au-delà de la préservation du patrimoine économique en englobant d'autres dimensions :

▪ L'appui de l'investissement

L'assurance permettra le développement des activités. On ne peut imaginer l'existence des grandes entreprises prenant de grands risques sans assurance, puisque aucun investisseur n'acceptera d'investir son argent en risquant de tout perdre à cause d'un accident car le moindre sinistre peut être catastrophique. De ce fait, l'assurance favorise et encourage la prise des risques par les investisseurs et booste la création de la richesse et l'épanouissement de l'activité économique. Aussi, l'assurance permet de réduire les conflits entre les investisseurs.

▪ La réduction du coût d'endettement

L'importance des risques pris par les investisseurs influe sur le coût du crédit, plus le risque de l'entreprise est important, plus le taux d'intérêt est haut. De ce fait, les couvertures offertes par l'assurance réduisent les exigences des créanciers et baissent leurs primes de risques. La baisse des taux d'intérêt booste l'activité des investisseurs car les charges financières importantes freinent le développement du secteur économique.

▪ Le placement des cotisations

La compagnie d'assurance est une institution financière qui joue le rôle de l'intermédiation : elle collecte les cotisations des assurés et constitue des provisions qui seront placées, capitalisées et utilisées pour faire face aux engagements vis-à-vis les assurés ou les bénéficiaires des contrats.

Les compagnies d'assurance sont des compagnies à trésorerie excédentaire par nature. L'origine de cet excédent est le cycle inversé de la production qui caractérise l'activité des assurances. De ce fait, la compagnie d'assurance gère sa trésorerie tout en protégeant les droits de ses assurés lors du placement des provisions techniques.

▪ La contribution des assurances au PIB

L'assurance contribue au Produit Intérieur Brut (PIB) du pays. Cette contribution est calculée par le ratio (valeur ajoutée/PIB) sachant que la valeur pour la compagnie d'assurance se calcule par la formule suivante :

$$\text{Valeur ajoutée brute} = \Sigma \text{ des primes} - (\Sigma \text{ des sinistres} + \text{les frais administratifs})$$

3. Les éléments d'une opération d'assurance

Il est indispensable de bien comprendre le sens des termes propres à l'industrie des assurances et dont l'emploi est constant dans cette profession.

L'assuré

L'assuré est une personne physique ou morale dont le patrimoine ou la personne est exposée au risque, il se confond très souvent avec le souscripteur, redevable des primes, mais il peut être distinct. Il s'agit précisément, soit de celui qui est le propriétaire des biens assurés dans une assurance de biens, soit de celui dont la responsabilité est assurée dans une assurance de responsabilité, soit enfin de la personne dont le sort future engendre le risque⁴.

L'assureur

L'assureur est la société d'assurance ou la personne physique auprès de laquelle le contrat d'assurance est souscrit, il accepte le risque et détermine la cotisation à verser et il s'engage à fournir les prestations prévues en cas de réalisation du risque⁵

La prime ou cotisation

La prime est une somme payée par l'assuré en contrepartie des garanties accordées par l'assureur. Les deux termes ont la même signification sauf que les sociétés par action adopté le mot prime alors que dans les mutuelles on lui a préféré cotisation⁶.

Le risque

Le risque constitue un élément essentiel de l'assurance .il en est de même l'élément fondamental ;c'est lui qui donne à l'opération sa véritable physionomie, puisque c'est pour secourir contre des risques que l'assuré traite avec l'assureur .la notion de risque est une originale, propre au droit et à la science de l'assurance, fort différente de la notion de risque utilisée en droit civil ou dans le langage courant⁷.

Le sinistre

Le sinistre est la réalisation d'un risque (incendie, décès, naufrage du navire ...) entrant dans l'objet d'un contrat d'assurance en cours de validité. En référence à ce contrat, l'assureur vérifiera que le sinistre correspond bien au risque défini et que les conditions de son avènement n'ont pas fait l'objet de clause d'exclusion⁸

L'indemnisation

En cas de réalisation d'un risque assuré, l'assureur doit réparer le préjudice en versant une somme d'argent, mais il ne le fera que dans la limite de la garantie accordée à l'assuré.

⁴MARQUET, Régine. **Techniques d'assurance**. 2e éd. Paris : Edition FOUCHER, 2005, p.14

⁵MOLARD, Julien. **Dictionnaire de l'assurance**. 3e éd. Paris : Edition SEFI, 2014, p.61.

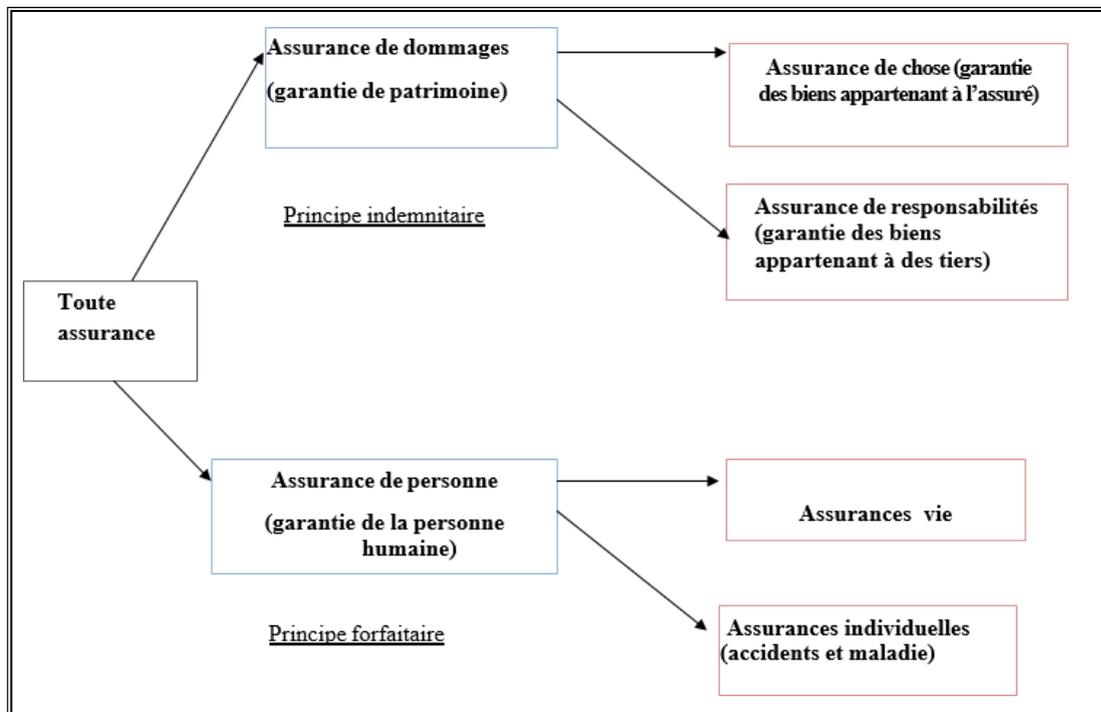
⁶MRABET, Nabil. **Techniques d'assurance**. Editeurs UNIVERSITE VIRTUELLE DE TUNIS, 2007, p.14.

⁷BESSION, André, PICARD, Maurice. **Le contrat d'assurance**. Tome I. 4e éd. Paris : Edition LIBRAIRIE GENERALE DE DROIT ET DE JURISPRUDENCE, 1975, p.34.

⁸MRABET, Nabil ; Op.cit. ; P16.

4. La typologie des assurances

Figure N° 01 : Typologie des assurances



Source : COUILBAUT François, ELIAHSBERG Constant et LATRASSE Michel, « **Introduction à la théorie de l'assurance** », Edition l'Argus, 3^{ème} Edition, 1999, p42.

Selon le critère de la nature de l'aléa on peut distinguer entre : les assurances de dommages et les assurances de personnes.

Les assurances de dommages

Les assurances de dommages permettent d'obtenir une indemnisation en cas de sinistre, qui ont pour but de réparer les conséquences d'un événement dommageable affectant le patrimoine de l'assuré.

Elles regroupent les assurances de choses et les assurances de responsabilité.

L'assurance de personne

C'est un outil de gestion du patrimoine financier. L'assurance de personne couvre les risques portant atteinte à l'existence ou à l'intégrité physique d'une personne : décès, survie, maladie, accident corporel... etc. Elle concerne donc les événements qui intéressent la personne humaine (physique)⁹.

Le règlement des sinistres s'effectue par des prestations à caractère forfaitaire. L'assurance de personne peut être souscrite soit à titre individuel soit à titre collectif.

⁹François Lukau Nkodi : « **gestion des assurances** ». Ed. L'Harmattan, 2014. P40.

Section 02 : Historique et évolution de l'assurance en Algérie

Depuis toujours, L'être humain est exposé aux différents risques, ce qui a fait naître en lui le besoin d'être en sécurité. Depuis l'antiquité, différentes institutions qui jouaient le rôle des assurances étaient apparus et ses règles se développaient progressivement. L'assurance est une discipline qui s'est développée tout au long de l'histoire, depuis l'antiquité et à travers le moyen âge, les assurances maritimes sont apparues et c'est au XIX^{ème} siècle que le contrat d'assurance « moderne » a vu le jour, suite au développement des activités économiques.

1. Historique de l'assurance en Algérie

Plus de 160 compagnies d'assurances étaient présentes en Algérie, au lendemain de l'indépendance. En attendant la mise en place d'une réglementation spécifique, le législateur Algérien a reconduit par la loi 62 157 du 21 décembre 1962, tous les textes afin de sauvegarder les intérêts de la nation. En quittant le pays, les compagnies étrangères ont laissé des engagements qui ont finalement été pris en charge par le marché algérien pour régler les indemnités de leurs assurés.

Le marché des assurances en Algérie est passé par deux étapes. La première a consisté en la nationalisation de l'activité et la spécialisation des compagnies, la deuxième, au contraire, à la déspecialisation et à l'ouverture progressive du marché¹⁰.

1.1. La période 1962-1989 : Nationalisation et spécialisation

Les compagnies d'assurances étrangères se sont vues notifiées l'obligation de céder 10% de leurs portefeuilles au profit de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR), créée en 1963. Les compagnies étrangères ont refusé de céder à cette obligation, et ont cessé toute activité d'assurance en Algérie. La CAAR a pris en charge les engagements envers les assurés laissés par ces compagnies et s'est chargé des indemnités.

L'ordonnance n°66-127 du 27 mai 1966 a instituée le monopole de l'Etat sur toutes les opérations d'assurances. Les entreprises publiques nationalisées étaient : la CAAR, spécialisée dans les risques transports et industriels, et la SAA (après rachat des parts égyptiennes) pour les risques automobiles, assurances de personnes et risques simples.

En 1975, la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) est créée.

Une accentuation de la spécialisation a été entamée en 1982, avec la création de la Compagnie Algérienne d'Assurance Transport (CAAT) qui monopolisait les risques de transport prenant ainsi, une part de marché à la CAAR qui monopolisait les risques industriels.

L'ouverture et la libéralisation du marché

En 1989, la parution des textes relatifs à l'autonomie des compagnies publiques entraîne la déspecialisation. A compter de cette date, les sociétés ont pu souscrire dans toutes les branches. Ainsi, les trois compagnies publiques existantes ont modifié leurs statuts en inscrivant dans leurs exercices toutes les opérations d'assurance et de réassurance, ce qui a entraîné l'émergence d'une réelle concurrence entre ces compagnies.

¹⁰KPMG, **Guide des assurances**, édition 2015, Pp 11-14.

Mais, ce n'est qu'en 1995, avec l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995, que l'Algérie s'est dotée d'un cadre juridique des assurances. En effet, cette ordonnance est le texte de référence du droit algérien des assurances. Elle met fin au monopole de l'Etat en matière d'assurances et permet la création de sociétés privées algériennes. Ce texte réintroduit les intermédiaires d'assurances (agents généraux et courtiers), disparus avec l'institution du monopole de l'Etat sur l'activité d'assurance. L'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 a été complétée et modifiée par la loi n° 06-04 du 20 février 2006.

Les principaux apports de cette loi sont :

- Le renforcement de l'activité d'assurances de personnes.
- La généralisation de l'assurance de groupe.
- La réforme du droit du bénéficiaire.
- La création de la bancassurance.
- La séparation des activités vie et non-vie des compagnies d'assurances.
- Le renforcement de la sécurité financière.
- La création d'un fonds de garantie des assurés.
- L'obligation de libération totale du capital pour agrément.
- L'ouverture du marché aux succursales des sociétés d'assurances et/ou de réassurance étrangères.

L'année 2008 a été marquée par le règlement définitif du contentieux Algéro-Français sur les Assurances par le transfert du portefeuille entre les deux parties signataires à effet rétroactif.

L'année 2009 a quant à elle vu la publication dans le Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire du **décret exécutif n° 09-375 du 16 novembre 2009**. Ce décret a fixé le capital social (ou fonds d'établissement) minimum des sociétés d'assurance et/ou de réassurance.

Le changement remarquable qui a secoué le secteur des assurances en 2011, est l'entrée en application de la séparation entre les assurances de dommage et les assurances de personne instituée par la loi n°06-04 du 20 février 2006.

2. Le marché des Assurances en Algérie

2.1. Les intervenants dans le marché Algérien des Assurances

Le cadre institutionnel du marché Algérien des assurances est composé de trois institutions autonomes :

- Le Conseil National des Assurances (CNA) ;
- La Commission de Supervision des Assurances (CSA) ;
- La Centrale des Risques (CR).

a. Le Conseil National des Assurances (CNA)

Le Conseil National des Assurances est le cadre de concertation entre les diverses parties impliquées par l'activité assurance, à savoir :

- Les assureurs et intermédiaires d'assurance.
- Les assurés.
- Les pouvoirs publics.
- Le personnel exerçant dans le secteur.

Le conseil est une force de réflexion et de proposition à même de préserver les intérêts des parties impliquées dans la concertation. Présidé par le Ministre des finances, il représente

l'organe consultatif des pouvoirs publics sur tout ce qui se rapporte « à la situation, l'organisation et au développement de l'activité d'assurance et de réassurance ». Il se prononce sur tout projet de texte législatif ou réglementaire concernant l'activité d'assurance. Son avis est notamment requis pour l'étude des demandes d'agrément de compagnies d'assurance et de courtiers. A travers les travaux scientifiques qu'il entreprend et les recommandations qu'il présente aux décideurs, le Conseil National des Assurances apparaît comme un instrument de première importance dans la détermination de la politique générale de l'Etat en matière d'assurance.

b. La Commission de Supervision des Assurances (CSA) :

La commission agit en qualité d'administration de contrôle au moyen de la structure chargée des assurances au ministère des Finances, et cela par le biais des inspecteurs d'assurance. Dans l'objectif de garantir la solvabilité des compagnies d'assurance, la CSA peut requérir des expertises d'évaluation liées aux engagements réglementés. La commission peut également restreindre l'activité d'une société d'assurance dans une ou plusieurs branches, restreindre ou interdire la libre disposition des éléments de son actif ou encore désigner un administrateur provisoire. La commission est aussi habilitée à demander aux sociétés d'assurance la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et d'un programme de détection et de lutte contre le blanchiment d'argent.

c. La Centrale des Risques (CR) :

La centrale est rattachée à la structure chargée des assurances au ministère des Finances. Elle a pour mission la collecte et la centralisation des informations afférentes aux contrats d'assurance-dommages souscrits auprès des sociétés d'assurance et les succursales d'assurance étrangères agréées.

2.2. Caractéristiques du marché Algérien des assurances

En 2019, le marché algérien des assurances n'a pas connu de changement dans sa structure. Il reste composé de 23 compagnies dont 12 compagnies d'assurance de dommages, 8 compagnies d'assurance de personnes, une compagnie de réassurance (CCR) et deux sociétés spécialisées, respectivement dans l'assurance crédit immobilier (la SGCI) et l'assurance crédit à l'exportation (la CAGEX).

Par nature du capital et type d'activité, ces sociétés se répartissent comme suit¹ :

- 09 Sociétés publiques.
- 07 Sociétés privées.
- 02 Sociétés mutuelles.
- 05 Sociétés mixtes.

Globalement, ces sociétés ont réalisé un chiffre d'affaires de 152,2 Milliards DA, réparti comme suit :

- Assurance directe : 144,4 Milliards DA, dont 13,6 Milliards DA au titre des assurances de personnes.
- Assurances spécialisées : 2 Milliard DA.
- Réassurance : 5,8 Milliards DA au titre des acceptations internationales réalisées par la CCR.

¹ Activité des assurances en Algérie, rapport annuel 2019.

2.3. Production

Pour les assureurs directs, les émissions de primes ont connu une évolution de 5%. Elles passent de 137,7 milliards DA en 2018, à 144,4 milliards DA en 2019. Elles ont été générées à hauteur de 59% par les sociétés publiques d'assurances. Par branches, ces émissions de primes ont concerné les produits dommages à hauteur de 91%, principalement la branche automobile avec une part de 48%

a- Production du marché par société

En 2019, l'activité du marché est générée à hauteur de :

- 59% par les sociétés publiques d'assurances ;
- 26% par les sociétés privées d'assurances ;
- 10% par la CNMA ;
- 5% par les sociétés à capitaux mixtes.

b- Production du marché par branches d'assurances

Au titre de l'exercice 2019, les assurances de personnes ont enregistré une augmentation de 7% contre 5% pour les assurances de dommages.

2.4. Indemnisations

a-Indemnisations par société :

En 2019, les règlements des sinistres ont connu une augmentation de 7% par rapport à 2018. Ils passent de 69,49 milliards DA en 2018 à 74,5 milliards DA en 2019.

b- Indemnisations par branches d'assurance :

Les indemnisations au titre de l'assurance automobile ont connu une évolution par rapport à l'exercice précédent. Elles passent de 45,6 Milliards de DA en 2018 à 48,3 Milliards de DA en 2019, soit une hausse de 6%.

Les assurances « Autres dommages aux biens » ont enregistré une hausse de 23%. Le volume des indemnisations de cette branche a atteint un montant de 18,3 Milliards de DA en 2019.

Les indemnisations des risques agricoles en 2019, s'élèvent à 944 Millions de DA. Elles diminuent de 8% par rapport à 2018 même si leur part dans les

indemnisations du marché se limite à 1%. Avec une part de 7%, les sociétés d'assurances de personnes ont indemnisé, en 2019, leurs assurés pour un montant de 4,9 milliards DA, réalisant ainsi, une progression de 26%.

Pour la branche transport, les indemnisations poursuivent leur forte baisse. Leur montant passe de 5,3 Milliards DA en 2017 à 3,8 Milliards DA en 2018 et à 1,7 Milliard DA en 2019.

2.5. Activité de la réassurance

L'activité de réassurance en Algérie est exercée essentiellement par la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) qui demeure le seul opérateur spécialisé en matière de réassurance sur le marché algérien.

La réglementation régissant l'activité de la réassurance, prévoit :

o Une cession obligatoire au profit de la CCR, fixée à 50%, au minimum, du montant des cessions en réassurance.

o Un droit de priorité pour la CCR sur les cessions de type facultatif. Le bénéfice de ce droit est acquis lorsque la CCR présente des conditions de réassurance égales ou meilleures de celles obtenues sur le marché international de la réassurance.

o Recours aux réassureurs étrangers ayant au minimum une notation de BBB en vue de favoriser des programmes de réassurance présentant des niveaux de sécurité suffisants.

2.6. Assurances spécialisées

a- L'assurance crédit à l'exportation

L'assurance crédit à l'exportation est exercée par la CAGEX dans le cadre d'un dispositif particulier régi par les dispositions de la loi n°96-06 du 10 janvier 1996 relative à l'assurance crédit à l'exportation et de ses textes d'application.

Le chiffre d'affaires global de cette société a atteint 1 milliard DA en 2019 contre 780 millions DA en 2018, enregistrant ainsi une hausse de 15%.

L'activité de la CAGEX reste dominée par l'assurance du crédit domestique dont le chiffre d'affaires a évolué de 18%, passant de 780 Millions DA en 2018 à 920 Millions DA en 2019.

b- L'assurance Crédit Immobilier :

Cette activité est exercée par la SGCI avec pour mission principale d'accompagner les banques exerçant l'activité « crédit hypothécaire », en mettant à leur disposition une police d'assurance contre « l'insolvabilité de l'emprunteur ».

Au titre de l'exercice 2019, le chiffre d'affaire de la SGCI a connu une augmentation de 22% par rapport à 2018. Il passe de 804,7 millions DA en 2018 à 985,3 en 2019.

Section 03 : Risk Management et l'Assurance

Les compagnies d'assurances ont toutes une sensibilité particulière vis-à-vis du risque car leurs activités sont basées sur le transfert du risque. Sa particularité et la spécificité des exigences réglementaires en termes de gestion des risques conduisent à l'existence des risques spécifiques menaçant la pérennité de cette activité et à un traitement différent des risques par rapport aux activités industrielles.

1. Définition et évolution du Risk management

1.1. Définition du Risk management

Risk management est défini dans la norme internationale ISO 31000 (Management du risque — Principes et lignes directrices) [ISO 2009] comme des « activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme (par exemple, une entreprise) vis-à-vis du risque ».¹²

« Risk management est la discipline qui s'attache à identifier et à traiter avec méthode les risques auxquels s'expose l'entreprise, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques. Cette gestion s'opère de manière transversale dans l'organisation, en intégrant à la stratégie de l'entreprise les facteurs de risques susceptibles d'affecter les décisions, en évaluant et en couvrant ces risques dans le cadre d'une gestion financière rigoureuse, et en déployant, par la prévention, une veille active ciblant chaque type de risques. »¹³

Selon Frédéric MORLAYE, le Risk management peut être défini comme « l'ensemble des mesures prises par une entreprise pour mieux choisir le profil de risques qu'elle entend assumer en fonction de ses objectifs stratégiques et couvrir ou réduire les autres risques que son activité peut générer ou qui peuvent survenir en fonction d'aléas exogènes »¹⁴

On peut dire que le Risk management est un processus permettant à l'entreprise de mieux anticiper ses risques éventuels et de prendre des mesures de contrôle efficace en fonction de ses objectifs stratégiques afin de protéger le patrimoine des actionnaires.

L'efficacité de Risk management réside en la présence d'une politique générale de gestion des risques clairs, d'objectifs formels et des plans d'action quantifiés et planifiés. De ce fait l'absence de cette dernière présente un risque réel pour l'entreprise et peut détruire de la valeur au lieu d'en créer.

1.2. Évolution du Risk management

Le Risk management est l'activité qui consiste à évaluer le risque en entreprise puis à développer les diverses stratégies destinées à le garder sous contrôle. Ces stratégies vont du transfert du risque à l'évitement en passant par la réduction des effets néfastes et l'acceptation de certaines conséquences du risque.

Le Risk management est devenu une activité aussi indispensable que difficile à cerner.

Puis dans les années 50 et 60, cette fonction avait intégré le monde de l'assurance via la gestion des contrats d'assurances¹⁵ dans un premier plan puis le développement de la méthode

¹²Tony POZZANA, **Gestion du risque & assurance d'entreprise**, Edition FONCSI, France, 2015, P16.

¹³Laurent PIERANDREI, **Risk management, Gestion des risques en entreprise, banque et en assurance**, Edition DUNOD, Paris, 2015, P13.

¹⁴Frédéric MORLAYE, **Risk management et assurance**, Edition ECONOMICA, Paris, 2006, P60.

¹⁵Ceci à travers la rationalisation des achats, suivi des fournisseurs, parfois mise en place de captives.

DFA¹⁶, l'obligation de se conformer aux directives de Solvabilité II et la pression menée par les agences de notation pour une meilleure appréciation du risques.

Suite à ces évolutions le Risk management s'est développé vers une démarche beaucoup plus large, Pour plus de détails relatifs à l'évolution du Risk management au niveau de l'assurance et si l'on s'intéresse à dresser un rapide historique sur l'évolution du Risk Management, on

S'aperçoit que trois périodes¹⁷ distinctes ont précédé les années 2000 :

- **A la fin des années 1980**, le Risk Management s'apparentait surtout à une simple gestion des sinistres, avec éventuellement un suivi plus ou moins prononcé des polices et des primes d'assurance ;

- **Au début des années 1990**, les besoins s'élargissent : les Risk Managers commencent à effectuer une gestion beaucoup plus globale des assurances (polices, primes, sinistres). Parallèlement, on assiste à la mise en place de mesures de prévention et à l'élaboration des plans de survie pour contrer les crises ("Business Continuity Plan") ;

- **A la fin des années 1990**, de nouveaux enjeux viennent compléter l'activité des Risk Managers : c'est l'émergence de la gestion des risques proprement dite, avec notamment le développement de la notion de "Cartographie des risques". Il s'agit désormais d'identifier les risques (résiduels, cibles ou bruts), de les évaluer, de définir des mesures de contrôle et de simuler différents scénarios d'incidents à analyser.

- **A partir des années 2000**, Cette période présente une évolution continue confirmée par le bureau Price Water house Coopers¹⁸ faisant une étude sur la gestion des risques menée auprès des 53 principales compagnies d'assurance dans le monde en 2008. Elle montre notamment que des progrès sont été accomplis dans la capacité à développer et à mettre en place des ERM dans les compagnies d'assurance depuis la précédente étude menée en 2004. Plus de 90% des entreprises interrogées déclarent avoir lancé des projets ERM et y voient une occasion d'améliorer le processus de prise de décision dans l'entreprise et de création de valeur pour les actionnaires. Quelques 40% des répondants déclarent d'ailleurs que leur entreprise dispose d'un Comité ERM au niveau de la direction générale. En outre, la fonction de directeur des risques (Chief Risk Officer) prend de l'envergure : environ 60% des compagnies, déclarent que leur directeur des risques est directement en relation avec la direction générale sur au moins un certain nombre de problématiques de gestion des risques.

2. Les objectifs du Risk management

Le Risk management vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs .Il permet l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et le traitement des différents risques menaçant la pérennité des entreprises. De ce fait, l'absence de ce processus présente un risque réel pour la compagnie et peut détruire de la valeur au lieu d'en créer.

¹⁶Dynamic Financial analysis, étant une méthode d'estimation de façon formalisé comment son activité serait touchée sous certains scénarios et comment certaines décisions stratégiques pourraient influencer cette évolution.

¹⁷<https://www.journaldunet.com%2Fmanagement%2Ffinance%2F1032772-l-evolution-du-risk-management-de-la-gestion-des-assurances-a-celle-des-risques>consulté le 16/04/2021 à 20H38.

¹⁸Un cabinet développant des missions d'audit et de conseil pour des entreprises de toutes tailles, publiques et privées, privilégiant des approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes.

Le risque management est une discipline qui a pour objectifs principaux¹⁹ de :

- Identifier et hiérarchiser les risques découlant des stratégies, des activités de l'organisation et de son environnement externe.
- Evaluer les risques et assurer le suivi permanent des activités afin de détecter le plus tôt possible l'émergence des nouveaux risques et l'aggravation des risques existants.
- La mise en œuvre des mesures d'atténuation et de maîtrise des risques afin de réduire ou de gérer les risques, prévoir leurs conséquences humaines, financières ou commerciales, de manière à prendre les mesures nécessaires permettant la maîtrise de l'ensemble des impacts négatifs sur le patrimoine de l'entreprise.
- Maintien d'un niveau de qualité des reporting interne et externe. Ceci implique des enregistrements appropriés et des processus générant, en temps utile, une information pertinente et fiable.
- Traiter les risques, il s'agit d'obtenir des propriétaires de risques qu'ils évaluent les différentes options de traitement des risques, qu'ils sélectionnent la meilleure combinaison (supprimer, accepter, transférer, couvrir/financer) et qu'ils conduisent les plans d'actions adéquats.

3. Le Risk management sous la directive solvabilité II

3.1. La présentation de Solvabilité II

La solvabilité I est une réforme réglementaire européenne du monde de l'assurance, permis de protéger les assurés d'une part et l'économie d'une autre part. En effet, la notion du risque évolue de plus en plus et devient de plus en plus complexe voire difficile à maîtriser dont, plusieurs types de risques sont jugés comme n'étant pas pris correctement dans le cadre de solvabilité I. De ce fait, les directives européennes ont instauré la nouvelle norme prudentielle solvabilité II pour répondre aux insuffisances de la solvabilité I.

Le but de cette réforme est d'inciter les compagnies d'assurance à approfondir leurs connaissances des risques. L'application des dispositifs de solvabilité II par les compagnies d'assurances exige la mise en place des méthodes internes d'évaluation des risques et le développement d'un système du Risk management pour mieux gérer et maîtriser les risques d'insolvabilité, afin de garantir la capacité des organismes d'assurance à respecter les engagements qu'ils prennent auprès de leurs clients, la directive Solvabilité II poursuit plusieurs objectifs²⁰ :

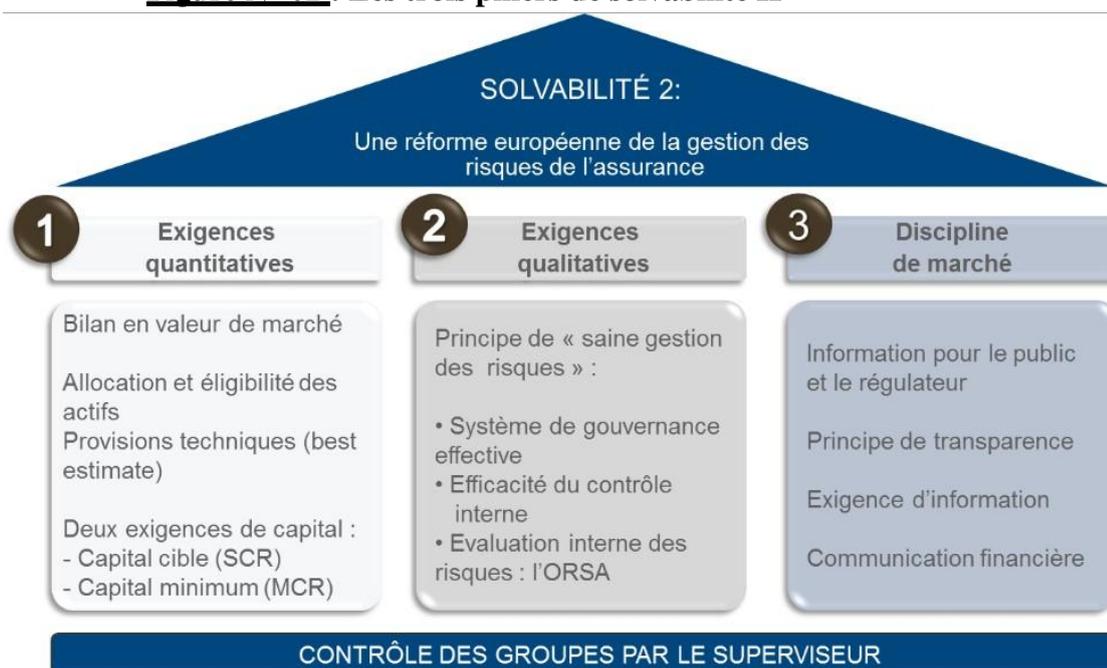
- Assurer la protection des assurés en renforçant la solvabilité des assureurs.
- Renforcer le contrôle interne des compagnies d'assurances.
- Encourager une meilleure allocation des fonds propres face aux risques techniques, financiers, opérationnels, etc.

Le dispositif de solvabilité II est représenté, souvent, sous la forme suivante :

¹⁹IFACI, **Étude du processus de management et de cartographie des risques**, les cahiers de la recherche, Paris, 2003, P11.

²⁰Directive 2009/138/CE du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II).

Figure N° 02. : Les trois piliers de solvabilité II



Source :

L'European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA).

Le pilier 1 : Exigences quantitatives

Ce pilier permet l'allocation de capital en fonction des risques des entreprises. Ainsi, il exige que le niveau de capital reflète le profil de risque de la compagnie d'assurances. En effet, les exigences en capital MCR (Minimum Capital Requirement) et SCR (Solvency Capital requirement) dépendent des classes de risques, le premier est calculé d'une manière standard, le second est déterminé soit par une formule standard soit par un modèle interne nécessitant un système de gestion de risque permettant la modélisation des risques.

Le pilier 2 : Exigences qualitatives

Ce pilier de solvabilité constitue une référence essentielle pour la gestion des risques et vise le cœur du pilotage des activités des compagnies d'assurance tout en leur offrant une opportunité d'optimisation de performances opérationnelles, de pratiques et technique des gestions de risque. Ce pilier a pour objectif de fixer des normes qualitatives afin d'imposer un processus de contrôle prudentiel avec un renforcement des contrôles en matière de management des risques, contrôle interne, gouvernance, processus de supervision et pouvoirs d'action du superviseur. L'évaluation interne des risques et de la solvabilité, dite ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) constitue la pièce maîtresse de ce dispositif.

Le pilier 3 : Discipline de marché

Le troisième pilier concerne le reporting au superviseur et la communication vers le public, afin de renforcer les mécanismes de marché et la discipline au sein du secteur, la Solvabilité II a prévu la transparence vis-à-vis du public et la communication des informations par les entreprises d'assurance et de réassurance. Il porte sur les informations qui doivent être communiquées par les assureurs. Son objectif est d'instaurer une transparence du marché.

3.2.L'ORSA dans la Solvabilité II

Au cœur du pilier II de Solvabilité II, l'évaluation interne des risques et de la solvabilité ou Own Risk and solvency assessment (ORSA) a pour objectif de prendre en compte les risques dans le pilotage de l'entreprise afin que les stratégies risquées soient suffisamment couvertes.

La démarche ORSA fait partie intégrante de la stratégie commerciale, et il en est tenu régulièrement compte dans les décisions stratégiques de l'entreprise et incite les dirigeants à mettre en place un dispositif de maîtrise des risques au regard de son activité et des projets de l'entreprise²¹.

L'article 45 de la Directive solvabilité II stipule que : « dans le cadre de son système de gestion des risques, chaque entreprise d'assurance ou de réassurance procède à une évaluation interne des risques et de la solvabilité »²².

L'ORSA peut être défini comme un ensemble de procédures internes désigné comme étant un outil d'analyse décisionnelle et stratégique visant à évaluer de manière continue et prospective le besoin global de solvabilité d'une compagnie d'assurances, et ce en tenant compte des risques spécifiques de cette entreprise.

L'ORSA comporte 3 évaluations²³ :

- L'évaluation du besoin global de solvabilité,
- L'évaluation du respect permanent des obligations réglementaires concernant la couverture du SCR, du MCR et des exigences concernant le calcul des provisions techniques,
- L'évaluation de la mesure dans laquelle le profil de risque de l'organisme s'écarte des hypothèses qui sous-tendent le calcul du SCR.

Selon l'article 45 de la directive, les entreprises doivent couvrir à chaque instant les exigences de capital (SCR et MCR) pour des fonds propres éligibles. L'ORSA doit inclure une vérification de la suffisance des fonds propres par rapport aux exigences de capital sur l'horizon de projection du business plan.

Solvabilité II impose d'autre part la mise en œuvre d'exigences de reporting, qui se traduira par une intervention graduée des autorités de contrôle en fonction des exigences de solvabilité, à savoir :

- Si les fonds propres sont intégrés entre le SCR et le MCR : notification du superviseur, fourniture d'un plan de redressement (levée de fonds, réduction des risques), réunions régulières avec le superviseur ;
- Si les fonds propres sont inférieurs au niveau de capital minimum (MCR) : fourniture d'un plan de sauvetage financier, éventuel arrêt de la souscription, préparation par le superviseur du plan de retrait d'agrément et de dissolution.

4. Méthodologie du Risk management

La méthodologie du Risk management est la manière comportant des étapes et des processus adoptée et utilisant les outils appropriés.

²¹<https://www.argusdelassurance.com/acteurs/les-3-piliers-de-solvabilite-2-special-solva-2.1096233> consulté le 18/04/2021 à 00h30

²²Emmanuel TASSIN, **Journées d'études IARD REIMS, Pilier II : Aspects quantitatifs**, Paris, 2012, P10.

²³<https://www.argusdelassurance.com/acteurs/les-3-piliers-de-solvabilite-2-special-solva-2.1096233> consulté le 18/04/2021 à 00h30.

L'intégration d'une démarche globale de risque nécessite une volonté des dirigeants et des personnes en charge de la gestion des risques pour une bonne maîtrise des risques.

Les éléments du dispositif du Risk management

Le dispositif du Risk management comprend huit éléments²⁴. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management.

Selon le référentiel COSO II ces éléments sont :

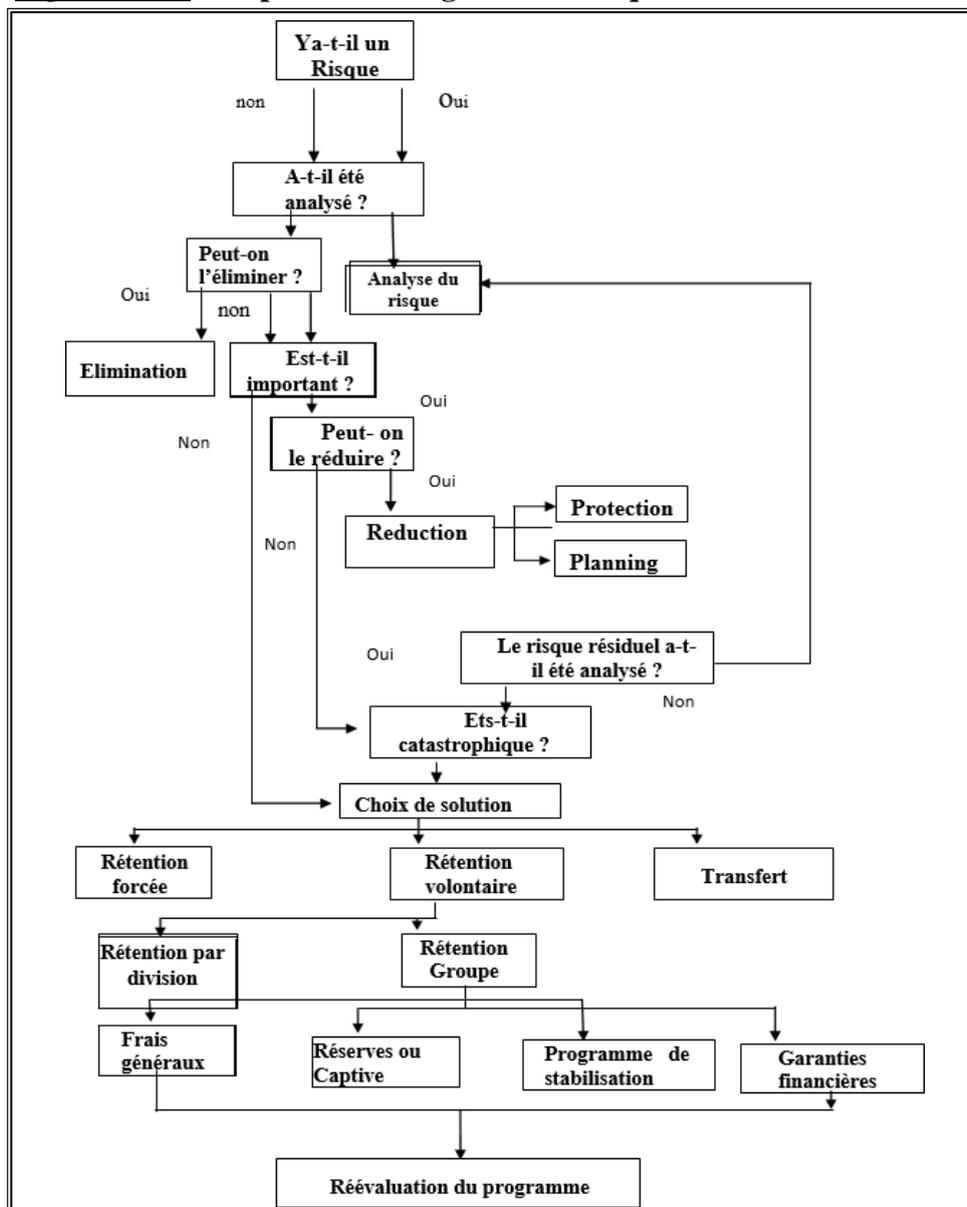
- **Environnement interne** : Il englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Cet élément représente la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par les collaborateurs d'une part et le management d'autre part. L'environnement interne est un facteur déterminant dans le dispositif de management des risques afin de pouvoir identifier l'appétence au risque de l'entreprise.
- **Fixation des objectifs** : Les objectifs doivent être préalablement définis afin de pouvoir identifier les événements susceptibles d'en affecter la réalisation. Les objectifs définis doivent être en cohérence avec le niveau de l'appétence au risque.
- **Identification des événements** : Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités.
- **Évaluation des risques** : L'évaluation des risques se fait en analysant et en déterminant la fréquence et la gravité de l'impact des risques identifiés.
- **Traitement des risques** : Selon la fréquence et l'intensité des risques identifiés, le management définit un seuil de tolérance ou d'acceptation, et propose des solutions permettant d'y faire face.
- **Activités de contrôle** : Le traitement des risques doit faire l'objet d'un contrôle qui veille à la mise en place du système et à son application effective pour mesurer le risque. Ces contrôles peuvent être classés en contrôles préventifs / détection et en contrôles automatisés / manuels.
- **Information et communication** : La qualité de l'information générée par les systèmes influe sur la capacité du management à prendre les décisions appropriées. De même, la communication doit être de manière globale, verticale et transversale, pour permettre aux différents responsables la prise des décisions à temps.
- **Pilotage** : Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue à travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

La démarche d'une gestion globale des risques

La démarche de gestion des risques englobe plusieurs étapes successives dont chaque étape doit être prise en compte dans l'ensemble de processus pour assurer le bon enchaînement de la démarche. Le processus de gestion des risques peut être montré sous forme de l'algorithme suivant :

²⁴<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf> consulté le 18/04/2021 à 02h00

Figure N° 03 : Le processus de gestion de risque



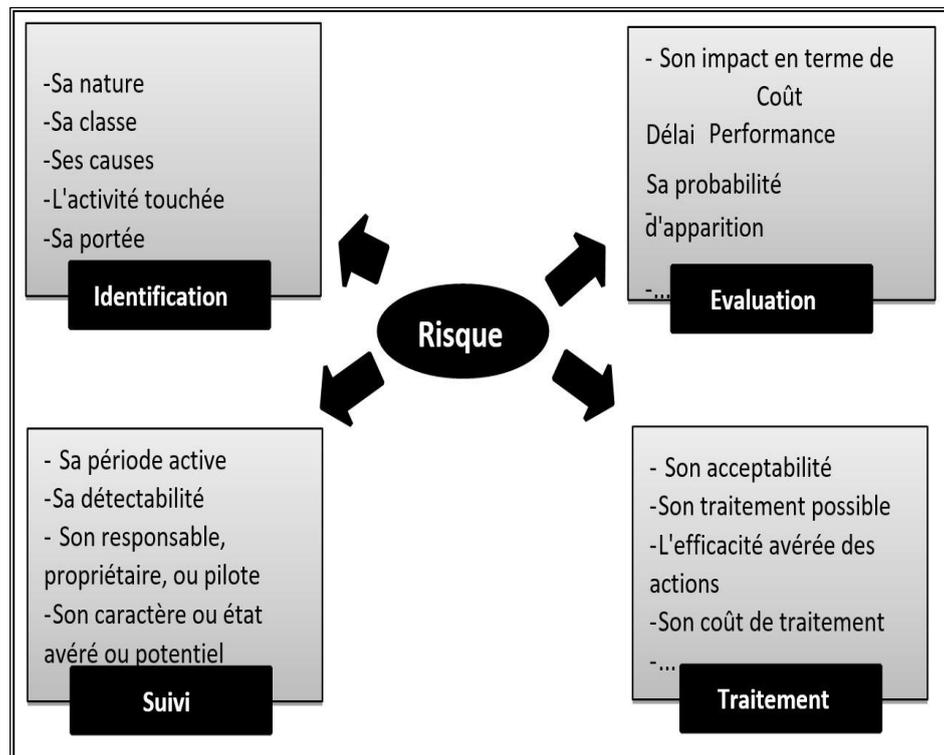
Source : Alain CHEVALIER et Georges HIRSCH, Le Risk Management, entreprise moderne d'édition, Paris, 1982, p11.

A partir de cette figure, quatre étapes peuvent être retenues pour une gestion globale des risques dont la démarche est itérative pour assurer le suivi et l'actualisation du portefeuille de risque de l'entreprise :

- ✓ Etape1 :L'identification du risque
- ✓ Etape2 :L'évaluation des risques
- ✓ Etape3 : Le traitement des risques
- ✓ Etape4 : Le suivi des risques

Ces quatre étapes peuvent être illustrées par le schéma suivant :

Figure N° 04 : Les multiples composants du risque



Source: Catherine VÉRET, Richard MERKOUAR, **Risk manager**, Dunod, Paris, 2005, P127.

5. Entreprise Risk management « ERM » et l'industrie d'assurance

5.1. Définition du concept ERM

La notion d'Enterprise Risk Management (ERM) a émergé au début des années 2000 avec notamment les travaux du COSO et les travaux de la Casualty Actuarial Society (CAS).

L'ERM est une notion exhaustive. Il est centré sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée, et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif du Risk management efficace. Il intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les sociétés pour définir leur dispositif de management des risques.

ERM vise à répondre aux besoins des entreprises et organisations en contrôle interne tout en leur permettant d'évoluer vers un processus de management des risques plus développé.

L'ERM est définie par la CAS comme étant « la discipline par laquelle les organisations, dans n'importe quel secteur d'activité, évaluent, contrôlent, exploitent, financent et surveillent les risques de toutes origines avec pour objectif d'accroître la valeur de l'organisation pour ses parties prenantes à court, moyen et long terme ».

Le CAS énumère ensuite les types de risques objet de l'ERM à savoir : risques catastrophiques, financiers, opérationnels et stratégiques.

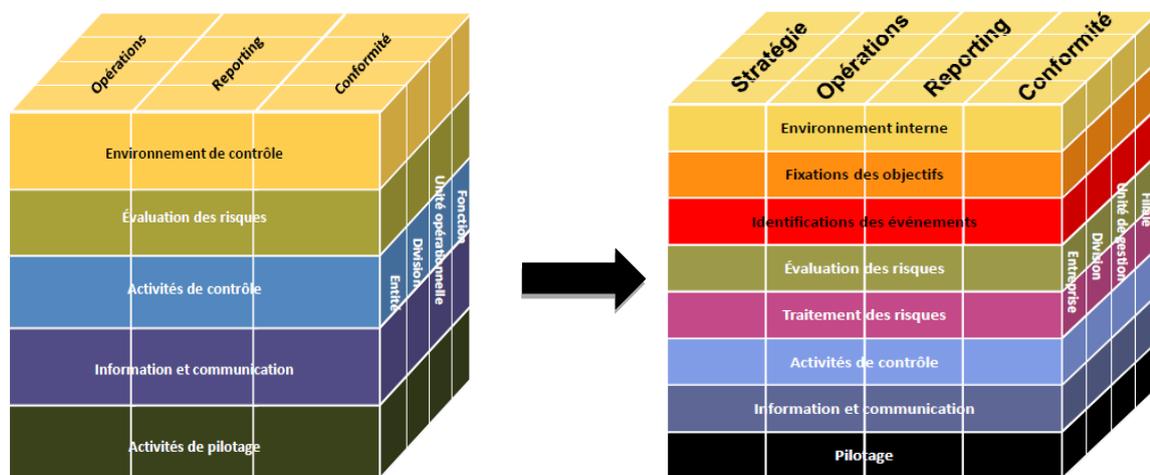
- Les risques catastrophiques : sont ceux traditionnellement pris en charge par les assureurs incluant l'incendie, le vol, tempête, pollution...
- Les risques financiers : couvrent les éventuelles pertes dues à des fluctuations sur les marchés financiers (taux intérêts, taux de change, risque de liquidité...).

- Les risques opérationnels : couvrent une large variété d'événements et de situations : Satisfaction client, risque de réputation, fraude interne, risque d'information...
- Les risques stratégiques : incluent la concurrence, les préférences des consommateurs, l'innovation...

Selon le référentiel du contrôle interne COSO II : «L'ERM est un processus visant à identifier les événements susceptible d'affecter l'organisation à gérer les risques dans les limites de l'appétence et à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs.»²⁵

« L'Enterprise Risk Management est un processus, qui de façon systématique et complète, identifie les risques critiques, quantifie leurs impacts et met en œuvre des stratégies intégrées afin de maximiser la valeur de l'entreprise. »²⁶

Figure N° 05 : Éléments constitutifs de l'ERM-COSO I/COSO II



Source: COSO II, Enterprise Risk Management Framework.

5.2.L'intérêt de l'ERM au sein de l'industrie d'assurance

La maîtrise de risque est le principal souci d'une compagnie d'assurance. Ces dernières sont donc les plus impliquées dans la mise en place d'un cadre de gestion des risques.

La mise en œuvre et l'implémentation de l'ERM, contribueront à l'amélioration des performances de l'entreprise et lui fourniront des avantages réels. L'ERM fournit une vision unifiée du risque au sein de la compagnie et peut être établi d'une manière qui reflète les besoins spécifiques de chaque entreprise. En effet, la mise en place d'un dispositif ERM s'impose aux compagnies d'assurances afin de mieux répondre aux nouvelles exigences de Solvabilité II .A cet égard, l'ERM s'impose de plus en plus aux compagnies d'assurances, ce dispositif est considéré indispensable pour répondre aux meilleures pratiques du secteur et pour maintenir la compétitivité sur un marché hautement concurrentiel.

Le dispositif ERM vise à :

- Analyser les risques avec leurs probabilités et leurs impacts ;
- Avoir des solutions définies en fonction de la tolérance et de l'appétence au risque ;
- Avoir un processus de fixation des objectifs en ligne avec la mission de l'entité et son

²⁵ COSO; « Enterprise Risk Management »; Integrated Framework Executive Summary September 2004.

²⁶ « Enterprise Risk Analysis for Property & Liability Insurance Companies »; Guy Carpenter & Co, 2007.

appétence au risque ;

- Mieux appréhender le risque à travers le contrôle et le suivi permanent ;
- Déterminer d'une manière plus précise le besoin en fonds propre permettant l'optimisation du capital ;
- Inciter la compagnie à adopter une vision de long terme sur ses risques ;
- Mieux comprendre les risques afin de pouvoir prendre des décisions ;
- Avoir une démarche proactive à l'opposé de la démarche réactive du contrôle et de l'audit.

Ce dispositif a pour but la création de valeur pour l'entreprise et donc aider l'organisation à atteindre ces objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes²⁷ :

Stratégique	Objectifs stratégiques servant la mission de l'organisation
Opérationnel	Objectifs visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources
Reporting ou informations financières	Objectifs liés à la fiabilité et la transparence du reporting
Conformité	Objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Selon le référentiel COSO, l'efficacité d'un dispositif de management des risques peut s'apprécier en vérifiant que chacun des huit éléments fonctionne efficacement. Un dispositif efficace exclut toute faiblesse majeure dans l'un des éléments.

Selon la norme ISO, l'ERM est conçu pour être adapté aux besoins et à la structure propre de l'organisation puisqu'il établit une assise fiable pour la prise de décision et la planification, ce qui englobe l'affectation adéquate des ressources à l'ensemble du processus.

²⁷ COSO, PWC: Enterprise Risk Management-integrating with strategy and performance, P34.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté des généralités sur l'assurance et aussi on a mis l'accent sur la nécessité de la notion Risk management.

L'assurance est une activité qui permet de prémunir un individu, une association, ou une entreprise contre les sinistres liées à la survenance d'un risque, et comme les compagnies d'assurance sont également exposées à des risques qui peuvent réduire ses rentabilités, elles sont obligées de mettre en place des outils pour la gestion de ces risques.

De ce fait, les obligations réglementaires, notamment la directive « Solvabilité II », donnent un cadre de fonctionnement strict aux compagnies d'assurances. Ce cadre vise la maîtrise des risques afin de pouvoir opérer en toute sécurité dans un marché concurrentiel.

En effet, La gestion des risques exige l'utilisation des instruments et des outils permettant le bon fonctionnement du dispositif du Risk management dont la cartographie des risques apparait un des outils jugés les plus pertinents.

Dans ce contexte, le prochain chapitre discutera la mise en place d'une cartographie des risques dans une compagnie d'assurance en détaillant les différentes étapes d'élaboration de cette cartographie.

Chapitre II :
Cartographie Des
Risques Comme Outil
De Risk Management

La connaissance et la maîtrise des risques deviennent plus que jamais indispensables pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace au sein des sociétés d'assurances. De même, la gestion globale des risques doit s'appuyer sur un diagnostic précis de l'ensemble des risques de la compagnie d'assurance. Ce diagnostic peut se formaliser sous la forme d'une cartographie des risques qui est un outil indispensable à toute organisation qui veut avoir une assurance quant à l'atteinte de ses objectifs.

La cartographie des risques est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution ou au contrôle du risque. Cette cartographie est parmi les outils de gestion de risques les plus utilisés par les assurances.

En effet, l'élaboration d'une bonne cartographie des risques est vitale pour la pérennité d'une compagnie d'assurances. Elle permet à cette dernière de développer un programme de gestion des risques.

Ce second chapitre sera réservé aux aspects théoriques de la cartographie des risques et sa démarche d'élaboration. Nous allons consacrer la première section aux risques d'une compagnie d'assurance, nous présenterons dans la deuxième section les généralités sur la cartographie des risques, et la dernière section qui identifiera le processus de la mise en place d'une cartographie des risques.

Section 01 : Définition, typologies des risques dans une compagnie d'assurance

La particularité de l'activité des compagnies d'assurance et la spécificité des exigences réglementaires en termes de gestion des risques conduisent à l'existence des risques spécifiques menaçant la continuité de cette activité et à un traitement différent des risques par rapport aux activités industrielles.

1. Définition et caractéristiques du risque

1.1. Définition du risque

Selon la norme ISO 31000 qui fait référence au Guide 73 :2009 « Management du risque – Vocabulaire », le risque est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ». A noter que cette définition ne caractérise pas l'effet, celui-ci peut donc être un écart négatif ou positif par rapport aux attentes. Les objectifs en questions peuvent avoir différents aspects (par exemple, objectifs financiers, de conformité, opérationnels, etc.) et peuvent concerner différents niveaux (stratégique, projet, produit, processus ou un organisme tout entier)²⁸.

Le cadre de référence de l'AMF considère que « le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ».

Le COSO définit le risque comme étant « la possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs ».

À partir de ces définitions, le risque est un événement ayant un effet négatif sur la compagnie, cet événement pouvant ralentir la création de valeur ou détruire la valeur existante. Toutefois ces événements peuvent être exogènes dont l'origine provient de l'environnement de l'organisation ou endogène, propre à l'activité de l'organisation.

Enfin, il convient de distinguer :

- Le risque brut ou inhérent qui mesure le risque sans aucun élément de maîtrise : absence de procédures, absence d'activités de contrôle, absence de système informatique, etc.
- Le risque résiduel ou le risque net qui mesure le risque après mise en place des éléments de maîtrise : contrôle interne, couverture financière, partage du risque, etc.

1.2. L'Appétence pour les risques et seuil de tolérance

L'appétence pour le risque est en général formulée de façon quantitative ou qualitative. Définie par les organes de gouvernance et de direction, elle encadre la prise de risque en fixant les limites des impacts qu'un organisme est prêt à accepter. Ce concept se traduit pratiquement dans la gestion quotidienne de l'entreprise : par exemple, les politiques de souscription cadrent les produits autorisés à la vente, ou les conditions de souscriptions acceptables, ou les engagements maximaux.

Elle est souvent complétée par la notion de tolérance au risque défini dans le COSO II comme «

²⁸IFACI, Groupe professionnel assurance, « **La cartographie des risques** », 2eme édition, 2006, P30-31.

le niveau de variation acceptable dans l'atteinte d'un objectif ». Par exemple, si l'objectif de satisfaction des clients est fixé à 98%, l'organisation peut accepter une tolérance de 96 à 100%. La mise en œuvre opérationnelle de ces critères nécessite donc une identification préalable des objectifs et des conséquences des risques. Ils permettent de retenir les mesures de traitement appropriées pour maintenir les niveaux de risque en delà de ces seuils. Ils sont donc utilisés dans le cadre du contrôle interne pour la conception et le suivi de l'efficacité des éléments de maîtrise²⁹.

2. Les types des risques d'une compagnie d'assurances

Selon l'IFACI, les risques liés à l'assurance sont classés sous quatre grandes familles³⁰, à savoir:

Les risques financiers

Les risques financiers en assurance sont liés à l'évolution des marchés financiers, de gestion de bilan ou financière, cette catégorie est divisée en quatre sous-catégories :

❖ **Risque de solvabilité** : Ces risques résultant d'un niveau des fonds propres et quasi-fonds propres inférieur au minimum réglementaire.

❖ **Adéquation Actif/Passif** : Ces risques résultant d'une inadéquation, en montant ou en structure, entre le passif correspondant aux engagements pris envers les clients et l'actif mis en représentation. Tels que :

-**Risques de liquidité** : Correspond à une évolution du passif à court terme engendrant des insuffisances d'actifs réalisables.

-**Risques de taux** : Risques d'inadéquation actif / passif provenant du comportement des marchés de taux.

-**Risques de change** : Risques d'inadéquation actif / passif provenant du Comportement marchés de devises, ce dernier résulte du niveau ou de la volatilité des taux de change.

❖ **Gestion d'Actif** : Il s'agit des risques relatifs à la gestion des actifs tels que :

-**Risques de trésorerie** : résulte d'un manque de liquidités disponibles à court terme pour faire face aux obligations de règlement.

-**Risques de concentration** : Correspond à un manque de diversification dans le placement des actifs qui conduit à une exposition trop forte sur un risque particulier (actions, taux, crédit).

-**Risques crédit réassureurs** : Risque de défaillance d'un réassureur réduisant ses capacités à remplir ses engagements

❖ **Endettement** : Ces risques résultant d'un endettement trop important eu égard aux charges de remboursement ou aux taux des emprunts en cours.

-**Risques d'endettement inadéquat** : Niveau d'endettement du Groupe inexistant, l'empêchant d'optimiser ses ressources ou sa rentabilité

²⁹IFACI, Groupe professionnel assurance, Op.cit., P31.

³⁰ Idem, Pp 66-107.

-Risques de surendettement : Niveau d'endettement du Groupe trop élevé, pouvant entraîner une crise de liquidité ou rendre impossible le financement de la croissance du Groupe.

Les risques d'assurances

Les risques d'assurances ce sont des risques spécifiques aux activités techniques d'assurance (souscription, tarification, provisionnement technique...). Cette catégorie est divisée en sept sous catégories :

- ❖ **Techniques** : ce sont des risques résultant de caractéristiques des produits nuisant à leur rentabilité (provenant ou non de la réalisation de risques production ou marketing).
- Risques de définition produit (contrat d'assurance ou traité de réassurance en acceptation) : Risques provenant d'une définition des conditions d'assurance ou de réassurance impropres à une viabilité économique (quelle que soit la tarification).
- Risques de tarification (assurance ou réassurance acceptée) : Risques issus de tarifs soit insuffisants par rapport au coût réel des garanties et frais de gestion, soit trop élevés et générateurs d'anti sélection.
- Risques de non rentabilité des produits d'assurance ou des traités de réassurance acceptés : Risques de non-rentabilité à moyen ou long terme.

- ❖ **Souscription** : Ces risques relatifs à la souscription de contrats d'assurance, ou à l'acceptation de traités ou facultatives de réassurance, hors sinistralité et prestations, tels que :
 - Risques de coassurance non apéritrice ou Co-réassurance suiveuse : Risques de mauvaise gestion ou d'informations insuffisantes émanant de l'apériteur ou du coréassureur leader.
 - Risques d'annulation, de résiliation, de réduction : Fréquence élevée de chute ou de réductions de contrats (arrêt du paiement des primes)

- ❖ **Sinistralité non vie/ prestations vie** : Ces risques résultant d'une déviation de la charge sinistres ou prestations compromettant l'équilibre attendu entre primes et charges techniques des portefeuilles.
 - Risques de déviation de la sinistralité : Evolution défavorable de la charge sinistre dans une ou plusieurs catégories d'assurance, d'une façon plus ou moins rapide (augmentation de fréquence ou d'intensité).
 - Risques de fréquence des sinistres de pointe : Survenance plus fréquente qu'attendue, de sinistres de montant élevé.
 - Risques de cumul de sinistres : Survenance d'un sinistre catastrophique, d'un cumul RC ou sériel, ou d'un cumul de sinistres entre plusieurs branches.

- ❖ **Provisionnement** : Ces risques résultant d'un provisionnement inadapté à l'évolution de la charge sinistres et prestations en cours ou à venir.
 - Risques relatifs aux montants de provisions de primes (hors Provision Mathématique) : Risques résultant des provisions insuffisantes devant la charge des sinistres à venir.
 - Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres : Risques résultant de provisions pour

sinistres insuffisantes devant la charge en sinistres survenus.

❖ **Participations aux bénéfices** : Risques relatifs aux participations aux bénéfices attribuées aux assurés vie.

-Risques relatifs au niveau de PB : Risques résultant d'un niveau insuffisant des attributions de PB aux assurés (au vu de la concurrence, des caractéristiques du produit, des attentes des assurés).

❖ **Réassurance de protection** : Risques résultant des conditions négociées avec les réassureurs.

-Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance : Programme de réassurance insuffisant pour protéger correctement un portefeuille, compte tenu de la rétention supportable par l'entreprise.

-Risques de surcoût de la réassurance : Traités de réassurance tarifés trop cher.

-Risques de litige avec les réassureurs : Risques de contestation de garantie par un réassureur.

❖ **Maitrise des résultats** : Risques liés à la maitrise des résultats.

Les risques opérationnels

L'article 13 de la directive Solvabilité II définit le risque opérationnel comme le« risque de pertes résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défaillants, ou d'événements extérieurs». Ce dernier est appréhendé par une nomenclature prudentielle (Solvabilité II) qui définit les sept catégories du risque opérationnel, à savoir :

Tableau N° 01 : Classification des risques opérationnels

Categories de risqué opérationnel	Définition risque niveau 2
Clients/tiers, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un acte non intentionnel ou d'une négligence dans l'exercice d'une obligation professionnelle face au client (incluant les exigences en matière fiduciaire et de conformité) ou pertes résultant de la nature ou de la conception d'un produit.
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou pertes subies avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.
Dysfonctionnements de l'activité et des Systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de Dysfonctionnement des systèmes.

Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actes incompatibles au regard de la loi en matière d'emploi, de législation relative à la santé ou à la sécurité, du paiement d'indemnités ou de discrimination sociale.
Dommages aux actifs corporels	Pertes résultant de la perte ou du dommage sur un actif corporel à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un autre sinistre.
Fraude interne	Pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'infractions à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique au moins une personne en interne.
Fraude externe	Pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'effractions à la législation ou aux règles par une tierce partie.

Source : Elaborée par l'étudiante à partir de l'IFACI.

Les risques stratégiques et environnementaux

Ce sont des risques relatifs au pilotage de l'entreprise, aux risques de réputation directs et aux risques générés par l'environnement de l'entreprise et aux risques émergents, à savoir :

- ❖ **Marché de l'assurance :** Risques résultant du comportement des acteurs du marché de l'assurance

- Risques de concurrence : Risques résultant de l'exercice d'activités similaires par d'autres entreprises.

- ❖ **Pilotage :** Risques de choix stratégiques, de moyens associés ou de pilotage de la mise en œuvre inadéquats.

- Risques sur la mise en œuvre de la stratégie : Décalage entre la stratégie définie et sa mise en œuvre, du fait d'erreurs d'appréciation ou de non-adéquation des moyens.

- ❖ **Marketing :** Risques résultant d'une mauvaise démarche marketing assurance.

- Risques de mauvaise analyse des marchés cibles : Risques provenant d'une mauvaise identification des besoins, d'une mauvaise segmentation clientèle, etc., conduisant à l'élaboration de produits inadaptés.

- Risques d'erreur de communication marketing : Décalage entre le contenu d'un message et sa compréhension, ou sa prise en compte, par le destinataire de l'information, et risques de publicité trompeuse.

- ❖ **Organisation :** Risques résultant de défauts dans l'organisation de l'entreprise et de ses procédures.

-Risques d'inadéquation de l'organisation fonctionnelle : Risques d'inadéquation de l'organisation fonctionnelle aux activités, à la mise en œuvre de la stratégie, au profil des compétences disponibles, à la gestion des relations avec les intermédiaires et avec les clients, etc.

❖ **Réputation** : Risques liés à une perception négative de l'entreprise.

-Risques d'image : Risques provenant d'un manquement aux règles de bonne conduite, aux normes professionnelles ou aux valeurs de la société.

❖ **Législatifs, réglementaires et judiciaires** : Risques liés à l'apparition de nouvelles lois ou règlements, et à leur application.

❖ **Autres risques systémiques et exogènes** : Autres risques provenant de l'environnement externe de l'entreprise. Tels que :

-Risques économiques : Risques d'inflation, de dépression, d'évolution de la demande

-Risques politiques

Section 02 : Notions et typologies de la Cartographie des risques

La cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. Avant d'entamer cette section il est indispensable de maîtriser ce concept, connaître ces objectifs, ces principaux acteurs et connaître aussi les différents types de cet instrument et enfin les motivations d'élaboration d'une cartographie des risques.

1. Notions théoriques de la cartographie des risques

1.1. Définition de la cartographie des risques

Plusieurs auteurs ont défini la cartographie des risques, selon l'IFACI : « Une cartographie des risques est une représentation de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible) ».

La cartographie des risques est un mode de représentation et d'hierarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le Risk manager aussi bien, un outil de pilotages des risques qu'un moyen de communication sur les risques³¹.

Quant à l'AMRAE, « la cartographie des risques est un moyen permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux et de mettre en place des plans d'action pour les gérer en fonction des ressources disponibles ».

D'après toutes ces définitions on peut dire que la cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. Elle se définit comme la démarche de classification, de hiérarchisation et de gestion des risques majeurs d'une compagnie d'assurance. Elle permet la mise en place d'un plan en vue de la maîtrise des risques ou la réduction de leurs impacts. Ainsi, elle offre des représentations simples, donnant une vision d'ensemble aux dirigeants pour orienter leurs choix stratégiques d'action. C'est donc un levier indispensable au pilotage des risques.

La cartographie n'est pas une obligation réglementaire, puisque aucun texte réglementaire ne l'impose. Toutefois, l'établissement d'une cartographie globale des risques est fortement recommandé par les normes ISO et le COSO II.

Les objectifs de la cartographie des risques

Pour les sociétés d'assurance, l'intérêt de réaliser une cartographie des risques, est de mieux cerner les menaces susceptibles d'impacter leur activité ; s'il est impossible d'empêcher la survenance des aléas, le recours à la prévention reste le meilleur moyen pour maîtriser les risques potentiels et limiter leur impact.

La cartographie des risques permet de recenser les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée.

³¹Gilbert De MARECHAL, la cartographie des risques, Edition AFNOR, Paris, 2003, P15.

Toutefois l'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par des objectifs de différentes natures. Ces objectifs³² sont les suivants :

- Identifier et analyser l'ensemble des risques selon leurs occurrences et leurs impacts sur les objectifs stratégiques de l'organisation.
- Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et de sa prise de décision.
- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de management des risques adéquats.
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs.
- Assurer une meilleure tarification des risques.
- Elaborer graphiquement une représentation des risques en fonction des deux critères : la probabilité d'occurrence, la gravité.
- Veiller à la bonne image de l'organisation.
- Fournir aux managers une vision globale des vulnérabilités et opportunités des marchés.
- Proposer des plans d'action pour éviter la survenance de ces risques, réduire leur impact et orienter la politique de sécurité de l'entreprise.
- Recenser et classifier l'ensemble des risques pouvant affecter le bon déroulement de l'activité de l'entreprise.
- Améliorer la communication autour des risques de l'entreprise dans un souci de clarté et de transparence auprès des actionnaires et des autorités de contrôle.
- Permettre à tous les employés de l'organisation d'être sensibilisés aux risques les plus importants, ainsi, de se doter d'un outil de suivi des indicateurs de performance au tableau de bord de l'organisation.

Condition de réussite d'une cartographie des risques

La mise en place d'une cartographie exige un certain nombre de conditions pour garantir son succès. Il s'agit entre autres de :

L'implication de la Direction Générale

Pour que la cartographie des risques soit bien élaborée, et donne des résultats significatifs en matière de gestion des risques, les dirigeants doivent être une partie prenante et savoir l'intérêt de cet outil, car seul l'intérêt de la direction et sa détermination peut emmener les subordonnées à avoir la culture du risque dans tous les compartiments de l'organisation. La Direction Générale doit s'impliquer dans la mise en place du dispositif de management des risques, en particulier les limites de risques (risques résiduels acceptés) et allouer les fonds propres permettant sa couverture.

³²IFACI, Étude du processus de management et de cartographie des risques, les cahiers de la recherche, Paris, 2003, P24-25.

La formation d'un groupe de travail qualifié

Ce groupe de travail doit être composé de représentants de chaque unité opérationnelle. Ces derniers doivent disposer de solides connaissances théoriques et pratiques afin de faciliter l'identification des risques au niveau de chaque processus concerné. L'équipe projet doit être capable de mobiliser les interlocuteurs sur une période restreinte.

La création d'un climat de confiance

Ce climat de confiance doit être appuyé par une communication efficace autour du caractère « auto évaluatif » de l'exercice, et devra être loin des démarches d'audit ou d'inspection. En effet, les maladroites dans la communication interne (perception de l'exercice comme un audit ou une inspection), et la difficulté à identifier les interlocuteurs les plus adaptés sont souvent des freins importants pour aboutir aux résultats souhaités.

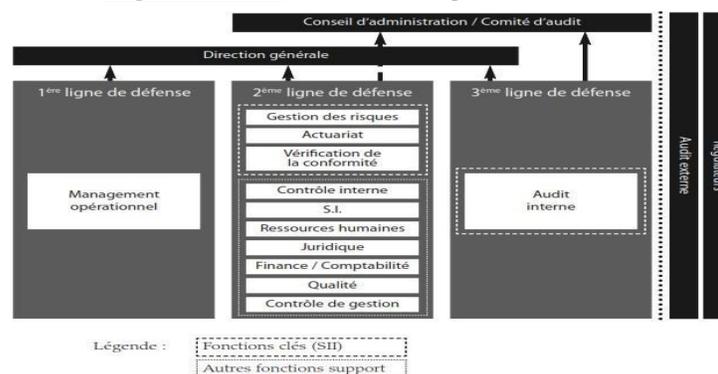
La désignation d'un Responsable (coordinateurs de projet)

Ce responsable aura pour mission de coordonner et centraliser le travail accompli par les différents acteurs.

Les acteurs de la cartographie des risques

Un certain nombre d'acteurs est amené à intervenir dans l'exercice de cartographie des risques, en qualité de sponsor, de coordinateur, de contributeur, d'utilisateur. L'allocation précise de ces rôles devrait être cohérente avec le modèle des trois lignes de défense³³. En outre, des organisations professionnelles (ECIIA/FERMA, IIA, AMRAE /IFACI) proposent un pilotage efficace des dispositifs de gestion des risques en s'appuyant sur trois lignes de défense, représentées dans le modèle suivant :

Figure N° 01 : Les trois lignes de défense



Source : IFACI, «Cartographie des risque», Op.cit., P20.

³³IFACI, « Cartographie des risque », Op cit, P20-24.

Le management opérationnel :

La première ligne regroupe les opérationnels (par exemple, les directions métiers chargées de la gestion des contrats d'assurance, des sinistres, des cotisations, etc.).

Leur connaissance des métiers les place dans un rôle incontournable dans l'identification des risques inhérents à leur activité, la maintenance de cette cartographie des risques, sa primo-évaluation et le déploiement des contrôles-clés destinés à maîtriser les risques identifiés. Ainsi, le management a la responsabilité de la maîtrise des risques sur son périmètre. Il doit promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et faire connaître les objectifs de gestion des risques.

Les fonctions support de maîtrise de risques

Le suivi des risques, effectué par les directions opérationnelles et les structures de contrôles hiérarchiques est renforcé par les activités de la deuxième ligne de défense dans laquelle se retrouvent les fonctions clés gestion de risques, actuarielle et de vérification de la conformité.

a. La fonction gestion des risques

Celle-ci veille à ce que le niveau de risque pris par l'organisme d'assurance, soit cohérent avec les orientations et les objectifs définis par les organes d'administration, de gestion, de contrôle. Ainsi, la stratégie, la politique des risques en particulier le niveau d'appétit pour les risques et les seuils de tolérance. la fonction « gestion des risques » propose aux dirigeants un profil des risques de l'organisme, à travers :

- une vision holistique des risques de l'organisme,
- une perspective élargie lors de la prise de décisions stratégiques,
- des plans de maîtrise des risques.

b. La fonction actuarielle

La fonction « actuarielle » contribue à l'amélioration du système de gestion des risques. Elle donne avec objectivité une opinion aux organes dirigeants et délibérants, sur la fiabilité et le caractère adéquat du calcul des provisions techniques (opinion et marge d'incertitude), sur les politiques de souscription et les dispositifs de réassurance. Dans ce cadre, elle établit un rapport annuel à destination des organes dirigeants et délibérants. A noter que le document de travail du CEIOPS³⁴ précise que la fonction actuarielle doit disposer d'un niveau suffisant d'indépendance fonctionnelle.

c. La fonction de vérification de la conformité

La fonction de « vérification de la conformité » doit identifier, évaluer et contrôler l'exposition aux risques légaux, juridiques et réglementaires. Elle apporte un conseil aux organes de gouvernance sur les problématiques de conformité. Ses missions se traduisent dans un plan de conformité déterminé en fonction des activités présentant un risque de non-conformité. La définition de ce plan s'inscrit dans l'animation du dispositif de contrôle interne des organismes d'assurance.

³⁴Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors.

d. Les autres fonctions support

Outre les fonctions prévues dans la directive Solvabilité II, d'autres fonctions participent à la deuxième ligne de défense, telles que le contrôle interne, la sécurité des systèmes, elles complètent l'action des directions support plus traditionnelles (directions financières, informatiques, ressources humaines, juridique, etc.) amenées à émettre des politiques et/ou directives applicables au sein des organisations.

L'audit interne

La 3ème ligne de défense est constituée de la fonction audit interne, l'audit interne évalue notamment l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne et les autres éléments du système de gouvernance en conformité avec l'article 47 de la directive Solvabilité II. Les autres éléments à prendre en considération par l'audit interne peuvent concerner le fonctionnement des organes délibérants et exécutifs, les exigences de compétence et d'honorabilité, le processus d'évaluation interne du risque et de la solvabilité (ORSA), la maîtrise de la sous-traitance, etc. L'exploitation des constats et des recommandations de l'audit interne permet d'enrichir la cartographie des risques et de la faire vivre. L'audit interne rend compte de son évaluation du niveau de maîtrise des risques aux organes d'administration, de gestion ou de contrôle.

Ces acteurs internes peuvent être assistés par d'autres acteurs externes à l'organisation tels que des cabinets de consulting ou des experts thématiques plus spécialisés.

2. Types de cartographie des risques

La mise en place d'une cartographie des risques nécessite la détermination du type de la cartographie à établir. Il existe en général deux types à savoir : la cartographie globale et la cartographie thématique, le choix du type de cartographie est lié au choix du type de risque étudié.

Il existe deux catégories de cartographie des risques correspondant à deux types d'étude des risques :

- L'étude de l'ensemble des risques menaçant la continuité de l'activité de l'entreprise. Cette étude permet la réalisation d'une cartographie globale des risques.
- L'étude des risques spécifiques, liés à un thème, un domaine, une fonction, ou à un site particulier. Il s'agit de l'élaboration d'une cartographie thématique des risques.

La cartographie Globale

Selon MARESCHAL, « Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus »³⁵.

La cartographie globale Permet de recenser et d'étudier l'ensemble des risques qui menacent l'entité concernée. Établir une cartographie globale consiste à identifier les principaux risques auxquels est exposée une organisation, à les évaluer et à les hiérarchiser pour :

³⁵Gilbert De MARECHAL, Op Cit, 2003, P33.

- Diffuser au sein de l'organisation une vision partagée des risques perçus comme majeurs.
- Disposer d'une base permettant de classer les actions à entreprendre pour maîtriser les risques majeurs.
- Diffuser une culture de la gestion des risques auprès de la direction et des principaux responsables opérationnels.

La cartographie thématique

La cartographie thématique est « un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis »³⁶. Elle permet de comparer sur un même thème :

- Soit les différentes organisations (par exemple : les différents sites d'un groupe industriel) pour un même thème de risque (par exemple : le risque opérationnel)
- Soit les différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

Ce type de cartographie peut constituer un premier pas vers la réalisation d'une cartographie globale des risques par la consolidation des différentes cartographies thématique. Toutes les activités et tous les risques de l'entreprise doivent faire l'objet d'une cartographie thématique afin d'assurer l'exhaustivité de l'analyse des risques.

3. Motivations pour élaborer une cartographie des risques

L'objectif recherché en matière de cartographie des risques est la maîtrise des risques de l'organisation. Toutefois, plusieurs motivations peuvent susciter l'élaboration d'une cartographie des risques :

- **Le plan d'audit**

La démarche de l'audit interne est une approche par les risques. « Le plan d'audit est exigé par la Norme 2010 : le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation »³⁷. C'est à juste titre que le plan d'audit est établi à partir d'une cartographie des risques et il permet ainsi de définir de façon efficace la stratégie d'audit.

- **Un référentiel d'analyse des risques**

La cartographie permet aux responsables et aux opérationnels d'avoir des repères en matière de risques. Elle est une base, car elle permet d'attester de la démarche en matière de gestion des risques. Aussi elle offre la possibilité aux différents organes de contrôle de mieux orienter leurs vérifications³⁸.

- **La communication en matière de risques**

La cartographie des risques permet d'améliorer la communication des risques vers la direction

³⁶Gilbert De MARECHAL, Op Cit, 2003, P18.

³⁷Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, 2010, P399.

³⁸<https://www.community.mega.com/Cartographier-ses-risques>. Consulté le 30/04/2021 à 02H.

générale. Les dirigeants l'utilisent pour visualiser rapidement les risques critiques susceptibles d'affecter gravement leurs activités et leur évolution et identifier les actions préventives et correctives qui doivent être menées en priorité et orienter leurs décisions stratégiques. Le reporting qui en découle les oriente dans leur prise de décision³⁹.

La cartographie des risques est aussi un outil de communication externe visant à rassurer l'ensemble des parties prenantes (assurance, administration, commissaires aux comptes, analystes financiers).

- **La réglementation professionnelle**

La réglementation en matière de contrôle favorise l'approche par les risques ; d'où la nécessité d'avoir une cartographie des risques.

- **Les pressions des gouvernements d'entreprise et du comité d'audit**

Les gouvernements d'entreprise et les comités d'audit peuvent pousser l'entreprise à élaborer une cartographie des risques en ce sens que les premiers cités ont pour but la bonne marche de l'entreprise et que les deuxièmes quant à eux doivent s'assurer de la qualité du service d'audit interne.

L'intérêt de l'élaboration d'une bonne cartographie des risques c'est qu'elle participe à une gestion globale des risques pour assurer la protection et la continuité des opérations. Elle permet d'impliquer les différents managers pour améliorer le niveau de risque net supporté par l'entreprise.

³⁹<https://www.community.mega.com> Cartographier-ses-risques.Op- cit, Consulté le 30/04/2021 à 02H.

Section 03 : Le processus de mise en place d'une cartographie des risques

Au sein d'une entreprise d'assurances il est nécessaire de connaître les différents risques pour mieux se protéger. Cette protection vient à travers la cartographie des risques qui répond le mieux aux besoins d'identification, d'évaluation et de suivi des risques.

L'élaboration d'une cartographie des risques dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans le processus de gestion. En effet, elle doit être propre à chaque compagnie. La diversité des domaines explorés nécessite des approches d'élaboration de la cartographie des risques différentes.

1. Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques

Du fait des évolutions rapides de l'environnement réglementaire et de la complexification des activités, les directions générales ont fait de la cartographie des risques un véritable outil global de pilotage et en sont devenues les principaux commanditaires.

L'appréhension systématique des risques se fait généralement selon deux approches :

- L'approche Bottom-up, partant de l'analyse des processus et permettant de mettre en œuvre les dispositifs de maîtrise des risques adéquats.
- L'approche top-down, partant de la vision du top management et permettant d'aboutir directement à une évaluation des expositions majeures pour l'organisation.

Le rapprochement entre ces deux approches doit permettre à l'organisme d'assurance d'identifier les risques pouvant avoir un impact sur les objectifs majeurs de l'organisation et d'aboutir à une cartographie globale des risques pour un pilotage efficace de l'organisation⁴⁰.

L'approche Bottom-up

L'approche Bottom-up ou l'approche par les processus, dite ascendante, consiste en l'identification des risques par les opérationnels. Selon Gilbert de Mareschal : «L'identification des risques se fait de manière relativement libre et ouverte. »⁴¹. Elle se fait donc par entretiens avec les opérationnels, des membres des fonctions support (marketing, ressources humaines, systèmes d'information) en utilisant une grille des risques potentiels déterminée à l'avance pour assurer que tous les risques possibles ont bien été évoqués au cours des interviews.

L'approche Bottom-up (ou l'approche par les processus) d'identification et d'évaluation des risques repose sur les étapes suivantes :

- ✓ Identification des processus.
- ✓ Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus.
- ✓ Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants.

⁴⁰IFACI, Op cit, P41.

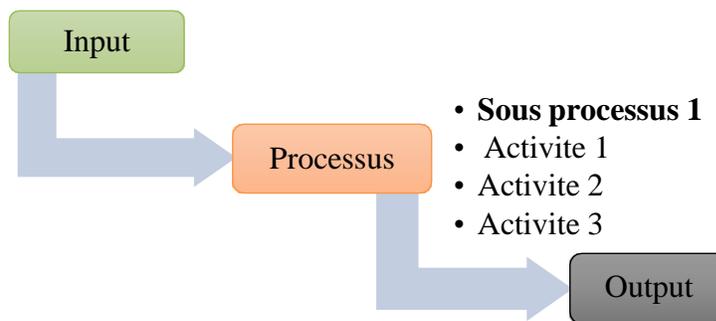
⁴¹Gilbert De MARECHAL, Op cit, P15.

- ✓ Cotation du risque résiduel.

L'identification des processus

Un processus peut être défini comme l'ensemble des opérations ou activités réalisées par des acteurs, avec des moyens et dans un cadre donné, à partir d'un événement déclencheur externe (input) pour aboutir à un résultat, une finalité (output).

Figure N° 02 : Identification des processus



Source : Elaborée par l'étudiante à partir de l'IFACI.

L'identification et cotation des risques au niveau des processus

Une première identification des risques est réalisée au cours des entretiens ou d'ateliers avec les opérationnels. Comme pour le recensement des processus, la description des risques peut se faire soit sur la base d'un questionnaire soit de manière ouverte, facilitant ainsi l'identification des risques. Cette première identification est construite conjointement par le management de l'activité opérationnelle et les équipes en charge de la cartographie des risques. Chaque risque est établi à partir de la collecte d'informations sur le domaine concerné, et le partage des enjeux et des problématiques avec le responsable du périmètre. Pour ce faire, le risque est généralement documenté avec les caractéristiques suivantes :

- ✓ Le contexte dans lequel le risque s'inscrit.
- ✓ La description du risque.
- ✓ Les causes possibles du risque.
- ✓ Eventuellement les facteurs de risques, à savoir les éléments aggravants.
- ✓ Les impacts ou les conséquences possibles.
- ✓ Sa fréquence (probabilité).

L'identification et évaluation des éléments de maîtrise existants

De même que lors de l'identification et de l'évaluation des risques, les éléments de maîtrise doivent être documentés et appréciés notamment à partir des données sur :

- ✓ L'organisation : collecter les éléments relatifs à l'organisation, aux définitions de postes, aux

habilitations ouvertes dans les SI, aux règles de séparation de fonction.

- ✓ Le management et l’animation.
- ✓ La documentation : l’existence de procédure et modes opératoires relatives à la gestion des prestations.
- ✓ La formation qui doit être régulières et actualisées.
- ✓ Les activités de contrôle : contrôles manuels, vérification par une tierce personne, en fonction de la nature et le montant de la prestation, avant paiement de la prestation).
- ✓ Le reporting et le suivi d’activité : nombre de dossiers traités et montant payé, analyse des écarts éventuels d’une période sur l’autre.

Cette analyse pourra se fonder sur des constats factuels de la réalité de l’existence et de l’efficacité des éléments de maîtrise.

La cotation du risque résiduel

Une fois les éléments relatifs aux risques et aux éléments de maîtrise identifiés, la cotation du risque résiduel peut être obtenue⁴².

Risque résiduel = Fréquence x Impact x Elément de maîtrise

Le tableau suivant illustre les différent avantages et inconvénients de l’approche Bottom-up

Tableau N° 02 : Les avantages et les inconvénients de l’approche Bottom-up

Avantages	Inconvénient
<ul style="list-style-type: none"> • L’approche par les processus permet d’obtenir une bonne connaissance des activités de l’entreprise et les résultats peuvent ensuite être utilisés à d’autres fins, dans le cadre d’une réorganisation ou à l’occasion d’une démarche qualité. • L’analyse dans le détail des activités permet d’améliorer l’exhaustivité du recensement des risques. • La consultation des opérationnels pour la réalisation de la cartographie permet d’obtenir une implication satisfaisante de leur part. 	<ul style="list-style-type: none"> • C’est une démarche consommatrice de temps dans la mesure où elle requiert la tenue de nombreux entretient et la collecte d’informations en masse. • Elle peut s’avérer coûteuse en termes de compétences et de systèmes car la collecte de ces données nécessite souvent le recours à des outils informatiques.

Source : Elaborée par l’étudiante à partir de l’IFACI.

⁴²IFACI, Op cit, Pp41-46.

L'approche Top-down

La cartographie des risques top-down est une démarche qui consiste à collecter au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs Stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs.

Cette approche est plus souvent utilisée dans une cartographie thématique, où le Risk manager limite ses recherches à un métier, un domaine, ou une géographie particulière. Elle se déroule selon les étapes suivantes :

- L'identification des risques et leur évaluation.
- Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation.
- Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation.

L'identification des risques et leur évaluation

Le top management est en mesure de recenser les grands risques avec un impact fort ou/et une fréquence importante.

Cet exercice de collecte, de formalisation et d'évaluation des risques par les principaux responsables d'un organisme d'assurance se fait généralement par entretien et/ou questionnaire ouverts. L'idée étant que ces dirigeants s'expriment sur leur vision des risques pesant sur l'organisation et leur domaine de responsabilité. Ce type d'analyse peut être réalisé à travers la formalisation de scénarios.

L'exercice de normalisation (rattachement au référentiel des risques, et des processus de l'organisation) et de hiérarchisation pourra se faire dans un second temps.

Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation

Généralement, l'identification des risques se fait avec le top management par entretien, avec des questions ouvertes. Aussi, pour permettre de consolider les résultats et proposer une vision exhaustive des risques, le rattachement à la nomenclature des risques de l'organisation est à prévoir.

Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation

Le rattachement des risques au processus est une étape nécessaire pour permettre les regroupements et les consolidations.

Au cours de cette phase, il s'agit de remplir le double objectif de mise en cohérence des risques identifiés avec les activités de l'entité et d'exhaustivité de l'analyse⁴³.

➤ Les avantages et les inconvénients de l'approche Top-down

Le tableau ci-dessous résume les avantages et les inconvénients de l'approche Top-down :

⁴³IFACI, Op cit, P47.

Tableau N° 03 : Les avantages et les inconvénients de l’approche Top-down

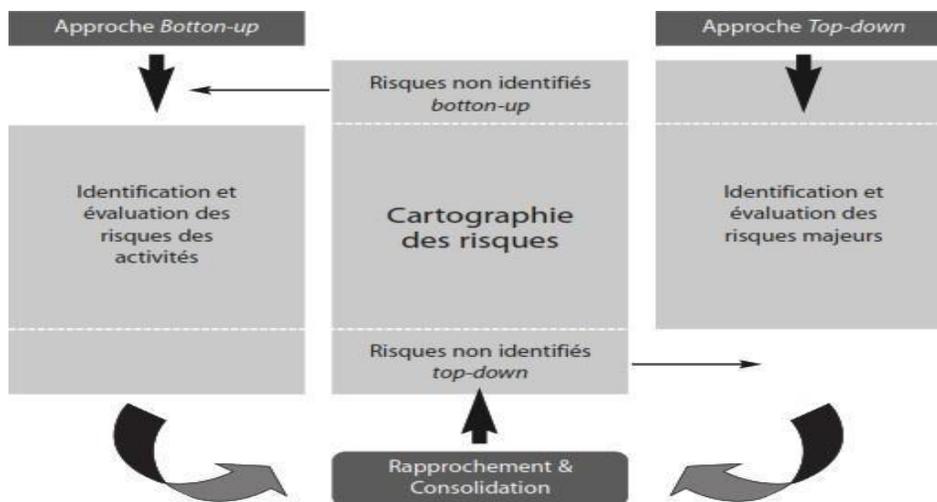
Avantages	Inconvénient
<ul style="list-style-type: none"> • Permet une mise en œuvre plus légère puisque les entretiens nécessaires sont moins nombreux. • L’examen des risques stratégiques permet de s’assurer de la prise en compte immédiate des processus transversaux ou managériaux. • L’assurance de l’adéquation avec les attentes de la direction générale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elle est moins précise, tant dans l’identification des risques que dans leur quantification. • Les opérationnels n’étant pas associés, ils peuvent avoir du mal à s’approprier la démarche.

Source : IFACI, P49.

L’approche combinée

Les démarches Top-down et Botton-up sont des démarches complémentaires qui doivent être combinées et développées dans les organisations afin de couvrir au mieux l’ensemble des risques. Ces deux méthodes ont vocation à alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l’organisation.

Figure N° 03 : Intégration des approches Botton-up et Top down



Source : IFACI, P48.

En effet, ces deux approches, non seulement ne s'opposent pas, mais sont complémentaires. Elles peuvent être conduites soit de façon successive, soit de façon simultanée, la question du choix pouvant se poser lors du démarrage d'un projet de cartographie.

2. Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

La cartographie des risques constitue de plus en plus pour les entreprises un instrument précieux de gestion. Cependant son élaboration pose la question de comment l'élaborer ? La réponse à cette question dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans le processus de gestion. Toutefois, il n'existe pas une démarche standard pour l'élaboration d'une cartographie. En effet, plusieurs démarches d'élaboration ont été proposées.

Au terme de nos différentes lectures, nous avons défini une démarche composée de six(6) phases :

- ✓ La phase de préparation ;
- ✓ La phase de réalisation ;
- ✓ La phase d'action ;
- ✓ La phase de reporting ;
- ✓ La phase de suivi ;
- ✓ La phase d'actualisation.

La phase de préparation

Avant de commencer une cartographie des risques, il faut tout d'abord faire appel à la prise de connaissance générale de l'entité car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. En effet au cours de cette phase que vont être réalisés les travaux préparatoires avant de passer à l'action et ainsi que la conception et la mise en place des fondements de la démarche. L'inventaire des processus peut se faire en distinguant les processus métiers, supports et managériaux. Une fois le processus identifié, il y a lieu de le décortiquer en sous processus et transactions, qui lui sont liées afin de faciliter la tâche d'identification des risques sur les transactions.

La phase de réalisation

La construction de la cartographie des risques se fait en cinq étapes :

- ✓ L'identification des risques
- ✓ L'évaluation des risques bruts
- ✓ L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques
- ✓ L'évaluation et la cotation du risque résiduel
- ✓ La hiérarchisation des risques

- ✓ L'établissement de la matrice des risques

L'identification des risques

L'identification des risques constitue le point de départ de la constitution de la cartographie des risques et le fondement des autres étapes. Cette étape nécessite une bonne connaissance de l'activité de l'entreprise : ses processus, ses objectifs...etc. Par ailleurs il s'agit de recenser, de façon large et prospective, les différents risques susceptibles de compromettre le bon déroulement de l'activité de l'entreprise en affectant un ou plusieurs processus.

- **Méthodes d'identification des risques** : il faut choisir une méthode pour identifier les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Ces méthodes sont :
 - **Identification basée sur les actifs créateurs de valeur** : cette pratique consiste à déterminer premièrement les actifs créateurs de valeur dans l'entreprise, et en suite à procéder à l'identification des risques pouvant les affecter ;
 - **Identification basée sur l'atteinte des objectifs** : il s'agit d'analyser les processus et les activités de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus ;
 - **Identification basée sur les check-lists** : c'est une méthode par laquelle on est amené à lister l'ensemble des risques éventuels qu'est censée encourir l'entreprise et se demander après sur leurs existences ;
 - **Identification par analyse historique** : c'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la cartographie des risques ;
 - **Identification basée sur l'analyse de l'environnement** : c'est une méthode par laquelle la détermination des risques se fait en fonction des changements que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise ;
 - **Identification par analyse des activités** : c'est la décomposition des processus en activités aux quelles on identifie les risques associés. L'identification par analyse des activités est la plus appropriée, car elle tient compte des différents processus de l'organisation ;
 - **L'identification par les tâches élémentaires** : cette approche répond à la question : Que se passerait-il si une tâche est mal faite ou pas du tout faite ? Cette approche est bien connue par les auditeurs, car ils l'utilisent lors de la construction du questionnaire de contrôle interne.

L'utilisation de ces techniques d'identification nécessite différentes sortes d'outils :

- **Les outils d'interrogations** : il s'agit des interviews, des sondages statistiques, des questionnaires, des vérifications et rapprochements...
- **Les outils de description** : il s'agit de l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit...

L'évaluation des risques bruts

Deux critères sont appréciés pour coter le risque brut : la fréquence et l'impact

$$\text{Risque brut} = \text{Fréquence} \times \text{Impact}$$

L'évaluation des risques est une étape importante, puisqu'elle fait ressortir les qualités des risques afin de les classer en dernier lieu. Elle consiste à l'estimation de la fréquence (probabilité) et de la sévérité (gravité) des événements de perte, tout en prenant en considération les facteurs qui permettent de les limiter.

En effet, deux critères permettent d'apprécier le risque : La fréquence de survenance et la gravité des risques retenus qui constituent les piliers de la mesure du risque.

Les échelles d'évaluation facilitent la hiérarchisation des risques afin de faire ressortir les arbitrages sur des actions à mener⁴⁴.

a- La fréquence

La première question qui se pose lors de l'évaluation de risque est : Comment déterminer la fréquence de survenance du risque ? La réponse à cette question est de procéder à l'estimation de l'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque. L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure, elle se compose généralement de 3 à 5 niveaux.

Le tableau ci-dessous présente l'illustration de mesure de la fréquence :

Tableau N° 04 : Échelle de mesure de la fréquence

Cotation	Fréquence	Élément de mesure
1	Très faible	Occurrence quasi nulle
2	Faible	Occurrence possible, mais très exceptionnelle
3	Moyenne	Quelques cas enregistrés par le passé
4	Élevée	Cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé.
5	Très élevée	Occurrence très probable (>50%) sur la durée de vie de l'entreprise

Source : IFACI.

⁴⁴IFACI ; Op cit ; Pp35-38.

b- L'impact

La deuxième question qu'on pose est : Quelle est la conséquence si le risque se réalise ? Il est recommandé de décliner les impacts en trois principales catégories, à savoir :

- ✓ **L'impact financier** : perte financière, baisse des revenus, hausse des coûts (directs ou indirects, immédiats ou à terme).
- ✓ **L'impact juridique** : responsabilité civile et/ou pénale, sanctions légales et/ou professionnelles...etc.
- ✓ **L'impact sur l'image** : dégradation de l'image, réputation remise en cause.

L'échelle de mesure de l'impact doit être établie et adaptée à l'entreprise, l'impact peut être évalué de la manière suivante :

Tableau N° 05 : Classification des risques selon l'impact

Cotation	Classement	Description
1	Insignifiant	Impact faible sur les objectifs stratégiques et pas d'impact sur le fonctionnement normal des activités
2	Mineur	Impact sur un objectif stratégique et impact minimal sur le fonctionnement normal des activités
3	Modéré	Impact sur un objectif stratégique et capacité réduite du fonctionnement normal des activités
4	Significatif	Impact significatif sur l'ensemble des objectifs stratégiques et le fonctionnement normal des activités
5	Catastrophique	Impact important sur l'atteinte des objectifs

Source : IFACI.

c- La criticité

L'évaluation de la probabilité et celle de l'impact permettent donc de calculer la criticité du risque qui sera à la base de la cotation/hiérarchisation des risques bruts.

$$\text{Criticité} = \text{Fréquence} \times \text{gravité}$$

Selon l'IFACI, la méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation s'appuie sur un ensemble des techniques qualitatives et quantitatives.

- **Méthode quantitative** : il s'agit généralement de la probabilité effective pour une période donnée (par jour, par mois, par an...). Cela suppose l'existence d'informations suffisantes permettant d'estimer la probabilité d'occurrence.
- **Méthode qualitative** : traite essentiellement de la nature de la gravité des risques. Elle est utilisée lorsque la quantification des données s'avère impossible, ou à défaut de disponibilité des données permettant une évaluation chiffrée du risque.

Les techniques quantitatives sont habituellement les plus précises, ils sont utilisés dans les activités les plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives.

L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques

L'élément de maîtrise se définit comme le moyen existant ou à mettre en place pour permettre de réduire ou d'éliminer le risque. Il peut porter aussi bien sur la fréquence que sur l'impact du risque à titre préventif ou correctif. Ainsi, à chaque risque est associé un ou plusieurs éléments de maîtrise. Il est entendu qu'un même élément de maîtrise peut venir agir sur plusieurs risques⁴⁵.

Ces éléments de maîtrise sont constitués généralement de :

- Missions, tâches données aux collaborateurs,
- Manuels de procédures, modes opératoires,
- Niveaux de savoir-faire des collaborateurs,
- Suivi à l'aide des tableaux de bord,
- Pilotage par systèmes informatiques,
- Organigrammes ou structures clairement définis et formalisés,
- Directives, consignes, règles claires et écrites,
- Actions de vérifications : autocontrôle, contrôle humain, contrôle automatique,
- Séparation des tâches,
- Délégations de pouvoirs formalisées.

L'échelle d'appréciation des éléments de maîtrise doit être établie et adaptée à l'organisme, le tableau suivant présente l'évaluation de niveau de maîtrise des risques existants :

⁴⁵ IFACI ; Op cit ; Pp 39-40.

Tableau N° 06 : Echelle d’appréciation des éléments de maîtrise

Cotation	Niveau de maîtrise	Elément de mesure
1	Maitrisé	Dispositifs mis en place permettant de réduire la fréquence ou l’impact du risque à un niveau satisfaisant : règles écrites et détaillées, contrôles formalisés et appliqués (indicateurs de suivi et de contrôle, évaluation des procédures, etc.).
2	Acceptable	Dispositifs mis en place permettant de réduire notablement la fréquence ou l’impact du risque : règles écrites mais à compléter, éléments de maîtrise existants et pertinents, Formalises mais à compléter.
3	Insuffisant	Dispositifs mis en place ne permettant pas de réduire significativement la fréquence ou l’impact du risque : règles orales, éléments de maîtrise partiellement existants ou Pertinent et peu formalisés.
4	Faible	Absence d’élément de maîtrise : pas ou peu de règle, on se fie à l’expérience, pas ou peu de remontées d’informations, pas ou peu de sensibilisation du personnel aux risques.

Source : IFACI.

L’évaluation et la cotation du risque résiduel

Le risque résiduel est la criticité que présente le risque après prise en compte de l’effet protecteur des éléments de maîtrise en place.

La cotation des risques résiduels est constituée d’une évaluation de la fréquence du risque brut, de l’impact de ce dernier sur l’activité et des dispositifs de maîtrise des risques⁴⁶. Cette cotation peut être obtenue par la formule suivante :

<p>Risque résiduel (Criticité) = (Fréquence x Impact) –Éléments de maitrise</p>
--

⁴⁶IFACI ; Op cit ; P40.

Tableau N° 07 : Echelle de mesure du risque résiduel

Classement	Description
L : risque faible , géré par les procédures en place	L'impact sur l'atteinte des objectifs n'est pas préoccupant, Le risque est sous contrôle.
M : risque modéré , un suivi spécifique doit être organisé	L'impact sur l'atteinte des objectifs est limité. Des actions Doivent être entreprises mais ne sont pas urgentes.
S : risque significatif , une alerte au senior management est nécessaire	L'impact sur l'atteinte des objectifs est significatif. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque.
H : risque élevé , action immédiate requise	L'impact sur l'atteinte des objectifs est d'une telle ampleur que les objectifs ne seront très probablement pas atteints. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque, et alerter la direction.

Source : IFACI.

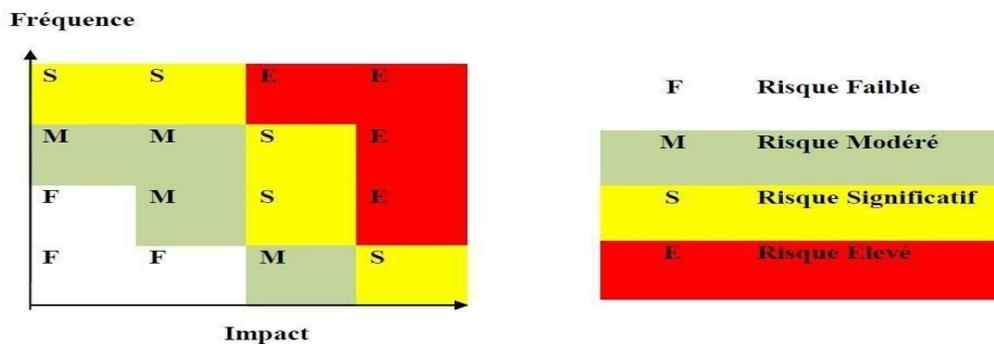
La hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques déjà identifiés et évalués est une étape aussi importante afin de faciliter leur gestion. Cette hiérarchisation permet de classer les risques de la manière suivante : du risque le plus fort au risque le plus faible.

L'établissement de la matrice des risques

La matrice des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de la gravité de l'impact d'un ou plusieurs risques. Elle offre l'avantage d'une visibilité des différentes zones, notamment lorsqu'il s'agit de représenter un grand nombre de risques. De plus, elle permet de représenter les deux dimensions du risque (fréquence/impact).

Figure N° 04 : Matrice des risques



Source : «Cartographie des risques», IFACI, op.cit., p39.

La phase d'action

L'objectif de cette phase est la mise en œuvre d'un plan d'action pour permettre de ramener les risques nets moyens ou élevés à un niveau faible et/ou acceptable par l'entreprise. Ce plan d'action repose principalement sur les recommandations issues de la cartographie des risques.

2.3.1. Le traitement du risque

Le traitement des risques est un processus conduisant à l'évaluation des différentes solutions possibles et à la mise en œuvre de celles permettant de ramener le risque sous le seuil d'acceptabilité de manière efficace et efficiente⁴⁷.

Face à un risque, quatre types de décision peuvent être prises :

- Acceptation : le risque est accepté soit lorsque celui-ci entre dans la politique de gestion des risques de l'organisation (par exemple, acquisition d'un nouveau portefeuille de contrats, sachant que celui-ci présente un risque de dérive de la sinistralité connue) ; soit lorsque les coûts de mises en œuvre des éléments de maîtrise deviennent trop excessif au regard du risque encouru.
- Réduction : cette mesure vise à réduire le risque sans nécessairement le faire totalement disparaître. En effet, des actions correctives ou préventives peuvent être mises en place pour réduire ou maîtriser le risque.
- Evitement : cette action consiste à éliminer le risque, c'est-à-dire sa probabilité de survenance. Par exemple, la décision de ne pas acquérir un portefeuille de contrats déficitaire apportant des pertes financières supérieures aux gains escomptés.
- Partage : certains risques peuvent être partagés, par exemple par la souscription d'une couverture d'assurance (ex. : garantie perte d'exploitation en cas de sinistre dans un bâtiment de l'entreprise), la mise en place d'un traité de réassurance (ex. : pour céder un risque de souscription) ou encore la sous-traitance de certaines activités (ex. : externalisation de la gestion d'une tâche afin de garantir les délais).

La phase de suivi

- **Suivi périodique et permanent des risques**

Dans le cadre d'un suivi permanent des risques, il est nécessaire de mettre en œuvre et de s'appuyer sur un certain nombre d'outils :

- ✓ Le suivi de la mise en œuvre des plans d'action.
- ✓ La réalisation de « plan de contrôles ou de tests », afin de vérifier que les éléments de maîtrise ont effectivement été conformément mis en œuvre.

⁴⁷ IFACI ; Op cit ; Pp 49-50.

✓ La mise en place d'une base d'incidents afin de recenser les événements susceptibles d'avoir un impact négatif pour l'organisation.

✓ La définition et la mise en place de ratios économiques ou d'indicateurs de suivi de l'évolution des risques.

Ces éléments sont nécessaires d'une part à l'actualisation de la cartographie des risques et d'autre part à alimenter des reporting internes ou externes⁴⁸.

La phase de reporting

Une cartographie des risques n'aurait aucune raison d'être si son contenu ne servait à fournir des informations appropriées à un certain nombre de destinataires. Le reporting permet donc de rendre compte des travaux et de faire vivre la démarche.

Ces remontées d'informations matérialisent l'insertion de la cartographie des risques dans le dispositif de gestion des risques. Elles participent également à la production de reporting de plus en plus détaillés et denses requis par la réglementation. Ces reporting internes et externes doivent être adaptés aux destinataires⁴⁹.

La phase d'actualisation et mise à jour de la cartographie des risques

« La cartographie n'aurait pas de sens s'il ne s'agissait que d'un outil statique ne faisant l'objet d'aucune exploitation ni de mise à jour à un rythme suffisant »⁵⁰.

La cartographie des risques reflète la situation à un instant donné, elle doit donc être actualisée afin de conserver la vision la plus appropriée, car le profil de risque de l'entité est en perpétuel changement, et influencé par un certain nombre de facteurs (évolutions technologiques, réglementaires, et du marché, modifications apportées en termes d'organisation et de système, plan d'actions mis en place...)

L'actualisation de la cartographie permettra alors aux responsables d'observer l'impact de ces facteurs, de réajuster les plans d'actions déjà mis en place, et d'en définir de nouveau. Pour cela un suivi permanent des risques et des plans d'actions ainsi qu'une amélioration des démarches seront nécessaires.

Périodicité : La cartographie doit être mise à jour sur une base annuelle en année N pour constituer le support de l'élaboration du plan d'audit en année N+1.

⁴⁸ IFACI, Op cit, P 53.

⁴⁹ Idem, P 55.

⁵⁰ L'expert-comptable suisse 2014 « GILLES DUNAND-ROUX et BERTRAND DESPORTES »

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons vu que la cartographie des risques figure parmi les outils de gestion des risques les plus recommandés par les normes internationales. En effet l'élaboration de cette dernière dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans le processus de gestion.

La cartographie des risques constitue un outil d'identification, d'évaluation et de hiérarchisation des risques en tenant compte des moyens de maîtrise mis en place.

Enfin, la cartographie est un outil décisionnel qui doit aider au pilotage de la gestion des risques et même, dans une certaine mesure, de la stratégie de l'établissement.

Le prochain chapitre sera réservé à la mise en place d'une cartographie des risques au sein de la «**Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance**». Ce dernier chapitre constituera le cas pratique du présent mémoire.

CHAPITRE III :

Mise En Place D'une Cartographie Des Risques Au Sein De La CAAR

Après avoir présenté, dans les deux premiers chapitres, l'importance du Risk management et les principes généraux d'élaboration d'une cartographie des risques, nous présentons dans ce troisième chapitre notre étude. A cet égard, la conception d'une cartographie des risques nécessite au départ la connaissance de la compagnie d'assurances, à savoir sa taille, la structure et la qualité de son portefeuille.

Afin de développer, au mieux, notre cas pratique nous avons jugé utile de répartir ce chapitre en trois (03) sections :

La première section est consacrée à la Présentation de la Compagnie Algérienne D'assurances et Réassurance « CAAR », ainsi qu'à la présentation de la direction Risk Management.

Quant à la deuxième section, elle est réservée pour la construction de la cartographie des risques au sein de la CAAR. Enfin, la troisième section est consacrée à l'Analyse, constats et recommandations.

Section 01 : Présentation de la CAAR

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise qui nous a reçus entant que stagiaires, à savoir : la compagnie Algérienne d'assurances et de réassurance. Les informations et les chiffres exposés, dans ce cadre, sont tirés des documents fournis par notre organisme d'accueil.

1. Présentation de la CAAR **Historique de la CAAR**

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR), propriété de l'Etat Algérien, gère le troisième plus important portefeuille de pays. La CAAR est historiquement présente dans les risques industriels, ce qui constitue son image de marque.

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance « **CAAR** » est une des premières institutions financières de l'Algérie indépendante, placée sous la tutelle du Ministère des Finances.

Elle est créée, le **08 juin 1963** par la **loi 63- 197** en tant que Caisse d'Assurance et de Réassurance chargée de la cession légale dans le but de permettre à l'Etat Algérien de contrôler le marché des assurances détenu par 30000 filiales et représentantes des succursales.

Habilitée par l'arrêté ministériel du **26 février 1964** à traiter les opérations d'assurance directes, son champ d'opération s'étend à toutes les branches dans le cadre d'un monopole en faveur de l'Etat par l'ordonnance **66-127 du 27 mai 1966**.

Sa mission consiste à prendre en charge l'ensemble des risques souscrits par des particulières ou des entreprises dans différents branches : I.A.R.D, transport, automobile, assurance de personne.

La CAAR a accompagné l'évolution de marché algérien des assurances et par voie de conséquence les différentes phases de sa restructuration à savoir:

- **Le monopole de l'Etat:** durant lequel la CAAR détenu le portefeuille des risques industriels et les assurances transport toute en pratiquant l'activité de la réassurance;
- **Création de la CCR1 en 1975:** suite à la création de la CCR, la CAAR a transmis à cette dernière les acceptations détenues du marché ;
- **Création de la CAAT2 en 1985:** la branche assurance transport gérée par la CAAR a été confiée à la CAAT;
- **Réformes économiques 1988:** suite à ces réformes la CAAR a été transformée en société par Actions (SPA). Le capital social été initialement de 04 milliard de dinars entièrement libéré, a été augmenté récemment, pour atteindre un seuil de 12 Milliard de dinars confortant ainsi sa position de leader incontesté en la matière ;
- **L'ouverture du marché des assurances algérien:** c'est l'ordonnance n° 95-07 de 25 janvier 1995 et ses texte d'application qui a le plus profondément marqué la configuration actuelle du secteur en général et de la CAAR en particulier en abrogeant le monopole de l'Etat et la spécialisation des compagnies d'assurance et par conséquent la CAAR est a été habilitée à exercer toutes les opérations d'assurance et compris la réassurance;

▪La séparation entre les assurances de personne et celles des dommages:

suite à la promulgation de la loi 06-04 du 20 février 2006 modifiant et complétant l'ordonnance 95-07, les compagnies d'assurance ont été obligées à séparer les activités d'assurance de personne à celles de dommage en créant des filiales spécialisées dans les assurances de personne et un délai de cinq ans a été accordé à ces compagnies pour créer leurs filiales.

En 2011 la CAAR a créé une nouvelle filiale spécialisée dans l'assurance de personne (CAARAMA) dont son capital s'élève à un Milliard de dinars.

Actuellement, La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance « CAAR » est une société par action à un capital de **17 milliards** de dinars⁵¹.

L'organisation de la CAAR

La CAAR est organisée en trois niveaux de gestion de ses opérations d'assurance, qui sont composés du siège social, des succursales et du réseau de distribution.

Le Siege :

Situé à Alger centre, il constitue l'organe central qui conçoit la stratégie de la compagnie et veille à son application.

Les succursales :

Elles constituent les organes d'administrations, de contrôle, de coordination, de gestion administrative et d'appui à l'ensemble des agences qui leur sont rattachées. Elles sont au nombre de cinq (05), réparties comme suit :

- Succursale d'Alger II «CHERAGA» ;
- Succursale d'Alger VI «BOUZAREAH» ;
- Succursale d'Annaba ;
- Succursale d'Oran ;
- Succursale de Constantine.

Le Réseau de distribution :

L'importance et le développement qu'a pu réaliser la CAAR au niveau national, se traduit par l'étendue de son réseau commercial constitué de :

a. Réseau direct : quatre-vingt-six «86» Agences en 2011 chargées de la souscription des contrats et des relations permanentes avec la clientèle. Ces dernières qui couvrent suffisamment le territoire constituent le point de contact déterminant entre la direction de la succursale et la clientèle.

b. Réseau indirect :

▪**Les agents généraux :** c'est une personne physique qui, justifiant de connaissances et de capacités professionnelles suffisantes, représente une seule société d'assurance. La CAAR en compte 44 en 2011 ;

⁵¹ www.caar.dz

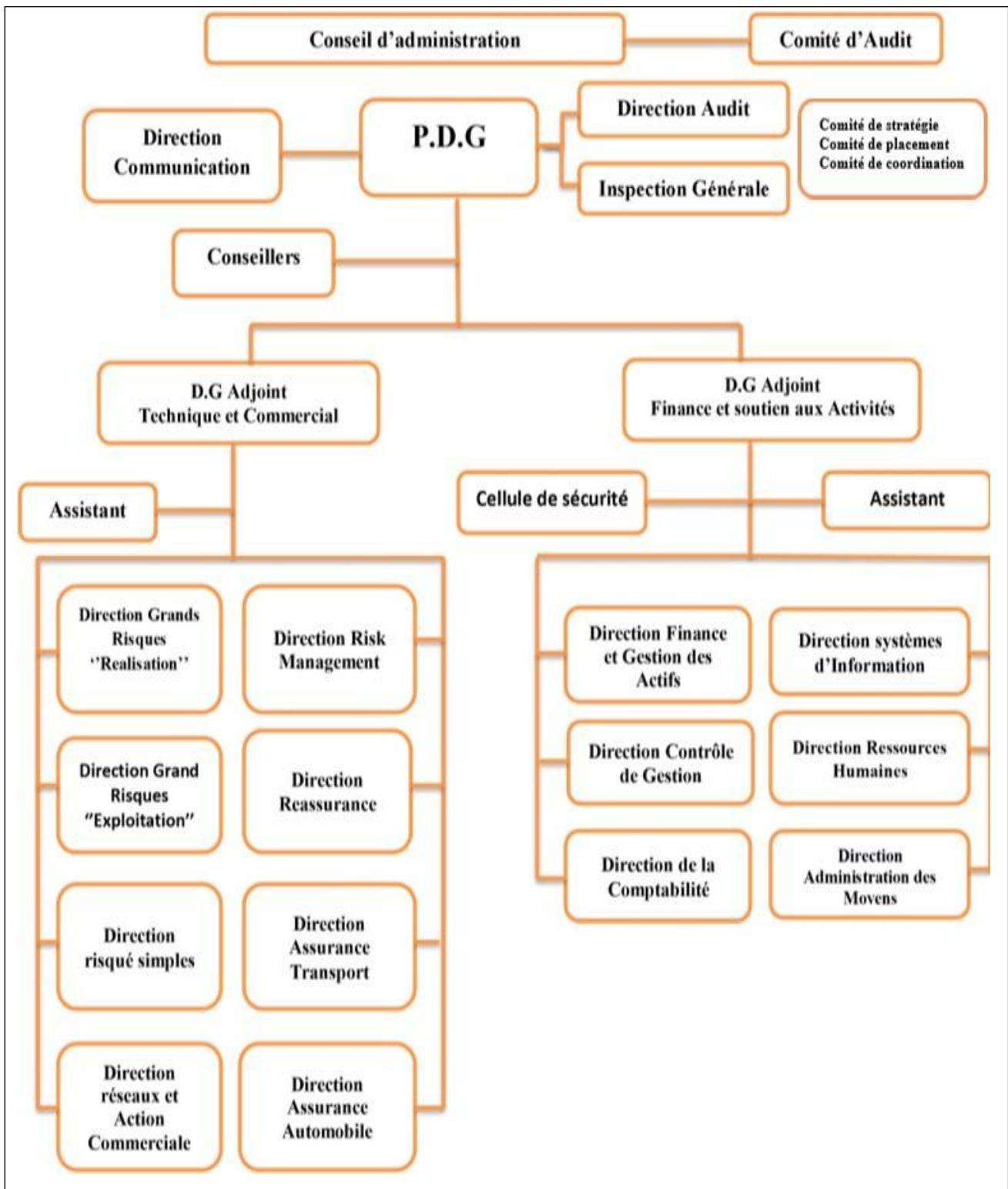
▪ **Les courtiers d'assurance:** c'est une personne physique ou morale qui agit à titre principal en qualité de mandataire de proposants ou d'assurés en vue de placer les risques auprès d'entreprises d'assurance, leur nombre ne cesse d'augmenter d'année en année. La CAAR traite actuellement avec vingt-deux courtiers opérant ! sur le marché algérien des assurances.

L'organigramme de la CAAR a tenté de répondre à travers le temps aux différentes évolutions soit par les pouvoirs publiques soit par le marché.

Cet organigramme a connu, avant d'aboutir à sa configuration actuelle, des changements importants qui tenaient compte les évolutions du marché cités précédemment.

L'organigramme de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance est présentée dans la figure suivante :

Figure N° 01 : Organigramme de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance



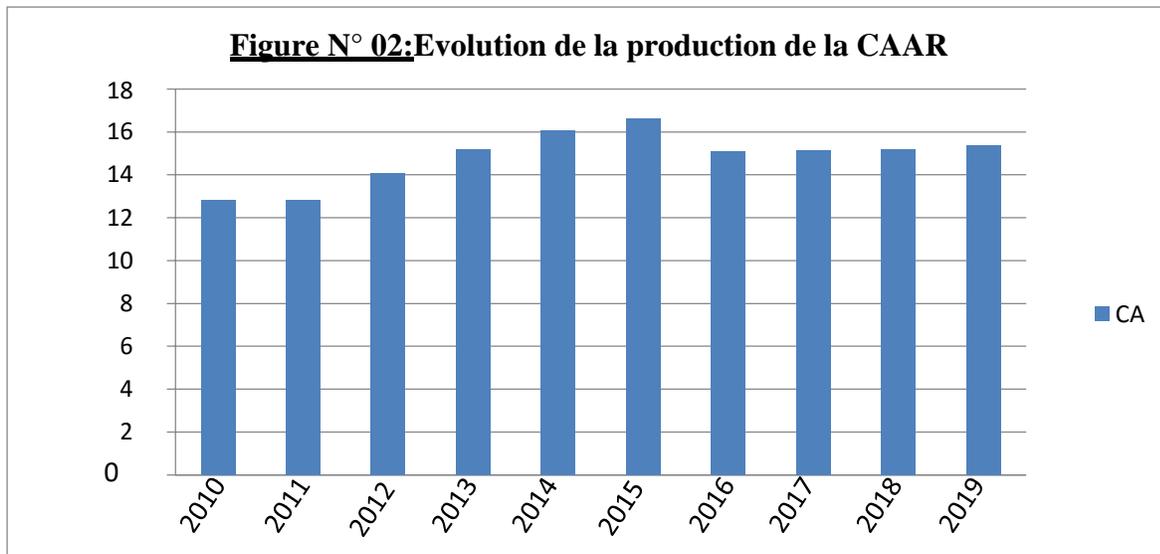
Source : www.caar.dz

2. La CAAR en chiffre

Activité technique de la CAAR

L'analyse globale de la production

La figure ci-dessus représente l'évolution du chiffre d'affaires de la CAAR durant la période (2010-2019)



Source : Elaborée par l'étudiante à partir du rapport annuel 2019. P10.

D'après cette figure nous remarquerons que le chiffre d'affaires de la CAAR a connu une augmentation passant de 12.80 milliards de dinars en 2010 à 16.63 milliards de dinars en 2015, après en le chiffre d'affaires de la CAAR a atteint 15,08 milliards de dinars, soit une diminution de -9%. Cette diminution est due principalement à la conjoncture économique marquée par une baisse drastique des importations dont l'impact s'est fait sentir sur les branches automobile et transport, et par un ralentissement dans le lancement des projets d'investissement publics. Ensuite, la CAAR a enregistré encore une augmentation du chiffre d'affaires passant de 15,15 milliards de dinars en 2017 à 15.37 milliards de dinars en 2019, soit une légère hausse du CA de 1,92% comparativement à 2016.

L'évolution de la production par branche

L'évolution de la production de l'année 2018 à l'année 2019 par branche en milliers de DA est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 01 : Evolution de la production par branche

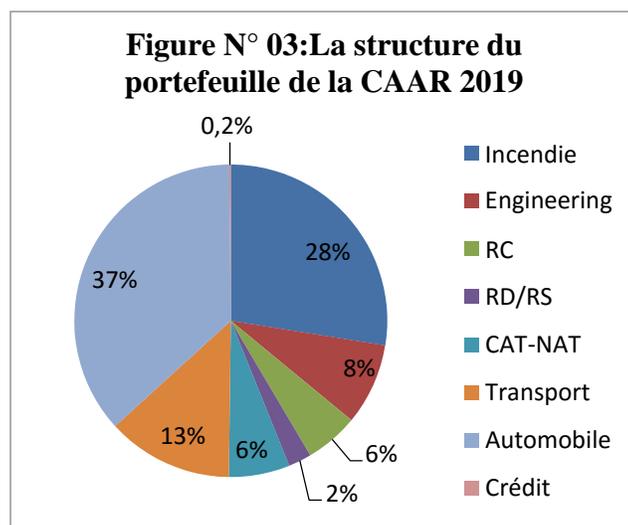
Branches	CA 2018	Structure 2018	CA 2019	Structure 2019	Evolution
Incendie	4 035 336	27%	4 228 992	28%	5%
Engineering	1 128 189	7%	1 297 252	8%	15%
RC	808 827	5%	850 358	6%	5%
RD/RS	347 734	2%	367 814	2%	6%
CAT-NAT	885 624	6%	967 412	6%	9%
Transport	1 753 394	12%	2 003 255	13%	14%
Automobile	6 170 569	41%	5 625 386	37%	-9%
Crédit	65 396	0,43%	24 626	0,2%	-62%
TOTAL	15 195 069	100%	15 365 095	100%	1%

Source : Elaborée par l'étudiante à partir du rapport annuel 2019, P10

D'après le tableau ci-dessus, on peut constater que la branche Engineering a enregistré une hausse de 15% par rapport à 2018 ce qui a engendré une légère hausse du CA de 1,12% par rapport à l'exercice 2018. Par contre, la branche automobile présente 37% du portefeuille en 2019 contre 41% en 2018, soit une légère baisse de 9%.

La structure du portefeuille de la CAAR

D'après cette figure, nous remarquerons que la branche automobile occupe une part importante de 37% du portefeuille de la CAAR en 2019, suivie par les branches : incendie, transport, engineering, Cat-Nat, RC, DR/RS et crédit qui détiennent 28%, 13%, 8%, 6%, 6%, 2% et 0,2% respectivement du portefeuille de la CAAR.



Source : Elaborée par l'étudiante à partir du rapport annuel 2019, P10.

L'évolution des indemnisations par branche

La structure des indemnisations par branche est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 02 : Structure des indemnisations par branche

Branches	Règlements 2018		Règlements 2019		Evolution 2018/2019
	Montant	%	Montant	%	
Incendie	2 477 895	27%	2 184 001	26%	-12%
Engineering	143 226	2%	189 145	2%	32%
RC	32 384	0,3%	34 408	0,4%	6%
RD/RS	32 030	0,3%	42 226	1%	32%
CAT-NAT	-	-	-	-	-
Transport	1 736 781	19%	895 587	11%	-48%
Automobile	4 883 967	52%	4 984 772	59%	2%
ADP	8 958	0,1%	19 532	0,2%	118%
Crédit	7 971	0,09%	32 256	0,4%	305%
Total	9 323 212	100%	8 381 927	100%	-10%

Source : Elaboré par l'étudiante à partir du rapport annuel 2019, P11.

La CAAR confirme sa capacité à prendre en charge des sinistres d'une rare intensité à travers un volume global d'indemnisation d'un montant de 8,4 milliards de dinars en 2019, contre 9,3 milliards de dinars en 2018, soit une diminution de 10%.

Situation de la réassurance

Le tableau suivant présente la situation de la réassurance au sein de la CAAR :

Tableau N° 03 : Situation de la réassurance

Désignation	Année 2018	Année 2019	Variation	
			Absolue	Relative
Primes Cédées	5 753 787	6 336 460	582 673	10%
Commissions Reçues	670 474	769 311	98 837	15%
Taux de Cession	38%	0,41	-	9%
Taux de Commission	11,65%	12,14%	-	4%

Source : Elaborée par l'étudiante à partir du rapport annuel 2019, P13.

L'activité de la réassurance se caractérise en 2019 par les principaux éléments suivants :

- Les primes cédées ont atteint 6,34 milliards de dinars, avec une hausse de 10% par rapport à l'année précédente.
- La proportion des primes cédées par rapport aux primes émises en 2019 est de 41 % contre 38% en 2018.
- Les commissions reçues des réassureurs passent de 670 millions de dinars en 2018 à 769 millions de dinars en 2019, soit une progression de 15 %

Un passage à la direction de «Risk management » détaché et situé à El-Harrach, afin de prendre une idée sur les objectifs, le plan d'actions et l'existence d'une procédure de traitement des risques de la CAAR.

3. Présentation de la Direction Risk Management

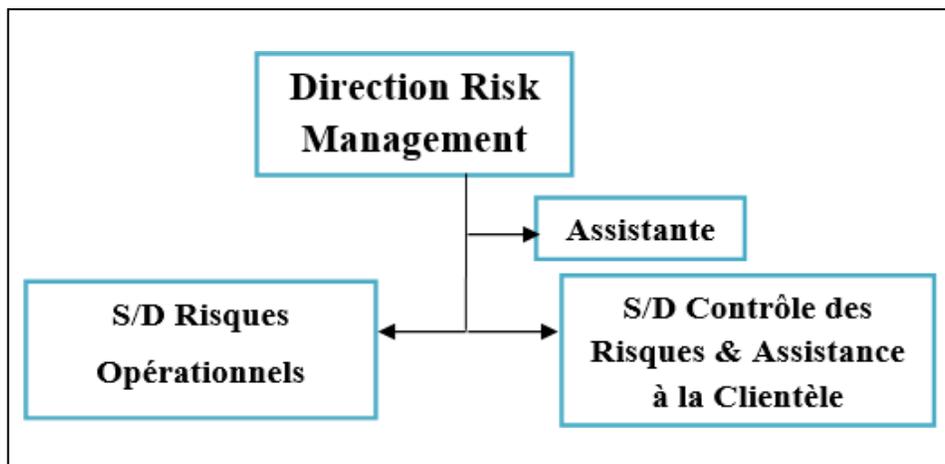
La Direction Risk Management a été créée par décision N° 013/PDG du 15/02/2012 dans le cadre de la mise en œuvre des réaménagements de l'organigramme central de la CAAR. Cette structure qui a été placée sous la responsabilité hiérarchique de la Direction Générale Adjointe Technique et Commerciale. Elle se compose de deux sous directions :

- **Sous-direction Risques opérationnels** : qui est une structure orientée vers la prise en charge des risques opérationnels propres à la CAAR (Risques internes) ;
- **Sous-direction Contrôle des Risques et Assistance à la Clientèle** : laquelle est chargée du conseil envers les Assurés de la CAAR, en matière de gestion des risques (Risques externes).

L'organigramme de la Direction Risk Management

L'organigramme de la Direction Risk Management est schématisé comme suit :

Figure N° 04 : L'organigramme de la direction Risk Management



Source : www.caar.dz

Principales Missions De La Direction Risk Management

La Direction Risk Management est notamment chargée de :

- ✓ Recommander à la hiérarchie un plan de développement permettant une maîtrise des risques optimale afin de permettre à la Compagnie la réalisation des objectifs préalablement tracés ;
- ✓ Développer et mettre en place les outils (principalement une cartographie des risques et une cartographie de processus de la CAAR), bases de données et autres systèmes de modélisation permettant : d'identifier, d'évaluer et de traiter les risques existants et potentiels ;
- ✓ Développer un système permettant d'assurer une gestion cohérente (Contrôle, surveillance et reporting des risques) des risques de l'entreprise ;
- ✓ Suivi de l'application des actions menées tout en mesurant leurs efficacités du point de vue opérationnel afin de permettre une gestion continue et régulière des différents risques auxquels est confrontée la Compagnie ;
- ✓ Veiller à une protection optimale du patrimoine et du personnel de la Compagnie ;
- ✓ Participer aux travaux d'expertises effectués par des tiers au profit de la Compagnie ;
- ✓ Assister les assurés dans l'évaluation de leurs risques tout en leur permettant un suivi rigoureux et actualisé de ces derniers tout au long de la période d'assurance ainsi lors de survenance des sinistres ;
- ✓ Concevoir, proposer et participer à des formations adaptées à la gestion des risques ;

Section 02 : La construction de la cartographie des risques au sein de la CAAR

Cette section sera consacrée à la construction de la cartographie des risques. S'appuyant sur l'ensemble des étapes déjà présentées dans le chapitre précédent.

Notre cas pratique est effectué au niveau de la direction de la comptabilité « DC », chargée de l'enregistrement comptable des différents mouvements. Elle se compose de deux sous directions :

-Sous-direction comptabilité technique.

-Sous-direction comptabilité générale.

Pour bien encadrer l'ensemble des risques en relation directe et indirecte avec la DC, nous avons traité les opérations et les flux d'informations de cette direction.

1. La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

1.1.Le choix de la cartographe et l'approche d'élaboration

Par contrainte de temps, nous avons jugé judicieux d'opter pour une cartographie thématique dont le périmètre est limité à l'identification et l'évaluation des risques d'ordres comptables, opérationnels, assurances et stratégiques inhérents aux différentes activités de la direction comptabilité en ajoutant les interactions des flux d'informations entre les différents intervenants, pour qu'on puisse couvrir l'ensemble des risques afférents au produit en question. De ce fait, nous avons délimité notre champ d'intervention et centré notre étude sur les risques que peut encourir la direction comptabilité de la CAAR.

Concernant l'approche, nous avons opté pour une approche mixte, car cette dernière nous a paru la mieux adaptée et nous permet de couvrir au mieux l'ensemble des risques, vu que les risques sont identifiés par nous-même, par le personnel opérationnel de la compagnie et la concertation des résultats avec les responsables (directeurs et sous-directeurs) de la direction comptabilité de la CAAR pour valider l'analyse.

La méthode de cotation des risques utilisée

Pour la mesure de la criticité du risque, il aurait été plus intéressant de procéder à une mesure quantitative des risques à travers l'exploitation de l'historique des survenances et la quantification de l'impact des risques en pertes financières suivant les statistiques détaillées de la direction comptabilité. Néanmoins, l'inexistence des données quantitatives traitées et organisées par type de risque (fréquence, impact) au sein de la CAAR ne permettent pas de réaliser notre évaluation sur la base des statistiques.

À cet égard, nous avons orienté l'évaluation des risques vers une approche qualitative, qui est d'une part subjective mais basée sur l'avis et l'expérience des collaborateurs et responsables de la compagnie.

Les outils de collecte de données

Nous avons fait recours aux outils d'interrogations et les outils de descriptions notamment un questionnaire, des entretiens :

Entretiens	Questionnaire
Les entretiens avec les gestionnaires et les sous-directeurs nous ont permis dans un premier temps de comprendre l'organisation de la structure de la direction comptabilité au sein de la CAAR, les différents processus, les tâches quotidiennes, pour ensuite, évoquer les risques auxquels sont confrontés et les mesures de contrôle mises en place.	La mise en place d'un questionnaire, adressé aux opérationnels de la direction comptabilité. Cela nous a permis de quantifier les risques identifiés à partir de l'avis et les arguments des collaborateurs, leurs expériences et leurs jugements critiques de la gravité des risques par rapport à l'atteinte des objectifs.

Au même temps, nous avons essayé de compléter et enrichir notre étude, en préambule nos travaux, on nous a été transmis un certain nombre de documents afin de faire une analyse documentaire, cette dernière est faite sur la base des documents internes de la compagnie, parmi ces documents le rapport annuel d'activité 2019.

2. L'identification des processus

L'élaboration d'une cartographie thématique des risques de la direction comptabilité a été faite selon une approche mixte dont la première étape consiste à l'identification des processus.

Le tableau suivant présente les différents processus de la direction comptabilité :

Tableau N° 04 : L'identification des processus

Sous-direction comptabilité technique	
Processus	Tâches
<p>Processus 01</p> <p>Comptabilisation, contrôle et saisie sous ORASS des pièces reçues de la DFGA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception de dossier (OP, TI, ...etc.) ▪ Contrôle des pièces constitutives du dossier ; ▪ Demande complément d'information ▪ Imputation comptable et signature de la pièce comptable ▪ Contrôle, validation et signature des pièces ▪ Saisie sous ORASS de l'opération

<p>Processus 02</p>	<p>Analyse et rapprochement des comptes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception de l'instruction de la directrice ; ▪ Faire ressortir les instances et les écarts de comptes réassureurs et établir les fiches d'analyses des comptes ; ▪ Contrôle et validation de l'état des anomalies par la directrice ; ▪ Demande complément d'information et/ou correction dans le cas de constatation des anomalies ; ▪ Etablissement des fiches d'analyse de comptes ; ▪ Contrôle et validation des fiches d'analyse de comptes ; ▪ Etablissement d'un PV à faire signer par la direction comptabilité et la direction réassurance ; ▪ Contrôle et validation du PV par CAC ; ▪ Etablissement du rapport par CAC ; ▪ Prise en charge des réserves par la directrice qui sont constatés par le CAC ; ▪ Imputation comptable de la pièce comptable ; ▪ Contrôle et validation de la pièce comptable ; ▪ Saisie sous ORASS de l'opération
<p>Processus 03</p>	<p>Actualisation du plan comptable –Siège et succursales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nécessité d'ajouter des nouveaux comptes ; ▪ Etude et classification des nouveaux comptes "Comptabilité Technique" ; ▪ Contrôle et validation des nouveaux comptes ; ▪ Instruction de la directrice ; ▪ Etablissement du Compte rendu et la mise à jour du plan comptable centralisé ; ▪ Création des nouveaux comptes.
<p>Processus 04</p>	<p>Contrôle et rapprochement technico-comptable (production, sinistre, créances, provisions, SAP, Recours.....etc)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier la conformité des pièces ; ▪ Etablissement de l'état par la DCC ; ▪ Rapprochement de l'état établi par DCC et l'état émanant de la direction concerné ; ▪ Faire ressortir les écarts ; ▪ Contrôle et correction des écarts ; ▪ Validation de l'état final ; ▪ Etablissement et signature du PV ; ▪ Classement de l'état ;

Processus 05	Constitution et détermination des provisions techniques réglementées (CAT-NAT, Equilibrage, Garantie, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calcul des provisions ; ▪ Contrôle et validation d'état de provisions ; ▪ Contrôle et l'imputation de la pièce comptable ; ▪ Saisie sous ORASS et classement de la pièce ;
Processus 06	Contrôle et validation (Bilan, SAP, REC,etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception du bilan ; ▪ Exploitation du bilan selon le canevas établi par la DCC ; ▪ Demande complément d'information dans le cas de constatation des anomalies ; ▪ Contrôle, validation et signature des états d'affectation et les pièces comptables ; ▪ Saisie sous ORASS et classement de la pièce ; ▪ Etablissement d'un état de rapprochement ; ▪ Etablissement et signature du PV ; ▪ Classement d'état ;
Sous-direction comptabilité générale		
Processus		Tâches
Processus 01	Traitement comptable et extracomptable (Immobilisations, biens réformés, Stocks, Amortissement, DAT devise....etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception des pièces (OP, TI, pièces justificatives, état des biens ou de stocks,etc.) ▪ Vérification et contrôle des pièces justificatives ; ▪ Demande complément d'information en cas des anomalies ; ▪ Traitement comptable et extracomptable des pièces ; ▪ Contrôle, validation et signature des pièces et l'état concerné par le traitement ; ▪ Saisie sous ORASS et classement des états.

<p>Processus 02</p>	<p>Rapprochement des états (DRH, DAM, DFGA, IDR,...etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception des états ; ▪ Faire détecter les opérations non-soldées sur la base des analyses de comptes ; ▪ Faire ressortir les anomalies ; ▪ Elaboration des états objets de rapprochement ; ▪ Contrôle et validation de l'état ; ▪ Elaboration et signature d'un PV ; ▪ Classement de l'état en question.
<p>Processus 03</p>	<p>Contrôle d'inventaire et rapprochement physico-comptable (Immobilisations, Stocks,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception de l'état d'inventaire ; ▪ Rapprochement de l'inventaire physique et comptable ; ▪ Demande complément d'information dans le cas de constatation d'anomalie ; ▪ Finalisation de l'état ; ▪ Validation et signature du PV ; ▪ Traitement comptable des écarts ; ▪ Classement de l'état.
<p>Processus 04</p>	<p>Etablissement et rapprochement de l'état de déclaration des impôts (TVA, IRG, IBS, TAP,.....etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception des pièces ; ▪ Etablissement d'un état des déclarations fiscales ; ▪ Contrôle, validation et signature de l'état ; ▪ Imputation comptable et signature des pièces ; ▪ Saisie sous ORASS.
<p>Processus 05</p>	<p>Transfert et réception des charges et produits (encaissement, règlement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception des pièces justificatives ; ▪ Vérification et contrôle des pièces ; ▪ Demande complément d'information dans le cas de la constatation d'anomalie ; ▪ Affectation des charges et produits ; ▪ Imputation comptable ; ▪ Contrôle, validation et signature ; ▪ Saisie sous ORASS.

Processus 06	Suivre et contrôler de l'état IDR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception de l'état IDR ; ▪ Etablissement d'un état IDR détaillé ; ▪ Contrôle et validation de l'état ; ▪ Imputation comptable ; ▪ Saisie sous ORASS.
---------------------	-----------------------------------	---

Source : Elaborée l'étudiante à partir du guide de procédures de la CAAR.

3. L'identification des risques

Le tableau suivant présente les risques identifiés au niveau de la direction comptabilité

Tableau N° 05 : L'identification des risques

Niveau 1	Niveau 2	Risque Niveau 2
R1	R1001	Inversion ou interversion des chiffres comptable ayant pour conséquence erreur d'imputation
	R1002	Dispositif de collecte des informations comptables non efficace
	R1003	Erreur de saisie sous ORASS
	R1004	Rapprochement non optimisé entre les chiffres comptables et les chiffres techniques
	R1005	Non certification des competes
	R1006	Retard dans l'élaboration des états financiers
	R1007	Risque de perte d'une pièce comptable
	R1008	Mauvaise évaluation des provisions techniques réglementées
	R1009	Erreur ou omissions liées aux déclarations fiscales et parafiscales
	R1010	Risques liés aux changements d'estimation ou de méthodes comptables
	R1011	Non-respect du guide des procédures
	R1012	Mauvaise évaluation liée au cout d'acquisition des immobilisations et des dotations aux amortissements afférentes
	R1013	Inventaire des immobilisations ou stocks non fiable
	R1014	Erreur de traitement comptable 'écriture comptable étonnée' ayant pour conséquence erreur d'imputation
	R1015	Non maîtrise des processus d'arrêté des comptes
	R1016	Envoi d'un dossier incomplet par les finances à la comptabilité

	R1017	Non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs au niveau d'agence
	R1018	Mal rédaction des nouveaux comptes
	R1019	Absence d'ordre de classement des pièces justificatives
	R1020	Erreur dans le suivi des Congés payés, Prêts, Avance sur salaire, CNAS et assurance groupe, Frais de formation, IRG
	R1021	Non signature des PV des comptes de liaisons
	R1022	Rapprochement non optimisé entre SDCG et (DRH, DAM, DFGA)
	R1023	Erreur de calcul du montant de la cotisation FGAS
	R1024	Mal rédaction des nouvelles procédures
	R1025	Inversion des comptes comptables ayant pour conséquence erreur d'imputation
	R1026	Risque de non exhaustivité et de non fiabilité des informations ou des documents justificatifs permettant le traitement comptable adéquat des opérations de la réassurance dans les délais requis
R2	R2001	Surcharge de travail ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel
	R2002	Panne de réseau informatique à cause des coupures d'internet
	R2003	Panne de réseau informatique à cause des coupures de courant électrique
	R2004	Panne informatique hardware ou software
	R2005	Manque d'expérience professionnelle ou compétence ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre
	R2006	Stress dû parfois au manque de moyens de travail
	R2007	Rémunération non motivante
	R2008	Manque de concentration ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel
	R2009	Erreur de paramétrage des comptes comptables
	R2010	Risques liés à un dysfonctionnement des systèmes d'information
	R2011	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations
	R2012	Sécurité du lieu de travail- Accidents du travail / maladies professionnelles
	R2013	Retour des exemplaires des documents non signés, absence du cachet et de la griffe.

Source : Elaborée par l'étudiante.

4. L'évaluation des risques

Une fois les différents événements de risque été identifiés, il faut procéder à l'évaluation des risques bruts et nets qui consistent à apporter des informations justifiables sur la fréquence et la gravité du risque sur la base d'un questionnaire et des entretiens avec les responsables et les gestionnaires de la DC. En effet, les deux éléments : fréquence ou probabilité, gravité constituent les piliers de la mesure du risque.

L'objectif principal de l'évaluation des risques étant de ramener les risques à des niveaux acceptables, eu égard à l'appétence au risque de l'organisation. Les critères retenus pour l'évaluation des risques sont :

Critère d'évaluation des risques

La fréquence

Ce critère sert à évaluer la probabilité de l'occurrence d'un risque

Tableau N° 06 : Echelle de mesure de la fréquence

Echelle	Fréquence	Eléments de mesure
1	Rare	Fréquence de 1 fois sur plusieurs années
2	Modéré	Fréquence de l'ordre de 1 fois par an
3	Extrêmement probable	Quelques fois (plus de deux fois) par an
4	Fréquent	Plus de 4 fois par an

Source : Elaborée par l'étudiante à partir de l'IFACI.

L'impact

Ce critère évalue la gravité, elle correspond à l'importance du dommage et le niveau de conséquence

Tableau N° 07 : Echelle de mesure d'impact

Echelle	L'impact	Eléments de mesure
1	Faible	Impact faible sur les objectifs stratégiques
2	Moyen	Impact moyennement significatif sur l'atteinte des objectifs.
3	Important	Impact sur l'atteinte des objectifs est significatif. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque
4	Grave	Met l'équilibre de la compagnie en cause

Source : IFACI.

La criticité

Suivant une approche "fréquence x impact", les risques bruts ont été classés selon l'échelle quantitative à 16 entrées, le tableau ci-dessous présente le détail :

Figure N° 05 : Matrice de la criticité

		Fréquence				Criticité
Impact		1	2	3	4	
	1	1	2	3	4	
	2	2	4	6	8	
	3	3	6	9	12	
	4	4	8	12	16	

Source : Elaborée par l'étudiante à partir de l'IFACI.

Pour chaque risque brut, la criticité est matérialisée par un score qui est obtenue par multiplication de la fréquence et l'impact.

Le risque brut

$$\text{Risque Brut} = \text{Fréquence} \times \text{Impact}$$

Afin de mieux comprendre et simplifier la codification et pour le besoin d'évaluation du risque net, nous avons eu recours à la modification des échelles de criticité à quatre niveaux qui sont présenté comme suit :

Zone [1-2]	1 : Faible
Zone [3-4]	2 : Moyen
Zone [6-9]	3 : Elevé
Zone [12-16]	4 : Très critique

L'évaluation du dispositif de maitrise du risque (DMR)

Nous évaluons le niveau de maîtrise de chaque risque et le contrôle mis en place par le biais d'un questionnaire adressé aux opérationnels ainsi aux responsables de la direction comptabilité. Une note qui varie de 1 à 4 est attribuée à chaque niveau de maîtrise comme suit :

Tableau N° 08 : Échelle d'évaluation du DMR

Echelle	Appréciation	Dispositif de Maîtrise des Risques
1	Efficace	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut et il est convenablement exécuté.
2	Satisfaisant	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut, mais il n'est pas systématiquement exécuté.
3	Moyennement satisfaisant	Le DMR réduit moyennement le risque brut.
4	Insuffisant	Le DMR est inexistant ou totalement inefficace.

Source : IFACI.

L'évaluation du risque net

L'évaluation du risque net se fait selon une matrice de conversion, cette dernière prenant en compte le risque brut et l'évaluation du Dispositif de Maitrise des Risques associé. Le tableau ci-dessous présente les résultats possibles :

Figure N° 06 : Matrice des risques nets

		DMR					
		1	2	3	4		
Criticité	1	1	1	1	1	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">Faible</div> <div style="background-color: #FFFF00; padding: 2px;">Moyen</div> <div style="background-color: #FFA500; padding: 2px;">Elevé</div> <div style="background-color: #FF0000; padding: 2px;">Très critique</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Zone A Zone B Zone C Zone D </div>
	2	1	1	2	2		
	3	1	2	3	3		
	4	2	3	4	4		

Source : Elaborée par l'étudiante à partir de l'IFACI.

L'évaluation des risques identifiés sera présentée dans les tableaux suivants :

Tableau N° 09 : L'évaluation des risques

Niveau	Risque niveau	Risque brut	DMR	Risque net
R1001	Inversion ou interversion des chiffres comptable ayant pour conséquence erreur d'imputation	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R1002	Dispositif de collecte des informations comptables non efficace	Très critique	Moyennement satisfaisant	Très critique

R1003	Erreur de saisie sous ORASS	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R1004	Rapprochement non optimisé entre les chiffres comptables et les chiffres techniques	Moyen	Satisfaisant	Faible
R1005	Non certification des comptes	Moyen	Efficace	Faible
R1006	Retard dans l'élaboration des états financiers	Moyen	Efficace	Faible
R1007	Risque de perte d'une pièce comptable	Moyen	Efficace	Faible
R1008	Mauvaise évaluation des provisions techniques réglementées	Moyen	Satisfaisant	Faible
R1009	Erreur ou omissions liées aux déclarations fiscales et parafiscales	Élevé	Efficace	Faible
R1010	Risques liés aux changements d'estimation ou de méthodes comptables	Moyen	Satisfaisant	Faible
R1011	Non-respect du guide des procédures	Moyen	Efficace	Faible
R1012	Mauvaise évaluation liée au cout d'acquisition des immobilisations et des dotations aux amortissements afférentes	Élevé	Efficace	Faible
R1013	Inventaire des immobilisations ou stocks non fiable	Moyen	Satisfaisant	Faible
R1014	Erreur de traitement comptable 'écriture comptable étonnée' ayant pour conséquence erreur d'imputation	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R1015	Non maîtrise des processus d'arrêté des comptes	Moyen	Efficace	Faible
R1016	Envoi d'un dossier incomplet par les finances à la comptabilité	Très critique	Satisfaisant	Elevé
R1017	Non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs au niveau d'agence	Très critique	Satisfaisant	Elevé
R1018	Mal rédaction des nouveaux comptes	Moyen	Efficace	Faible
R1019	Absence d'ordre de classement des pièces justificatives	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R1020	Erreur dans le suivi des Congés payés, Prêts, Avance sur salaire, CNAS et assurance groupe, Frais de formation, IRG	Moyen	Satisfaisant	Faible
R1021	Non signature des PV des comptes de liaisons	Moyen	Efficace	Faible
R1022	Rapprochement non optimisé entre SDCG et (DRH, DAM, DFGA)	Moyen	Satisfaisant	Faible
R1023	Erreur de calcul du montant de la cotisation FGAS	Moyen	Satisfaisant	Faible
R1024	Mal rédaction des nouvelles procédures	Moyen	Satisfaisant	Faible
R1025	Inversion des comptes comptables ayant pour conséquence erreur d'imputation	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R1026	Risque de non exhaustivité et de non fiabilité des informations ou des documents justificatifs permettant le traitement comptable adéquat des opérations de la réassurance dans les délais requis	Moyen	Satisfaisant	Faible
R2001	Surcharge de travail ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R2002	Panne de réseau informatique à cause des coupures	Élevé	Satisfaisant	Moyen

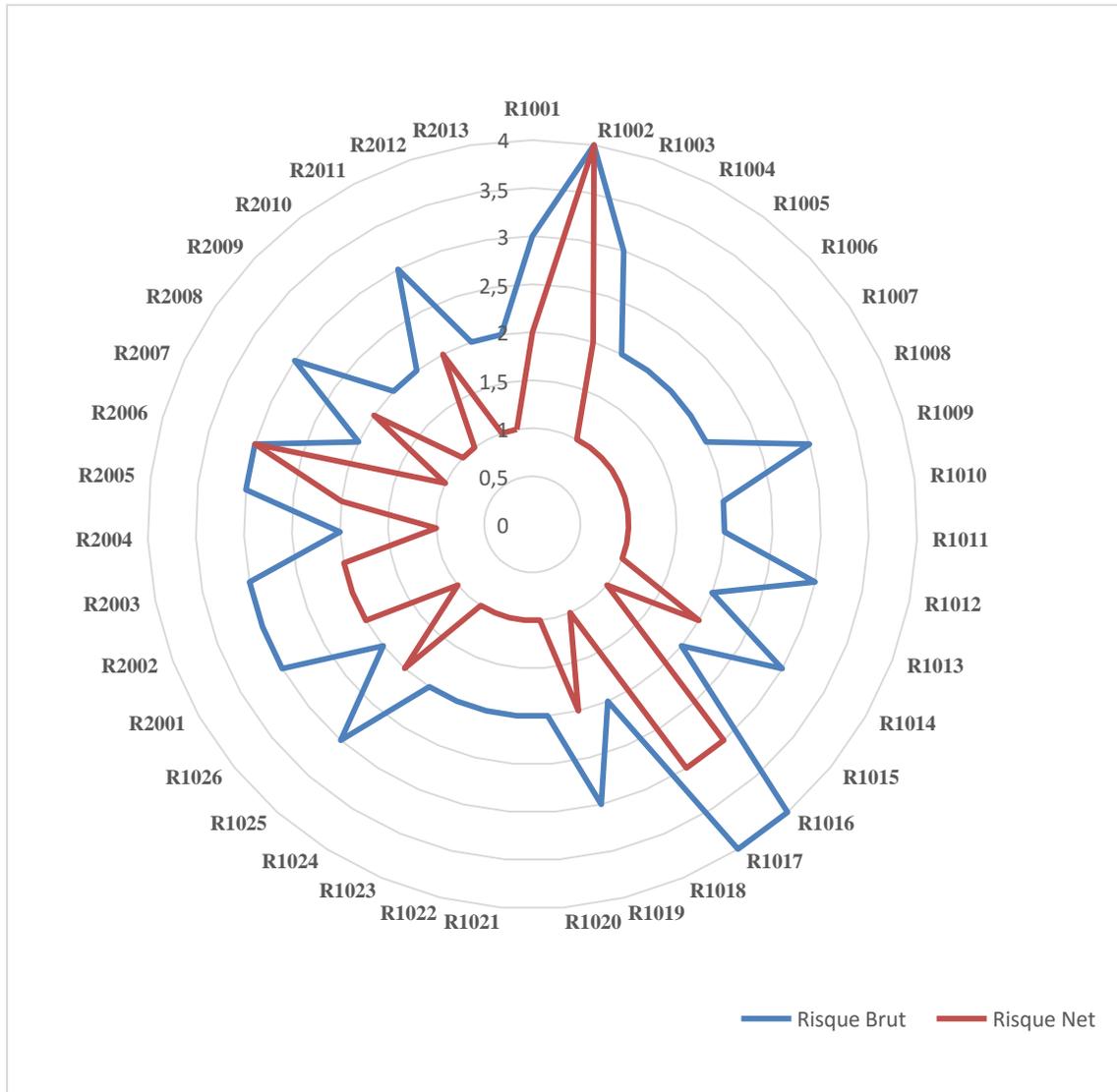
	d'internet			
R2003	Panne de réseau informatique à cause des coupures de courant électrique	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R2004	Panne informatique hardware ou software	Moyen	Satisfaisant	Faible
R2005	Manque d'expérience professionnelle ou compétence ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R2006	Stress dû parfois au manque de moyens de travail	Élevé	Moyennement satisfaisant	Elevé
R2007	Rémunération non motivante	Moyen	Satisfaisant	Faible
R2008	Manque de concentration ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R2009	Erreur de paramétrage des comptes comptables	Moyen	Satisfaisant	Faible
R2010	Risques liés à un dysfonctionnement des systèmes d'information	Moyen	Satisfaisant	Faible
R2011	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R2012	Sécurité du lieu de travail- Accidents du travail / maladies professionnelles	Moyen	Efficace	Faible
R2013	Retour des exemplaires des documents non signés, absence du cachet et de la griffe	Moyen	Satisfaisant	Faible

Source : Elaborée par l'étudiante à partir de questionnaire d'évaluation des risques.

5. La cartographie des risques « Direction comptabilité »

Le graphique ci-dessous présente l'ensemble des risques sous forme d'un Radar et d'une étoile d'araignée, ce dernier donne une clarification sur les niveaux du risque brut et de risque net :

Figure N° 07 : Radar présentant l'ensemble des risques bruts et nets



Source : Elaborée par l'étudiante à partir du tableau d'évaluation des risques.

Après l'élaboration de cette cartographie qui exprime les différents niveaux du risque brut et net, nous a offert une meilleure visibilité des risques à criticité élevée, moyenne ou faible. En premier lieu, on constate l'existence d'un trois risques d'une criticité égale à 4, ces risques sont : risque du dispositif de collecte des informations comptables non efficace (R1002), risque d'envoi d'un dossier incomplet par les finances à la comptabilité (R1016), risque de non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs au niveau d'agence (R1017), ces derniers constitue des risques important vu la lourdeur de ses conséquence en cas de survenance de ces derniers. En deuxième lieu, nous remarquons qu'il y 'en a quatorze risques (14) générant une criticité élevée, parmi lesquelles on cite : risque d'inversion ou interversion des chiffres comptable ayant pour conséquence erreur d'imputation, risque d'erreur de saisie sous ORASS, risque de

manque d'expérience professionnelle ou compétence ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre. En troisième lieu, nous constatons aussi des risques à criticité moyenne tels que : risque de mauvaise évaluation des provisions techniques réglementées, risque d'un rapprochement non optimisé entre les chiffres comptables et les chiffres techniques, risque d'une rémunération non motivante, ces risques méritent une attention particulière car leur impact peut s'avérer important.

En quatrième lieu, nous distinguons aussi certains risques à criticité faible, qui se réalise rarement. En effet, ces risques leur impact est limité même s'ils se réalisent donc l'organisation peut vivre avec ces risques jugés mineurs.

6. La hiérarchisation des risques nets

Après l'identification des risques qui existe au niveau de la DC de la CAAR, la hiérarchisation des risques doit se réaliser. Cette étape nous a permis de classer les risques par ordre décroissant selon leur criticité.

Le tableau suivant présente la classification des risques :

Tableau N° 10 : La hiérarchisation des risques

Niveau	Risque niveau	Fréquence	Impact	Criticité
R1002	Dispositif de collecte des informations comptables non efficace	3	4	12
R1016	Envoi d'un dossier incomplet par les finances à la comptabilité	3	4	12
R1017	Non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs au niveau d'agence	3	4	12
R1003	Erreur de saisie sous ORASS	3	3	9
R2002	Panne de réseau informatique à cause des coupures d'internet	3	3	9
R2003	Panne de réseau informatique à cause des coupures de courant électrique	3	3	9
R2008	Manque de concentration ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel	3	3	9
R1019	Absence d'ordre de classement des pièces justificatives	2	4	8
R2001	Surcharge de travail ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel	2	4	8
R1001	Inversion ou interversion des chiffres comptable ayant pour conséquence erreur d'imputation	2	3	6
R1009	Erreur ou omissions liées aux déclarations fiscales et parafiscales	2	3	6
R1012	Mauvaise évaluation liée au cout d'acquisition des immobilisations et des dotations aux amortissements	2	3	6

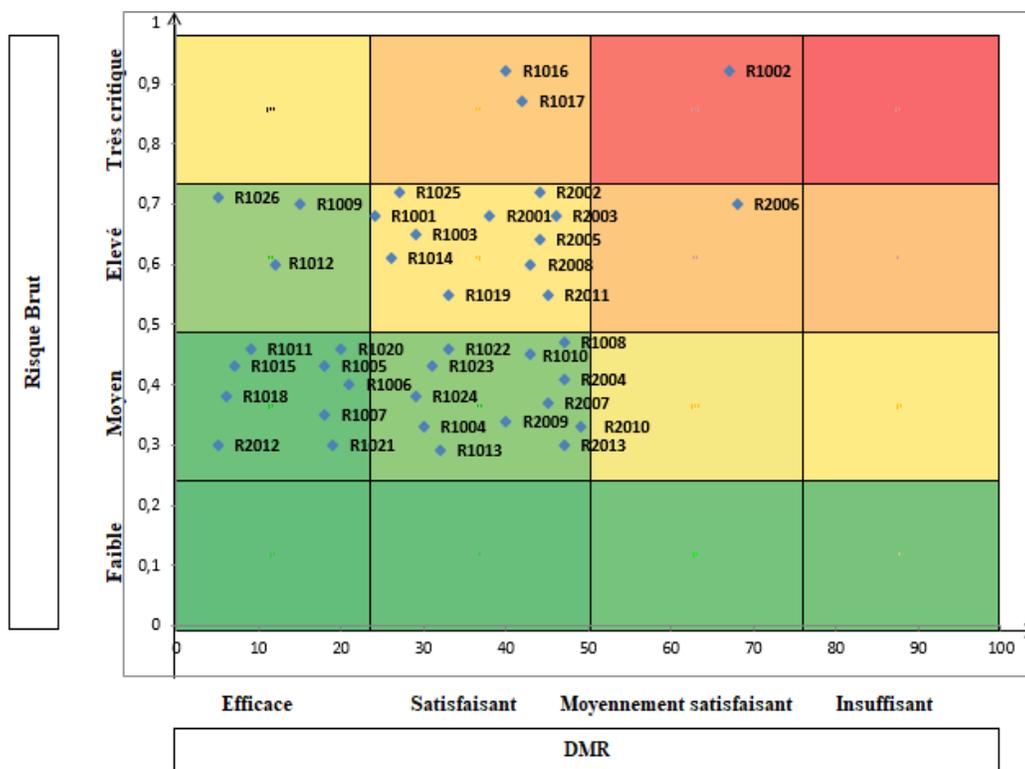
	afférentes			
R1014	Erreur de traitement comptable 'écriture comptable étonnée' ayant pour conséquence erreur d'imputation	2	3	6
R1025	Inversion des comptes comptables ayant pour conséquence erreur d'imputation	2	3	6
R2005	Manque d'expérience professionnelle ou compétence ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre	2	3	6
R2006	Stress dû parfois au manque de moyens de travail	2	3	6
R2011	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	2	3	6
R1026	Risque de non exhaustivité et de non fiabilité des informations ou des documents justificatifs permettant le traitement comptable adéquat des opérations de la réassurance dans les délais requis	2	2	4
R1004	Rapprochement non optimisé entre les chiffres comptables et les chiffres techniques	1	4	4
R1005	Non certification des comptes	1	4	4
R1006	Retard dans l'élaboration des états financiers	1	4	4
R1007	Risque de perte d'une pièce comptable	1	4	4
R1010	Risques liés aux changements d'estimation ou de méthodes comptables	1	4	4
R1011	Non-respect du guide des procédures	1	4	4
R1013	Inventaire des immobilisations ou stocks non fiable	1	4	4
R1015	Non maîtrise des processus d'arrêté des comptes	1	4	4
R1018	Mal rédaction des nouveaux comptes	1	4	4
R1020	Erreur dans le suivi des Congés payés, Prêts, Avance sur salaire, CNAS et assurance groupe, Frais de formation, IRG	1	4	4
R1024	Mal rédaction des nouvelles procédures	1	4	4
R2004	Panne informatique hardware ou software	1	4	4
R2009	Erreur de paramétrage des comptes comptables	1	4	4
R2010	Risques liés à un dysfonctionnement des systèmes d'information	1	4	4
R2012	Sécurité du lieu de travail- Accidents du travail / maladies professionnelles	1	4	4
R1008	Mauvaise évaluation des provisions techniques règlementées	1	3	3
R1021	Non signature des PV des comptes de liaisons	1	3	3
R1022	Rapprochement non optimisé entre SDCG et (DRH, DAM,	1	3	3

	DFGA)			
R1023	Erreur de calcul du montant de la cotisation FGAS	1	3	3
R2007	Rémunération non motivante	1	3	3
R2013	Retour des exemplaires des documents non signés, absence du cachet et de la griffe	1	3	3

Source : Elaborée par l'étudiante.

Cette étape nous a permis de classer les risques en 04 zones. Ces zones sont présentées par quatre couleurs différentes selon la gravité du risque comme suit :

Figure N° 08 : Matrice des risques



Source : Elaborée par l'étudiante à partir du tableau d'évaluation des risques.

- **Zone d'amélioration A** : Il s'agit des risques considérés comme étant acceptables avec une criticité faible. Ces risques ne nécessitent pas d'actions particulières car ils ont sous contrôle.
- **Zone de suivi B** : Ces risques présentent soit, une criticité moyenne associée avec DMR moyennement satisfaisant et/ou insuffisant soit, un niveau de criticité élevé et/ou très critique avec un dispositif de maîtrise des risques satisfaisant et/ou efficace. Un suivi spécifique doit être organisé et des actions correctives doivent être entreprises, mais ne sont pas urgentes.
- **Zone à surveiller C** : Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur les activités de la compagnie. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque.

- **Zone d'actions prioritaires D** : Ces risques sont très critiques se caractérisent par une criticité très critique et un DMR moyennement satisfaisant et/ou insuffisant. Ces risques pouvant affecter gravement l'équilibre de la compagnie. Nécessité de prendre des actions immédiates pour traiter le risque.

7. Les plans d'actions

Une fois la matrice des risques est élaborée, nous proposons pour chaque risque appartenant aux zones suivantes : la zone d'actions prioritaires (D), la zone de surveillance(C), et la zone de suivi (B) des plans d'actions à entreprendre.

❖ **La zone d'actions prioritaires (D)**

Tableau N° 11 : Plan d'action pour la zone d'actions prioritaires

Code Risque	Risque	Actions
R1002	Dispositif de collecte des informations comptables non efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les mesures de contrôle (autocontrôle, contrôle hiérarchique) • Responsabiliser les gestionnaires afin d'assurer la transmission des pièces dans les délais impartis • Créer un mécanisme fiable et rapide pour la remontée d'information (optimiser le processus de remonter d'information) • Diffusion de l'information par un courrier officiel et aussi par voie électronique • -Révisions de tous les informations. • -Appliquer une bonne gestion de contrôle de régularité des pièces collectées. • -Instaurer un suivi informatique des documents non rentrés, des données non collectées

Source : Elaborée par l'étudiante

❖ **La zone à surveiller (C)**

Tableau N° 12 : Plan d'action pour la zone à surveiller

Code Risque	Risque	Actions
R1016	Envoi d'un dossier incomplet par les finances à la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la communication interne • S'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité des pièces transmises à la Direction

		<p>Comptabilité tout en respectant les délais requis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une procédure interne qui fixe les documents à transférés par les finances à la comptabilité
R1017	Non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs au niveau d'agence	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à la fiabilité et la mise à jour des informations transmises par l'Agence ; • Appliquer une bonne gestion de contrôle au niveau de l'agence.
R2006	Stress dû parfois au manque de moyens de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un climat de travail favorable (instaurer un sentiment de justice par un traitement juste et équitable des employés, encourager les activités de groupe,.....) • Assurer la disponibilité de tous moyens de travail nécessaires à la bonne exécution des tâches • Prévoir la mise en place via Outlook ou site web de modèles de demandes d'intervention afin d'accélérer la prise en charge de cette problématique par les services de soutien aux activités concernés • Mise en place des programmes de santé et mieux-être en milieu de travail ; • La bonne conception des tâches.

Source : Elaborée par l'étudiante

❖ **La zone de suivi des risques (B)**

Tableau N° 13 : Plan d'action pour la zone de suivi des risques

Code Risque	Risque	Actions
R1001	Inversion ou interversion des chiffres comptable ayant pour conséquence erreur d'imputation	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation des méthodes de correction comptable permettant un bon traitement comptable (ex : complément à zéro)
R1003	Erreur de saisie sous ORASS	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les mesures de contrôles et de vérification ; • Mettre en place une procédure de détection des erreurs.
R1014	Erreur de traitement comptable « écriture comptable étonnée » ayant pour conséquence erreur d'imputation	<ul style="list-style-type: none"> • Un suivi et une vérification rigoureuse des écritures comptables (Renforcer le contrôle hiérarchique) • Organiser des formations permanentes pour les comptables afin d'actualiser leur connaissances en la matière • Optimisation de l'affectation des tâches et

		<p>responsabilités selon la compétence constatée par la hiérarchie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser le travail en groupe afin de minimiser les erreurs
R1019	Absence d'ordre de classement des pièces justificatives	<ul style="list-style-type: none"> • Designer une personne parmi les comptables pour classer les pièces comptables, la personne concernée bénéficier d'une rémunération supplémentaire • Faire une formation assurée par le service des archives pour la personne concernée par la tâche • Créer une procédure claire et explicite pour le classement des pièces comptables
R1025	Inversion des comptes comptables ayant pour conséquence erreur d'imputation	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation du procédé de contre passation. • Renforcer les mesures de contrôles et de vérification • Favoriser le travail en groupe afin de minimiser les erreurs
R2001	Surcharge de travail ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une analyse statistique concernant le volume de travail par poste Favoriser la polyvalence et le travail d'équipe ; • Assurer une bonne répartition des tâches au sein d'une même structure via l'organisation de réunions périodiques (hebdomadaires par exemple). • Mettre en place une échelle de notation du service concerné pour ne pas sanctionner les gestionnaires et les opérationnels.
R2002	Panne de réseau informatique à cause des coupures d'internet	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir une connexion alternative (Modem 4 G, WIMAX ou autre) ; • Prévoir la mise en place de modèles de demandes d'intervention à transférer via Outlook ou Fax afin d'accélérer la prise en charge de cette problématique par les services de soutien aux activités concernés
R2003	Panne de réseau informatique à cause des coupures de courant électrique	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir un groupe électrogène (Au moins un petit groupe pour la plateforme) ; • Prévoir la mise en place de modèles de demandes d'intervention à transférer par tout moyen disponible afin d'accélérer la prise en charge de cette problématique par les services de soutien aux activités concernés
R2005	Manque d'expérience professionnelle ou compétence	<ul style="list-style-type: none"> • L'exigence de compétences ; • Faire des formations pour les employés

	ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel	
R2008	Manque de concentration ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel	<ul style="list-style-type: none">• Offrir un bon environnement de travail.• Assurer une bonne répartition des tâches au sein d'une même structure via l'organisation de réunions périodiques (hebdomadaires par exemple).
R2011	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	<ul style="list-style-type: none">• Renforcer les mesures de contrôle (auto-contrôle, contrôle hiérarchique....ect.) et de vérification.

Source : Elaborée par l'étudiante

Section 03 : Analyse, constats et recommandations

1. Analyse et répartition des risques bruts/nets

Tout d'abord, pour ce qui est la répartition des risques au niveau de la direction comptabilité de la CAAR en termes de catégorie, nous avons pu recenser 39 risques repartis comme suit :

Tableau N° 14 : Répartition des risques

Code de risque	Nombre de risques	Le pourcentage
R01	26	67%
R02	13	33%
Total	39	100%

Source : Elaborée par l'étudiante

Rappel :

R01 : Risque comptable

R02 : Risque opérationnel

D'après les résultats obtenus, nous pouvons conclure que les risques comptables représentent 67% du total des risques et les risques opérationnels représentent 33% du total des risques.

Ensuite la répartition des risques au niveau de la DC en termes de cotation est représentée comme suit :

Tableau N° 15 : Répartition des risques en termes « cotation »

Cotation	Risque brut	Pourcentage	Risque net	Pourcentage
Très critique	3	8%	1	3%
Elevé	14	36%	3	8%
Moyen	22	56%	11	28%
Faible	-	-	24	62%
Total	39	100%	39	100%

Source : Elaborée par l'étudiante

Selon ce tableau ci-dessus nous remarquons que :

- Les risques très critiques représentant un pourcentage de 8% du total des risques bruts définies et celles de cotation élevé de 36%, les risques de cotation moyen représentent la plus grande proportion 56% , mais cela n'empêche pas que le pourcentage significatif des risques très critiques et élevés soit négligé, ils devraient être réduits et contrôlés.

- Le partie des risques nets dans le tableau représente que le pourcentage des risques très critiques est réduit à 3% (une baisse de 5%), ainsi que les risques élevés (une baisse de 28%) et le pourcentage des risques moyens est réduit à 28% (une baisse de 28%). est c'est grâce au dispositif de contrôle des risques.
- Nous remarquons que l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques est plus importante sur les risques élevés et moyens que sur les risques très critiques.

2. Avantages du projet de la cartographie pour la CAAR

La Direction Risk Management de la CAAR a un grand potentiel pour guider l'opération de gestion des risques, et être en relation directe et continue avec les agents opérationnels et les responsables techniques, la continuité dans la réalisation des objectifs.

En effet, les bénéfices du projet de la cartographie des risques pour la CAAR sont :

- **Réduire les impacts financiers et non financiers** : Cela par l'établissement des plans d'actions, en déterminant des actions correctrices pour les risques menaçant l'organisation et améliorer ses capacités à anticiper et à gérer, en améliorant le dispositif de contrôle interne. Ainsi, les risques de défaillance sont atténués de même que les coûts financiers liés à leur survenance.
- **Renforcer la culture du risque dans l'organisation** : En effet, l'analyse historique des accidents majeurs au sein des organisations montre que la défaillance humaine est l'une des cause majeurs de risque, la réalisation du projet de la cartographie des risques avec un suivi des managers et opérationnels de la démarche, favorise l'émergence d'une culture partagée des risques et la création d'un langage commun. La sensibilisation et la responsabilisation des opérationnels à la maîtrise de leurs risques demure l'une des mesures les plus efficaces des préventions des risques.
- **La cartographie est un outil indispensable pour les différents acteurs de l'organisation** : En effet elle est un outil incontournable pour améliorer la gestion globale des risques et garantir la bonne maîtrise des risques de l'organisation (Direction générale, Risk management,) et aussi améliorer l'image de l'entreprise.
- **L'amélioration de la performance et la maîtrise au sein de l'établissement** : En effet, la cartographie des risques est une phase clé du processus de gestion des risques, elle permet de dresser un inventaire formalisé de ceux-ci et favorise une mise en cohérence de contrôle interne de l'entreprise et des dispositifs de maîtrise des risques DMR.

3. Les recommandations

Le dispositif de contrôle au niveau de la Compagnie Algérienne d'assurance et de réassurance permet de maintenir la majorité des risques identifiés à un niveau faible. Afin d'aider la CAAR à maîtriser ces risques et pour une meilleure efficacité, ce

dispositif mérite d'être renforcé. Pour cela, nous formulons les recommandations suivantes :

- Formalisation d'une check-list des contrôles obligatoires à effectuer sur les documents justificatifs ;
- La CAAR pour la bonne conduite de ses activités doit diffuser son manuel de procédures et veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante pour améliorer son efficacité ;
- Mettre en place des extractions de rapports de gestion pour le suivi des délais, et formation du personnel sur le respect des délais réglementaires ;
- La CAAR doit offrir un bon environnement de travail pour ses employés afin d'accroître les performances des travailleurs ;
- Mise à la disposition de la Direction Risk Management tous les moyens nécessaires pour achever dans le plus bref délai la réalisation de la cartographie des risques ;
- Renforcement de la communication interne entre les collaborateurs au niveau de l'agence ;
- La nécessité d'introduire un deuxième contrôle pour vérification des modifications saisies ;
- Afin d'accroître la productivité et réduire les risques générés par les traitements manuels. Certaines tâches doivent être automatisées au sein de la CAAR ;
- La création d'un système d'information puissant et bien paramétré, la conception de ce système va être délicate et en présence d'une cellule de recherche et développement (finance, technique, commerciale, informatique ...) afin de prendre en considération le maximum de variables qui vont soutenir le pilotage de la performance de la CAAR ;
- Doter la direction Risk Management par un logiciel permettant d'aider la direction pour identifier et à atténuer les risques systémiques sur le long terme en effectuant un suivi et une analyse de la récurrence des problèmes.

Conclusion du chapitre

Dans ce troisième chapitre, nous avons intéressé à la mise en place d'une cartographie des risques liés à la direction comptabilité de la **CAAR**.

En premier lieu, nous avons présenté des généralités sur la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance où nous avons mis l'accent sur la DC. Après, nous avons essayé de mettre en pratique les enseignements théoriques pour mettre en place une cartographie des risques, commençons par l'identification et l'évaluation des risques, ayant recours aux différentes techniques de collecte des données. Ensuite, nous avons vu que l'évaluation de ces risques et les représenter sous forme d'une matrice de criticité nous a permis la détection des risques les plus critiques et les moins maîtrisés par la compagnie et de les situer dans des zones dont le traitement doit être priorisé via la mise en place des plans d'action pour chaque risque.

L'élaboration de la cartographie des risques nous a montré d'une part le souci de la CAAR à gérer les risques liés à la DC en mettant en place un dispositif de contrôle interne permettant de réduire leurs impacts. D'autre part cette étude révèle que, les risques les plus importants sont ceux qui sont liés aux travaux quotidiens et aux travaux de préparation des états financiers.

En conclusion, nous remarquons qu'une amélioration du contexte actuel de la gestion des risques au sein de la CAAR est nécessaire.

Conclusion générale

Le secteur de l'assurance assure une mission essentielle dans la vie économique. Il s'agit également d'un secteur qui contribue fortement au développement économique du pays. La complexité de l'activité d'assurance rend le système d'assurance vulnérable envers une multitude de risques qui constituent un élément inséparable de l'activité.

L'évolution réglementaire en matière de gestion des risques au sein des compagnies d'assurances a conduit au développement du dispositif de Risk management et à la nécessité de la mise en place d'un système de gestion des risques permettant la protection de la pérennité et la rentabilité des compagnies. La CAAR a créé depuis certaines années une direction de Risk Management, qui aura pour la mission principale le suivi et l'orientation des clients en matière de mesures de prévention à mettre en place pour assurer une meilleure maîtrise des risques.

Dans ce contexte, les compagnies développent des outils et adoptent des pratiques de gestion des risques où la cartographie des risques apparaît comme un outil indispensable pour le Risk management, elle permet aux compagnies d'assurances une meilleure gestion globale des risques pour identifier, évaluer, hiérarchiser et maîtriser les risques. Elle est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution et au contrôle des risques. De ce fait, nous avons procédé à l'élaboration d'une cartographie des risques liés à la direction comptabilité au sein de la CAAR.

La réalisation d'une cartographie des risques nécessite l'adoption d'une approche et le suivi d'une démarche qui dépendent de son type (globale, thématique), et de la nature de l'étude.

Pour apporter une réponse probante à la problématique et pour y parvenir à notre objectif principal de notre étude. Cependant, nous avons suivi une démarche d'élaboration d'une cartographie des risques s'appuyant sur un ensemble des étapes, la première étape passe nécessairement par une identification des processus, ce qui va nous conduire à la compréhension de l'activité de la direction comptabilité. Ensuite, nous avons identifié les différents risques susceptibles d'empêcher le bon fonctionnement du processus en basant sur des entretiens avec les opérationnels de la DC de la compagnie. De plus, il y a lieu de procéder à un regroupement de ces risques par type de risque.

La deuxième étape de la démarche qui consiste à l'évaluation des risques a été effectuée sur la base d'un questionnaire avec les responsables et les opérationnels pour évaluer la fréquence, la gravité de ces risques et le dispositif de maîtrise des risques mis en place. L'évaluation des risques était réalisée en deux étapes dont la première consiste à l'évaluation du risque brut (criticité du risque) et la seconde à l'évaluation du risque net. Après l'évaluation qualitative des risques et la hiérarchisation de ces derniers, nous avons classé les risques dans quatre zones

différentes d'après leurs priorités du traitement. Cependant, nous avons également proposé des plans d'action.

La mise en place d'un plan d'action a pour but de ramener les risques identifiés à des niveaux acceptables. De ce fait, nous avons jugé que les risques nets à criticité faible situés dans la zone d'amélioration peuvent être acceptés par la compagnie et nous nous sommes limités au traitement des risques moyens, élevés et très critiques, parmi les risques les moins maîtrisés sont ceux liés à : le risque de dispositif de collecte des informations comptables non efficace qui constitue un risque majeur, risque d'envoi d'un dossier incomplet par les finances à la comptabilité, risque de non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs au niveau d'agence . Et d'autre risque d'ordre opérationnel qui est : risque du stress dû parfois au manque de moyens de travail.

De l'analyse des résultats de la partie pratique, il ressort que la cartographie du risque assurantiel affiche l'inefficacité des mesures de maîtrise des vulnérabilités engendrées par le risque de dispositif de collecte des informations comptables non efficace, ce risque du a l'absence de contrôle de régularité des pièces collectées ou perte de données. Ces éléments de risque doivent faire l'objet d'une prise en charge immédiate.

La réalisation de la cartographie des risques prend en considération l'environnement et les risques à un temps précis t. De ce fait, cette cartographie doit être actualisée et communiquée à l'ensemble des collaborateurs de la DC. L'actualisation de cette dernière se voit obligatoire, car le profil de risque de l'entité est en perpétuel changement, et influencé par un certain nombre de facteurs.

En effet, la cartographie est un outil dynamique, sa mise à jour s'impose afin de s'aligner avec les objectifs de la compagnie. Pour cela, un suivi permanent des risques et des plans d'actions ainsi qu'une amélioration des démarches seront nécessaires pour s'assurer que les risques clés seront à tout instant maîtrisé.

Constats et tests d'hypothèse

La mise en œuvre et l'implémentation de l'ERM, contribueront à l'amélioration des performances de l'entreprise et lui fourniront des avantages réels. Et c'est sans doute la raison pour laquelle la cartographie des risques rencontre un succès certain depuis quelques années, ce qui confirme l'hypothèse N° 01.

La cartographie permet l'appréciation des risques susceptibles d'affecter la pérennité de l'entreprise, la proposition des plans d'actions de traitement des risques et l'amélioration de la communication autour des risques de l'entreprise, ce qui confirme l'hypothèse N°02.

L'application empirique de la démarche de la cartographie des risques au sein de la CAAR, nous a permis de confirmer que le projet d'élaboration de la cartographie des risques passe par plusieurs étapes : l'étape de préparation qui permet l'identification des processus, l'étape de réalisation qui permet d'identifier, évaluer et de mettre en place un dispositif de maîtrise des risques et de les contrôler et d'élaborer par la fin une matrice de ces risques. L'étape de la mise

en œuvre des plans d'actions, l'étape de reporting et par la fin l'étape de la mise à jour de la cartographie ce qui confirme l'hypothèse N° 03.

Recommandations

- La disponibilité d'une base de données sur les pertes historiques afin de mieux quantifier l'évaluation des risques.
- Les plans d'action appropriés à chaque risque, devrait faire l'objet d'une étude technique et financière pour estimer les coûts et les moyens nécessaires ainsi que le temps nécessaire pour la mise en place de chaque action.
- La cartographie des risques réalisée devrait être actualisée et communiquée à l'ensemble des gestionnaires et des opérationnels de la DC.

Les perspectives de la recherche

A partir de ce présent travail, nous proposons aux prochaines promotions d'étudiants quelques problématiques que cette recherche n'a pas pu aborder de façon approfondie :

- Comment assurer l'amélioration de la performance d'une compagnie d'assurance en utilisant la cartographie des risques ?
- Quel est le rôle de l'audit dans la gestion des risques au sein d'une compagnie d'assurances ?
- Quelle démarche de cartographie des risques est la plus appropriée pour la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'assurance ?

Bibliographie

I. Ouvrages

1. BESSON, André, PICARD, Maurice. « **Le contrat d'assurance** », Tome I. 4^e éd. Paris : Edition LIBRAIRIE GENERALE DE DROIT ET DE JURISPRUDENCE, 1975.
2. CHARBONNIER Jacques, « **Dictionnaire de la gestion des risques et des assurances** ».
3. CHEVALIER Alain et HIRSCH Georges, « **Le Risk Management. entreprise moderne**», d'édition, Paris, 1982.
4. COUILBAUT François, ELIAHSBERG Constant et LATRASSE Michel, « Introduction **à la théorie de l'assurance** », Edition l'Argus, 3^{ème} Edition, 1999.
5. FRANÇOIS Lukau Nkodi : « **gestion des assurances** ». Ed. Le Harmattan, 2014.
6. GILBERT De Marschal, « la **cartographie des risques** », Edition AFNOR, Paris, 2003.
7. MARQUET, Régine. « **Techniques d'assurance** », 2^e éd. Paris : Edition FOUCHER, 2005.
8. MOLARD, Julien. « **Dictionnaire de l'assurance** », 3^e éd. Paris : Edition SEFI, 2014.
9. MORLAYE Frédéric, « **Risk management et assurance** », Edition ECONOMICA, Paris, 2006.
10. MRABET, Nabil. « **Techniques d'assurance** », Editeurs UNIVERSITE VIRTUELLE DE TUNIS, 2007.
11. PIERANDREI Laurent, « **Risk management. Gestion des risques en entreprise, banque et en assurance** », Edition DUNOD, Paris, 2015.
12. POZZANA Tony, « **Gestion du risque & assurance d'entreprise** », Edition FONCSI, France, 2015.
13. RENARD Jacques, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », 2010.
14. TASSIN Emmanuel, « **Journées d'études IARD REIMS. Pilier II : Aspects quantitatifs** », Paris, 2012.
15. VÉRET Catherine, MERKOUAR Richard, « **Risk manager**», Dunod, Paris, 2005.

16. FRANÇOIS Lukau Nkodi : « **gestion des assurances** », Ed. Le Harmattan, 2014.

II. **Articles et Revues**

1. COSO, « **Enterprise Risk Management** », Integrated Framework, September 2004.
2. Directive 2009/138/CE du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II).
3. IFACI, Cahier de la recherche, « **La cartographie des risques** », 2eme Edition, Paris, Septembre 2013.
4. IFACI, **Étude du processus de management et de cartographie des risques**, les cahiers de la recherche, Paris, 2003.
5. IFACI, Groupe professionnel assurance, « **La cartographie des risques** », 2eme édition, 2006.
6. Committee of European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA).
7. L'expert-comptable suisse 2014 « GILLES DUNAND-ROUX et BERTRAND DESPORTES ».
8. Ordonnance n° 95-07 du 23 Chaabane 1415 correspondant au 25 Janvier 1995 relative aux assurances modifiée et complétée par : la loi n°06-04, loi de Finances pour 2007, 2008 ; 2010, 2011 et 2014.
9. « **Enterprise Risk Analysis for Property & Liability Insurance Companies** »; Guy Carpenter & Co, 2007.

III. **Mémoires Et Thèses**

1. AIT CHIKH Hanane, « **L'élaboration d'une cartographie des risques d'une compagnie d'assurances Cas : La fonction de la réassurance de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures** », 30ème Promotion IFID.
2. BENRABAH Abderrahmane, « **La cartographie des risques. quel rôle pour l'amélioration de la performance d'une compagnie d'assurance** cas pratique : Branche assurance construction- CAAR- », 35ème promotion IFID.

3. GUERMAH Melissa, « **Cartographie des risques pour la branche d'assurance Transports Facultés** », promotion IFID 2017.
4. KERBILA Imene, « **Cartographie des risques techniques d'une compagnie d'assurances : cas de la CASH assurances** », 30^{ème} promotion IFID.
5. LALOUI Sara, « **Risk management en assurance** : L'élaboration d'une cartographie des grands risques d'exploitation au sein de la CAAR », promotion IFID 2018.

IV. Rapports

1. KPMG, **Guide des assurances**, édition 2015.
2. Le guide des procédures de la direction comptabilité.
3. Rapport d'activité 2019 de la CAAR.

Sites Internet

1. <http://greta-assurance.e-monsite.com>
2. <https://www.community.mega.com>
3. <https://www.coso.org/>
4. <https://www.journaldunet.com-evolution-du-risk-management-de-la-gestion-des-assurances>
5. www.argusdelassurance.com
6. www.caar.dz

ANNEXES

Annexe N° 1 : Questionnaire d'identification & d'évaluation des risques et des contrôles

Pour chaque tâche élémentaire de chaque processus :

1- Quels sont les risques inhérents ?

.....
..
.....
..
.....

2- Quelles sont les causes et les conséquences pour chaque risque ?

Causes :.....
 Conséquences :.....

3- Existe-t-il des moyens de contrôle pour ce risque ?

Oui Non

Si oui, lesquels

Permanent:
 Périodiques:

4- Sur une échelle à quatre niveaux, comment évaluez-vous la fréquence d'occurrence ?

Rare Modéré Extrêmement probable Fréquent

5- Sur une échelle à quatre niveaux, Comment évaluez-vous l'impact de chaque risque identifié ?

Faible Moyen Important Grave

6- Sur une échelle à quatre niveaux, comment évaluez-vous le niveau de maîtrise de chaque risque identifié ?

Insuffisant Moyennement satisfaisant Satisfaisant Efficace

7- Que proposiez-vous pour remédier à ces risques ?

.....
..
.....

Annexe N° 02 : Traitement des risques

Niveau	Risque niveau	Fréquence	Impact	Criticité	risque brut	DMR	Risque net
R1001	Inversion ou interversion des chiffres comptable ayant pour conséquence erreur d'imputation	2	3	6	3	2	2
R1002	Dispositif de collecte des informations comptables non efficace	3	4	12	4	3	4
R1003	Erreur de saisie sous ORASS	3	3	9	3	2	2
R1004	Rapprochement non optimisé entre les chiffres comptables et les chiffres techniques	1	4	4	2	2	1
R1005	Non certification des comptes	1	4	4	2	1	1
R1006	Retard dans l'élaboration des états financiers	1	4	4	2	1	1
R1007	Risque de perte d'une pièce comptable	1	4	4	2	1	1
R1008	Mauvaise évaluation des provisions techniques réglementées	1	3	3	2	2	1
R1009	Erreur ou omissions liées aux déclarations fiscales et parafiscales	2	3	6	3	1	1
R1010	Risques liés aux changements d'estimation ou de méthodes comptables	1	4	4	2	2	1
R1011	Non-respect du guide des procédures	1	4	4	2	1	1
R1012	Mauvaise évaluation liée au cout d'acquisition des immobilisations et des dotations aux amortissements afférentes	2	3	6	3	1	1
R1013	Inventaire des immobilisations ou stocks non fiable	1	4	4	2	2	1
R1014	Erreur de traitement comptable 'écriture comptable étonnée' ayant pour conséquence erreur d'imputation	2	3	6	3	2	2
R1015	Non maîtrise des processus d'arrêté des comptes	1	4	4	2	1	1
R1016	Envoi d'un dossier incomplet par les finances à la comptabilité	3	4	12	4	2	3
R1017	Non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs au niveau	3	4	12	4	2	3

	d'agence						
R1018	Mal rédaction des nouveaux comptes	1	4	4	2	1	1
R1019	Absence d'ordre de classement des pièces justificatives	2	4	8	3	2	2
R1020	Erreur dans le suivi des Congés payés, Prêts, Avance sur salaire, CNAS et assurance groupe, Frais de formation, IRG	1	4	4	2	2	1
R1021	Non signature des PV des comptes de liaisons	1	3	3	2	1	1
R1022	Rapprochement non optimisé entre SDCG et (DRH, DAM, DFGA)	1	3	3	2	2	1
R1023	Erreur de calcul du montant de la cotisation FGAS	1	3	3	2	2	1
R1024	Mal rédaction des nouvelles procédures	1	4	4	2	2	1
R1025	Inversion des comptes comptables ayant pour conséquence erreur d'imputation	2	3	6	3	2	2
R1026	Risque de non exhaustivité et de non fiabilité des informations ou des documents justificatifs permettant le traitement comptable adéquat des opérations de la réassurance dans les délais requis	2	2	4	2	2	1
R2001	Surcharge de travail ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre opérationnel	2	4	8	3	2	2
R2002	Panne de réseau informatique à cause des coupures d'internet	3	3	9	3	2	2
R2003	Panne de réseau informatique à cause des coupures de courant électrique	3	3	9	3	2	2
R2004	Panne informatique hardware ou software	1	4	4	2	2	1
R2005	Manque d'expérience professionnelle ou compétence ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre	2	3	6	3	2	2
R2006	Stress dû parfois au manque de moyens de travail	2	3	6	3	3	3
R2007	Rémunération non motivante	1	3	3	2	2	1
R2008	Manque de concentration ayant pour conséquence des erreurs humaines d'ordre	3	3	9	3	2	2

	opérationnel						
R2009	Erreur de paramétrage des comptes comptables	1	4	4	2	2	1
R2010	Risques liés à un dysfonctionnement des systèmes d'information	1	4	4	2	2	1
R2011	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	2	3	6	3	2	2
R2012	Sécurité du lieu de travail- Accidents du travail / maladies professionnelles	1	4	4	2	1	1
R2013	Retour des exemplaires des documents non signés, absence du cachet et de la griffe	1	3	3	2	2	1

TABLE MATIERE :

SOMMAIRE	I
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES	IV
LISTES DES ANNEXES	V
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
RÉSUMÉ	VIII
ملخص	IX
INTRODUCTION GENERALE	A-C
<u>CHAPITRE I :NOTIONS ET CONCEPTS DE BASE SUR LES ASSURANCES ET LE RISK MANAGEMENT</u>	1
INTRODUCTION	2
<u>SECTION 01 : DEFINITIONS, SPECIFICITE ET CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE ASSURANCE</u>	3
1 DEFINITION DE L'ASSURANCE	3
1.1 Définition juridique de l'assurance.....	3
1.2 Définition technique de l'assurance	3
2 LE ROLE DE L'ASSURANCE.....	3
1.2 Le rôle social de l'assurance.....	3
1.2 Le rôle économique de l'assurance	4
3 LES ELEMENTS D'UNE OPERATION D'ASSURANCE	5
3.1 L'assuré	5
3.2 L'assureur	5
3.3 La prime ou cotisation	5
3.4 Le risque	5
3.5 Le Sinistre.....	5
3.6 L'indemnisation.....	5
4 LA TYPOLOGIE DES ASSURANCES	6
4.1 LES ASSURANCES DE DOMMAGE	6
4.2 L'ASSURANCE DE PERSONNE	6
<u>SECTION 02 : HISTORIQUE ET EVOLUTION DE L'ASSURANCE EN ALGERIE.....</u>	7
1 HISTORIQUE DE L'ASSURANCE EN ALGERIE.....	7
1.1 LA PERIODE 1962-1989 : NATIONALISATION ET SPECIALISATION	7
1.2 L'OUVERTURE ET LA LIBERATION DU MARCHE	7
2 LE MARCHE DES ASSURANCES EN ALGERIE	8
2.1 les intervenants dans le marché algérien des assurances	8
2.2 Les caractéristiques du marché Algérien des assurances.....	9
2.3 Production.....	10
2.4 Indemnisations.....	10
2.5 Activité de la réassurance	10
2.6 Assurances spécialisées	11
<u>SECTION 03 :RISK MANAGEMENT ET L'ASSURANCE</u>	12

1	DEFINITION ET EVOLUTION DU RISK MANAGEMENT	12	
1.1	DEFINITION DU RISK MANAGEMENT	12	
1.2	EVOLUTION DU RISK MANAGEMENT	12	
2	LES OBJECTIFS DU RISK MANAGEMENT	13	
3	LE RISK MANAGEMENT SOUS LA DIRECTIVE SOLVABILITE II	14	
3.1	la présentation de solvabilité II	14	
3.2	l'ORSA dans la solvabilité II	16	
4	METHODOLOGIE DU RISK MANAGEMENT	17	
4.1	les éléments du dispositif du Risk Management	17	
4.2	la démarche d'une gestion globale des risques	18	
5	L'ENTREPRISE RISK MANAGEMENT ET L'INDUSTRIE D'ASSURANCE	19	
5.1	Définition du concept ERM	19	
5.2	L'intérêt de l'ERM au sein de l'industrie d'assurance	20	
	CONCLUSION	22	
	CHAPITRE II : CARTOGRAPHIE DES RISQUES COMME OUTIL DE RISK MANAGEMENT	23	
	INTRODUCTION	24	
	SECTION 01 : DEFINITION, TYPOLOGIES DES RISQUES DANS UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE		25
1	DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DU RISQUE	25	
1.1	DEFINITION DU RISQUE	25	
1.2	Appétence pour les risque et seuil de tolérance	25	
2	LES TYPES DES RISQUES D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE	26	
2.1	Les risques financiers	26	
2.2	LES RISQUES D'ASSURANCES	27	
2.1	Les risques opérationnels	28	
2.2	LES RISQUES STRATEGIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX	29	
	SECTION 02 : NOTIONS ET TYPOLOGIES DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES		31
1	NOTIONS THEORIQUES DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	31	
1.1	Définition de la cartographie des risques	31	
1.2	Les objectifs de la cartographie des risques	31	
1.3	Les conditions de réussite d'une cartographie des risques	32	
1.3.1	L'implication de la Direction Générale	32	
1.3.2	La formation d'un groupe de travail qualifié	33	
1.3.3	La création d'un climat de confiance	33	
1.3.4	La désignation d'un Responsable (coordinateurs de projet)	33	
1.4	Les acteurs de la cartographie des risques	33	
1.4.1	Le management opérationnel	33	
1.4.2	Les fonctions support de maîtrise des risques	34	
1.4.3	L'audit interne	35	
2	TYPES DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	35	
2.1	La cartographie globale	35	
2.2	La cartographie thématique	36	
3	MOTIVATIONS POUR ELABORER UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	36	

SECTION 03 : LE PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES 38

1	LES APPROCHES D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	38
1.1	L'approche Bottom-Up.....	38
1.1.1	L'identification des processus	39
1.1.2	L'identification et cotation des risques au niveau des processus.....	39
1.1.3	L'identification et évaluation des éléments de maîtrise existants des processus	39
1.1.4	La cotation du risque résiduel.....	40
1.2	L'approche Top-own	41
1.2.1	L'identification des risques et leur évaluation.....	41
1.2.2	Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation.....	41
1.2.3	Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation.....	41
1.3	L'approche combinée	42
2	LES ETAPES D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	43
2.1	La phase de préparation.....	43
2.2	La phase de réalisation	43
2.2.1	L'identification des risques	44
2.2.2	L'évaluation des risques bruts	45
2.2.3	L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques.....	47
2.2.4	L'évaluation et la cotation du risque résiduel.....	48
2.2.5	L'hiérarchisation des risques.....	49
2.2.6	L'établissement de la matrice des risques	49
2.3	La phase d'action.....	50
2.3.1	Le traitement du risque.....	50
2.4	La phase de suivi	50
2.5	La phase de reporting	51
2.6	La phase d'actualisation et mise à jour de la cartographie des risques.....	51
	CONCLUSION.....	52

CHAPITRE III : MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA CAAR

53

	INTRODUCTION :.....	54
	<u>SECTION 01 : PRESENTATION DE LA CAAR</u>	55
1	PRESENTATION DE LA CAAR	55
1.1	HISTORIQUE DE LA CAAR	55
1.2	L'ORGANISATION DE LA CAAR.....	56
1.2.1	Le siege.....	56
1.2.2	Les succursales	56
1.2.3	Le Réseau de distribution	56
2	LA CAAR EN CHIFFRE.....	59
2.1	Activité technique de la CAAR	59
2.1.1	L'analyse globale de la production.....	59
2.1.2	L'évolution de la production par branche.....	59
2.1.3	La structure du portefeuille de la CAAR.....	60
2.1.4	L'évolution des indemnités par branche	61
2.1.5	Situation de la réassurance	61
3	PRESENTATION DE LA DIRECTION RISK MANAGEMENT.....	62
3.1	L'organigramme de la direction Risk Management	62
3.2	Principales missions de la direction Risk Management	63

SECTION 02 :LA CARTOGRAPHIE DES RISQUE POUR LA DIRECTION COMPTABILITE... 64

1	LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	64
1.1	Le choix de la cartographie et l'approche d'élaboration	64
1.2	La méthode de cotation des risques utilisée	64
1.3	Les outils de collecte de données	65
2	L'IDENTIFICATION DES PROCESSUS.....	65
3	L'IDENTIFICATION DES RISQUES	69
4	L'EVALUATION DES RISQUES.....	71
4.1	Critères d'évaluation des risques	71
4.1.1	La fréquence	71
4.1.2	L'impact	71
4.2	La criticité.....	71
4.3	Le risque brut.....	72
4.4	L'évaluation du dispositif de maîtrise du risque (DMR).....	72
4.5	L'évaluation du risque net	73
5	LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES « Direction comptabilité »	75
6	LA HIERARCHISATION DES RISQUES NETS	77
7	LES PLANS D' ACTIONS	80

SECTION 03 : ANALYSE DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS . 84

1	ANALYSE ET REPARTITION DES RISQUES BRUTS/NETS.....	84
2	AVANTAGES DU PROJET DE LA CARTOGRAPHIE POUR LA CAAR	85
3	LES RECOMMANDATIONS.....	85
	CONCLUSION.....	87
	CONCLUSION GENERALE.....	89

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE