

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en science
Financières et Comptabilité**

Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE

THEME :

**L'application de l'approche COSO 2 dans les
entreprises de réassurance, réalité et perspectives**
**Cas : Compagnie Centrale de Réassurance
(CCR)**

Elaboré par :

RAHMOUNI Nassim

Encadreur :

Pr. DAHIA Abdelhafid

Lieu du stage : Compagnie Centrale de Réassurance à Alger

Période du stage : du 01 Mars au 02 Avril

2019/2020

Remerciements

En premier lieu je remercie le bon Dieu le tout puissant de m'avoir aidé à achever ce modeste travail,

Je remercie mon encadreur monsieur DAHIA Abdelhafid pour ses conseils et sa patience tout au long de la réalisation de ce travail de recherche.

Je remercie également Les membres du jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail.

Mes profonds remerciements à l'ensemble du personnel du CCR et plus précisément Monsieur SID Ahmed, responsable on actuariat et risk management, Monsieur GUERBI Ismail, directeur des risques industriel et engineering et Mme Ladraa. N, Responsable de division d'audit interne, Pour leurs accueils et leurs temps accordés pour l'accomplissement de ce travail, ainsi leurs soutiens tout au long de la réalisation de mon stage pratique.

Enfin, je tiens à remercier mes chers parents, ma famille pour leurs tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

DEDICACE

Je dédie ce travail :
A mes très honorables chers parents
A mes sœurs
A toute la famille
A mes amis.

SOMMAIRE

Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Listes des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
Introduction générale.....	A
Chapitre 1 : présentation de l'activité d'assurance et la notion de risque.....	1
Introduction.....	1
Section 1 : généralités et fondements de l'assurance.....	1
Section 2 : Coassurance et réassurance.....	8
Section 3 : généralités sur le risque.....	14
Conclusion.....	23
Chapitre 2 : le référentiel de management des risques : COSO 2.....	24
Introduction.....	25
Section 1 : le cadre de référence « COSO2 ».....	25
Section 2 : techniques d'application de la démarche de management des risques selon COSO2.....	34
Section 3 : le rôle de l'audit interne dans le management des risques.....	46
Conclusion.....	58
Chapitre 3 : réalités et perspectives de l'approche COSO 2 au sein de la compagnie centrale de réassurance.....	59
Introduction	60
Section 1 : Présentation de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR).....	60
Section 2 : démarche de management des risques selon COSO 2 et le rôle de l'audit interne.....	69
Conclusion	88
Conclusion générale.....	91
Bibliographie	
Table des matières	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : présentation de la forme du plan d'action.....	54
Tableau N°2 : Part de marché de la CCR.....	65
Tableau N°3 : Parts des acceptations nationales et internationales	66
Tableau N°4 : Évolution des acceptations globales 2019 par branche.....	67
Tableau N°5 : Résultat technique brut des Acceptations globales.....	68
Tableau N°6 : illustration de structure d'un code de conduite.....	71
Tableau N°7 : appétit au risque et les tolérances par catégorie de risque.....	72
Tableau N°8 : illustration d'identification des événements et leurs indicateurs.....	73
Tableau N°9 : Procédure d'évaluation de la fréquence	74
Tableau N°10 : Procédure d'évaluation de la sévérité	75
Tableau N°11 : LOSS RATIO NET 2019 par branche	77
Tableau N°12 : l'évaluation du risque n°3.....	77
Tableau N°13 : analyse de ratio S/P par pays de 2010 à 2019.....	78
Tableau N°14 : période de retour et PML.....	80
Tableau N°15 : Valeur Totale d'assurances	80
Tableau N°16 : répartition du sinistre ACIP 1 & 2.....	80
Tableau N°17 : répartition du sinistre hors ACIP.....	80
Tableau N°18 : répartition du sinistre hors ACIP.....	81
Tableau N°19 : Impact financier	81
Tableau N°20 : l'évaluation du risque n°6.....	81
Tableau N°21 : l'évaluation des risques identifiés	82
Tableau N°22 : les mesures de contrôle et de réduction	83
Tableau N°23 : Acceptations Globales.....	87
Tableau N°24 : mission d`audit de la Capacité de souscription des affaires.....	88

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : le cube de COSO 2.....	31
Figure N°2 : l'organigramme de la compagnie centrale de réassurance.....	62
Figure N°3 : Part de marché de la CCR -2018.....	65
Figure N°4 : Part de marché de la CCR 2019.....	65
Figure N°5 : Part des acceptations nationales et internationales 2018.....	66
Figure N°6 : Part des acceptations nationales et internationales 2019.....	66
Figure N°7 : Part des acceptations nationales et internationales par branche.....	67
Figure N°8 : Evolution de la structure des acceptations globales 2018/2019.....	68
Figure N°9 : score global du risque.....	76
Figure N°10 : cartographie des risques.....	82

LISTE DES ABREVIATIONS :

COSO: committee of oponsorins organization of the treadway commission

ISO : International Organisation for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)

CCR : compagnie centrale de réassurance

XL : Excess of Loss

WXL-R: Working XL per Risk

Cat-XL: catastrophe XL

SL: Stop Loss

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Interne

LSF : Loi de Sécurité Financière

VaR : Value at Risk

XBRL: eXtensible Business Reporting Language

XML: eXtensible Markup Language

IIA : Institute of Internal Auditors

CRIPP : le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne

QCI : Les questionnaires du contrôle interne

FRAP : Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes.

MPA : Modalités Pratiques d'Application.

FP : fonds propres

S: Sinistre

P: Prime

ERM: Entreprise Risk Management.

PRA : Plan de Reprise d'Activité

VPN: Virtual Private Network

RMS: Reinsurance management software

RH : Ressource Humaine

DRIE : Direction des risques incendie et engineering

REC : Risque en cours

SAP : Sinistre à payer

VTA : Valeur Totale d'Assurance

PML : Probable Maximum LOSS

ACIP : Algerian Catastrophe Insurance Program

Résumé :

Le management des risques est connu pour son intérêt à identifier et maîtriser les nombreux risques auxquels l'entreprise est confrontée. Pour cela, plusieurs référentiels et approches internationales sont apparues, parmi les référentiels les plus célèbres se trouve COSO 2 qui propose un cadre conceptuel et des techniques d'applications permettent de donner une assurance raisonnable sur l'atteinte des objectifs fixés.

L'audit interne a aussi un rôle très important dans management des risques, elle permet à travers l'évaluation et la surveillance du dispositif de management des risques de donner une assurance sur le bon fonctionnement de ce dispositif.

L'objectif de ce travail est d'une part d'évaluer l'efficacité du dispositif de management des risques selon le référentiel COSO 2, en examinant la réalité d'appliquer ce dernier au sein d'une entreprise de réassurance. En d'autre part de connaître le rôle de l'audit interne dans l'assurance d'un bon fonctionnement du dispositif de management des risques.

Mots clés : risque, management des risques, COSO 2, assurance, audit interne.

Abstract:

Risk management is known for its interest in identifying and controlling the many risks the company faces. This is why several international frameworks and approaches have emerged. Among the most famous referential are COSO 2 which propose a conceptual framework and application techniques provide reasonable insurance on the achievement of the objectives set.

Internal audit also has a very important role in risk management, it makes it possible through the evaluation and monitoring of the elements of the risk management system to provide insurance on the proper functioning of this system.

The objective of this work is on the one hand to evaluate the effectiveness of the risk management system according to the COSO 2 framework, by examining the reality of applying it within a reinsurance company. On the other hand, to know the role of internal audit in ensuring the proper functioning of the risk management system.

Key words: risk, risk management, COSO 2, insurance, Internal audit.

Introduction Générale

Introduction générale :

Les entreprises évoluent dans un environnement instable et incertain. L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation¹. Elle peut être une source de risques ou d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur.

Les entreprises sont quotidiennement confrontées et exposées à une multitude de risques qui affectent négativement sur l'atteinte des objectifs fixés, cette exposition est liée aux évolutions techniques et industrielles, à l'accroissement de la part des exportations et à l'internationalisation des échanges économiques, aux innovations financières, à l'intensification des contraintes juridiques et à la complexité des technologies employées.

La multiplicité de ces risques encourus lui impose de les identifier, de les mesurer, et de les gérer. Ceci oblige les entreprises à investir ou réinvestir de manière forte au champ du management des risques.

Le management des risques est un processus structuré, qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures nécessaires pour répondre de manière efficace aux opportunités et menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation qu'elle que soit sa taille de ce dernier.

Il existe de nombreuses normes, documents métier et approche concernant le management des risques. Cependant, ces normes sont sectorielles (avionique, ferroviaire, nucléaire, procédés, pharmacie, etc.). De plus elles concernent souvent des points de vue limités comme des étapes particulières du développement de projet (par exemple la conception). D'autres documents traitent de risque affectant des technologies spécifiques (par exemple le logiciel ou l'électronique). D'autres, enfin, répondent à des sources de dangers ciblées (par exemple, les explosions ou les rayonnements électromagnétiques)². Mais la question de compétitivité et de création de la valeur oblige d'aborder la question des risques d'un point de vue global. De ce fait, des nouveaux référentiels de management des risques sont apparus (COSO 2, ISO 31000, ...).

COSO est l'acronyme abrégé de « committe of sponsoring organizations of the traedway commission », est une commission à but non lucratif. Etablit en 2004 un document intitulé « enterprise risk management - integrated framework » (COSO 2).

¹ IFACI, PWC, LANDWELL & associés, Le management des risques de l'entreprise, COSO 2 report, 3^{ème} édition, Ed. D'organisation, Paris, 2007, P. 3.

² MOTET. G, les cahiers de la sécurité industrielle : la norme ISO 31000, 10 questions, FONCSI.

Ce référentiel a répondu aux attentes des entreprises et les parties prenantes face aux scandales et des faillites très médiatisés qui a touché de nombreuses entreprises, et il a élaboré un dispositif de management des risques détaillé, apportant des principes et des concepts directeurs, un langage commun et une orientation claire.

C'est en fait vraiment à la fin des années 1970 et au début des années 1980 que la question de la gestion des risques prend un réel essor dans l'ensemble des pays occidentaux. La fonction du risk manager est apparue à cette période, en même temps que le secteur de l'assurance se développait³.

En Algérie l'évolution de la prévention des risques, depuis l'indépendance, s'est faite progressivement. Les pouvoirs publics après la constatation de l'absence de politiques concentrées en matière de prévention et de gestion des risques à décider d'engager une réflexion en la matière en y associant tous les acteurs susceptibles d'être impliqués (assurés, assureurs, réassureur national, pouvoirs publics) et en confiant cette tâche au **conseil national des assurances** (CNA). Les travaux qui y ont été entrepris, sous la forme d'ateliers et de groupes de réflexions ont porté sur la définition d'un « **programme d'actions de soutien à la prévention et à la gestion des risques** », ce document recommande la création d'une structure spécialisée en prévention (management des risques) au sein de chaque entreprise d'assurance⁴.

L'entreprise d'assurance est confrontée aux nombreux risques (Le risque est le phénomène qui est la raison d'être de l'assurance), d'autant plus que son produit couvre les conséquences financières des risques, auxquels peuvent être exposés ses clients. Ce qui implique que ce secteur est trop risqué et il nécessite une fonction de management des risques efficace.

C'est pourquoi la problématique que nous avons dégagée est celui de savoir : **comment peut-on assurer un management des risques efficace au sein d'une entreprise de réassurance selon COSO 2 ?**

Cette question principale nécessite d'être subdivisée en sous questions, qui sont les suivantes :

- ❖ Qu'est-ce que l'assurance ?
- ❖ Quelle est sa spécificité par rapport aux autres secteurs ?

³ HASSID. O, la gestion des risques, 2^{ème} éd, édition DUNOD, Paris, 2008, p.5.

⁴ <https://fr.slideshare.net/hamadouchehamid/programme-de-prvention-31095633>

- ❖ Quelle est la démarche qui permet de gérer les risques de manière efficace ?
- ❖ Quel rôle pour l'audit interne dans le management des risques ?

Pour répondre à la problématique posée nous partons des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : le fait que le produit de l'assurance soit vendu avant que l'on ne connaisse le cout définitif, contrairement aux autres secteurs.

Hypothèse 2 : le référentiel COSO 2 propose une démarche de management des risques efficace au sein de toutes les entreprises, y compris les entreprises d'assurances.

Hypothèse 3 : la fonction d'audit interne joue un rôle important dans la vérification et l'évaluation du dispositif de management des risques.

Méthodologie et organisation du travail :

De ce fait, et pour mener à bien cette étude et répondre aux questionnements évoqués précédemment, nous avons suivi une méthodologie selon deux niveaux d'analyse. Le premier concerne la recherche bibliographique qui nous a permis de collecter les informations nécessaires pour notre travail, à partir de différents ouvrages, les revues, les dictionnaires et les sites web. En deuxième lieu, nous avons effectué un stage pratique au sein de la compagnie centrale de réassurance (CCR) pour avoir une vision concrète du sujet de notre étude.

Plan de travail :

L'étude est structurée autour de trois chapitres. Le premier chapitre présente une présentation du secteur d'assurance et le risque, dans lequel on aborde une description des différentes notions indispensables à la compréhension de ces éléments. Le second chapitre explique la notion et la démarche de management des risques selon le référentiel COSO 2, et indique le rôle de la fonction d'audit interne dans le management des risques. Le troisième chapitre et dernier chapitre exposera la démarche pratique du management des risques selon le référentiel COSO 2 au sein de la CCR, en distinguant le rôle de l'audit interne dans cette démarche.

Choix du thème :

Le choix du thème n'est pas le fruit du hasard. Nous avons choisi ce sujet, d'abord parce que c'est un sujet qui intéresse les sociétés, ensuite en raison de la nécessité d'avoir une fonction de management des risques efficace au sein de chaque entreprise à cause de la multiplicité et de la complexité des risques auxquels les entreprises doivent faire face. Enfin, à cause de la spécificité du secteur d'assurance par rapport aux autres secteurs.

Objectif du travail :

L'objectif de ce travail est d'une part d'évaluer l'efficacité du dispositif de management des risques selon le référentiel COSO 2, en examinant la réalité d'appliquer ce dernier au sein d'une entreprise d'assurance. En d'autre part de connaître le rôle de l'audit interne dans l'assurance d'un bon fonctionnement du dispositif de management des risques.

Chapitre 1 :

**Présentation de l'activité
d'assurance et la notion de
risque**

Introduction :

Le secteur de l'assurance est un secteur actif. Il se situe dans le secteur tertiaire de l'économie. Il occupe une place importante dans l'économie, puisqu'il prend en charge la sécurité des personnes et de leurs activités. Sa spécificité en matière de cycle de production en fait un secteur où les risques sont très élevés.

Dans ce premier chapitre, l'étude s'articule autour du secteur d'assurance et de risque. Il est divisé en trois sections, la première rappelle certaines généralités sur le secteur d'assurance et ses fondements techniques. La seconde section étudie les deux formes de division des risques dans ce secteur : la coassurance et la réassurance. La troisième section traitera la notion de risque en général, et les risques liés au secteur d'assurance en particulier.

SECTION 1 : généralités et fondements de l'assurance

L'assurance est l'un des nombreux procédés par lesquels l'homme se prémunit les risques qui le menacent. Elle fait aujourd'hui totalement partie de notre cadre de vie quotidien. Dans cette section on va donner les différentes définitions de l'assurance, ensuite on passera sur les différents concepts de l'opération d'assurance.

1 Définition de l'assurance :

Il existe de nombreuses définitions de l'assurance qui diffèrent selon l'angle d'étude des variétés des opérations d'assurance et des risques couverts.

1.1 Définition générale :

De manière générale, l'assurance peut être définie comme une réunion de personnes, redoutant l'arrivée d'un événement préjudiciable, se cotisent pour permettre à ceux qui sont touchés par cet événement de faire face aux dommages résultant⁵.

1.2 Définition technique :

Sous l'angle technique, l'assurance est une opération par laquelle une partie (l'assureur) s'engage à délivrer, dans le cadre réglementaire d'un contrat, une prestation en cas de réalisation d'un risque à une autre partie (l'assuré), moyennant le paiement d'une prime ou cotisation. L'assureur réalise alors la mutualisation des risques en utilisant la loi des grands nombres et les lois de la statistique⁶.

⁵ CUILBAULT F, ELIASHBERG C, LATRASSE M, Les grands principes de l'assurance, 6ème édition, éd L'argus, Paris, 2003, p.49.

⁶ <http://www.assurance-et-mutuelle.com/assurance/definition-assurance.html>

1.3 Définition juridique :

Sur le plan juridique l'assurance est définie selon l'article 02 de l'ordonnance 95/07 (modifié par l'art.2 L 06-04), et l'art 619 du code civil algérien comme « un contrat par lequel l'assureur s'oblige moyennant des primes ou autres versements pécuniaires (cotisations), 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 »⁷.

1.4 Définition économique :

De point de vue économique, l'assurance peut être vu comme un produit commercialisé par les entreprises d'assurance, sous la forme d'un package de garanties, souvent à prendre ou à laisser⁸.

2 Le principe d'inversion du cycle de production :

C'est le principe qui particularise le secteur des assurances par rapport aux autres secteurs. Il prévoit que l'assureur perçoit la prime d'assurance avant de réaliser sa prestation. Contrairement aux autres secteurs d'activités où le prix de vente est fixé à partir de son prix de revient qui est facilement calculé, et le règlement à lieu après l'exécution et la livraison du produit ou le service.

3 Les éléments d'une opération d'assurance :

L'opération d'assurance repose sur l'existence d'un certain nombre d'éléments :

3.1 Contrat ou police d'assurance :

Il s'agit d'un lien juridique et un accord passé entre un assureur accepte de couvrir et de garantir un risque déterminé, et un assuré s'engage à payer une prime convenue.

Le contrat dont la matérialisation est une police d'assurance comprend des conditions générales non personnalisées et des conditions particulières qui précisent notamment la durée de garantie, les caractéristiques du risque assuré, le montant des versements à faire par le souscripteur et le mode de détermination des prestations de l'assureur⁹.

⁷ Art.2 de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances, p.170

⁸ CORDUNEANU. I, SAVGA. M, assurance et réassurances : recueil de textes, ASEM, 2006, p.6.

⁹ Ewald. F, J-H. Lorenzi, Encyclopédie d'assurance, éd Economica, 1997, P. 432.

3.2 Le risque :

Le risque est la matière première d'une opération d'assurance. C'est un événement dommageable tel que le vol, la perte, l'incendie, l'accident... qui peut survenir dans le futur de manière aléatoire. En matière d'assurance le mot « risque » désigne non seulement « l'événement » mais aussi « la chose » placée sous la garantie de l'assurance (une usine assurée contre l'incendie par exemple).

Selon la définition du risque, les risques ne sont pas tous assurables. L'assurabilité d'un risque obéit aux conditions suivantes ¹⁰:

- ✓ Le risque doit être futur (l'événement ne doit pas être déjà réalisé) ;
- ✓ Le risque doit être aléatoire, c'est-à-dire qu'il dépend du hasard, (le risque incertain mais toujours probable). L'incertitude est contenue dans deux points :
 - incertitude quant à la survenance de l'événement : l'événement qui surviendra ne peut être reconnu s'il s'agira de l'incendie ou du vol.
 - incertitude quant à la date de survenance de l'événement : la date du décès est méconnue. Sa réalisation doit être indépendante de la volonté des parties contractantes (si une des parties peut influencer sa réalisation, il ne constitue plus un risque assurable).

3.3 La prime ou la cotisation :

La prime est la somme d'argent due par l'assuré à l'assureur en contrepartie de la garantie qui lui est accordée pour un risque déterminé. La prime est bien distincte de la cotisation. Une prime concerne plus les contrats individuels des assureurs commerçants, qui pratiquent de l'assurance pour avoir des bénéfices. Tandis que la notion de cotisation touche les assurances collectives comme les mutuelles.

3.4 La prestation :

La prestation est la somme d'argent que l'assureur doit payer à l'assuré en cas de réalisation d'un risque assuré, dans la limite de la garantie accordée à l'assuré. Il existe deux sortes de prestations ¹¹:

- ✓ **Des indemnités** : qui sont déterminées après la survenance du sinistre, en fonction de son importance. Ce type de prestation est pratiqué dans le cas des assurances de dommages ;

¹⁰ CUILBAULT. F, ELIASHBERG. C, LATRASSE. M, op.cit. p.51.

¹¹ CUILBAULT. F, ELIASHBERG. C, LATRASSE. M, op.cit. p.50.

- ✓ **Des prestations forfaitaires** : qui sont déterminées à la souscription du contrat, avant la survenance du sinistre (par exemple : assurance vie).

3.5 Le sinistre :

En théorie, le mot « sinistre » est la conséquence logique d'un risque précis. La plupart des sinistres sont prévus et peuvent faire l'objet d'un contrat spécifique. En cas de sinistre, l'assurance rembourse l'assuré dans les conditions fixées.

3.6 La compensation au sein de la mutualité :

La mutualité est le principe de base de l'assurance. Les primes payées par tous les assurés finançant les indemnités versées à ceux qui subissent des sinistres. Une partie des engagements pris par les assureurs peut cependant être transférée à des réassureurs¹².

4 Les acteurs d'une opération d'assurance :

Comme nous l'avons déjà avancée, l'opération d'assurance est effectuée par une réunion de personnes :

4.1 L'assuré :

L'assuré est la personne physique ou morale à laquelle s'appliquent les garanties du contrat d'assurance, sans qu'elle en soit nécessairement le souscripteur. Par exemple en assurance de responsabilité civile, c'est le responsable qui est assuré.

4.2 Le souscripteur :

Le souscripteur est la personne qui souscrit un contrat d'assurance, c'est à dire qui signe les différents documents du contrat d'assurance et qui s'engage à payer les primes dues à l'assureur¹³. Souvent, c'est l'assuré lui-même qui souscrit un contrat pour son propre compte.

4.3 Le bénéficiaire :

Le bénéficiaire est toute personne physique ou morale, au profit de laquelle l'assurance a été souscrite, c'est-à-dire la personne recueillant le profit du contrat en cas de réalisation du risque¹⁴.

¹² <https://www.universalis.fr/encyclopedie/assurance-economie-de-l-assurance/>

¹³ <https://www.index-assurance.fr/?s=le+souscripteur>

¹⁴ BENAHMED. K, Essai d'analyse de la relation entre l'assurance et la croissance économique en Algérie, mémoire du magister, option MFB, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014, p .32.

4.4 Le tiers :

Le tiers est une personne qui n'est pas liée au contrat d'assurance, mais bénéficiera de la prestation lorsque le risque se produit. Par exemple dans l'assurance décès, le tiers bénéficiaire est nécessairement une personne autre que l'assuré.

4.5 L'assureur :

L'assureur est celui qui s'oblige de payer l'indemnité¹⁵, c'est-à-dire la personne physique qui s'engage à fournir les prestations prévues en cas de réalisation du risque. Il est généralement une société commerciale ou civile (mutuelle).

5 Les techniques de bases de l'assurance :

L'assurance repose sur la notion du risque, L'assureur gère une mutualité de risque qu'il prend en charge en contrepartie de la cotisation payée par l'assuré pour réaliser cette mutualité. De plus, le principe d'inversion du cycle de production, qui prévoit que l'assureur fixe la prime d'assurance avant de réaliser sa prestation. Tout cela, conduit l'assureur à déterminer des primes justes et compatibles avec les éventuels risques survenus et les différents frais (frais d'acquisition, de gestion et d'encaissement) auxquels est exposé l'assureur, en utilisant les paramètres suivants :

5.1 La loi des grands nombres ¹⁶:

Elle a été introduite par Jacob Bernoulli au XVIIIe siècle. Elle stipule que : « plus est grand le nombre d'expériences réalisées, plus les résultats de ces expériences se rapprochent de la probabilité théorique, de la survenance d'événement ». En d'autre terme, Si on possède des études portant sur un très grand nombre de cas, on connaît de manière suffisamment précise, la probabilité de survenance d'un événement.

La loi des grands nombres est très importante pour les assureurs. Elle permet de connaître la probabilité de survenance d'un sinistre (la fréquence) et d'établir ensuite des tarifications plus précises et plus fiables, à partir les statistiques qui englobe un grand nombre d'observations portant sur un grand nombre de risque, ce dernier il faut qu'il soit dispersé, homogène et suffisamment fréquent. Ce qui rapproche les résultats des assureurs aux prévisions statistiques.

¹⁵ MRABET. N, Technique d'assurance, Université virtuelle de Tunis, 2007, P. 13.

¹⁶ BENANTEUR. S, BEY. A, L'impact des assurances sur la sécurité financière des entreprises, cas : La SALAMA ASSURANCE, mémoire du master, option Finance, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014-2015, p. 28.

5.2 Les statistiques du passé :

Afin d'établir des prévisions pour l'avenir et répartir les risques, l'assureur a recours aux statistiques du passé. Ces statistiques permettent la connaissance des risques à condition qu'elles portent sur des risques nombreux et comparables. En effet, les études statistiques doivent prendre en considération un nombre important des cas et qui s'étalent sur des longues périodes, afin de prévoir la probabilité de survenance d'un événement d'une manière suffisamment certaine et pour tirer des conclusions chiffrables justes.

Par exemple, dans les assurances vie, ces statistiques indiquent le nombre de décès survenant à tel âge ainsi que l'âge moyen de décès d'une population masculine ou féminine à une époque donnée (table de mortalité).

5.3 Les prévisions de probabilité de survenance des sinistres :

Les prévisions en assurance sont déterminées à travers des calculs de probabilités basées sur des renseignements statistiques, afin de fixer les taux de primes d'assurance en tenant compte de la fréquence du risque couru : accident, incendie, vols....

6 La tarification en assurance : étapes de calcul de la prime :

Dans la tarification, Les assureurs s'efforcent de respecter une règle d'or : $S=P$ (S = sinistres, P = primes).

La prime d'assurance prend en compte¹⁷ :

- ✓ **Les risques**, c'est-à-dire, la probabilité statistique que l'assuré ou l'objet qu'il assure subit un sinistre, et le cas échéant, le coût envisagé de celui-ci ;
- ✓ **Les frais de gestion**, qui permettent à la compagnie d'assurance de payer ses charges opérationnelles ;
- ✓ **Les bénéfices**, c'est-à-dire la marge que la compagnie réalise sur le contrat d'assurance.

En d'autre terme, les primes sont calculées en fonction du risque, Plus le risque est élevé, plus la prime est élevée. Pour évaluer ces risques et les sinistres qui vont survenir, l'assureur tarifie les contrats au niveau de la prime pure. Celles-ci n'étant qu'une part de la prime totale payée par l'assuré. Pour couvrir les frais de gestion et l'ensemble des charges relatives à l'opération d'assurance l'assureur ajoute à cette prime pure des chargements. Pour ce faire, le montant final que paie l'assuré à l'assureur sera déterminé suivant les étapes suivantes :

¹⁷ <https://www.lesfurets.com/assurance/guide/quest-quune-prime-dassurance>

6.1 La prime pure :

Le calcul de la prime pure est une évaluation moyenne du montant attendu des sinistres normaux et graves pour chaque assuré dans une période assurée donnée¹⁸. La prime pure est appelée aussi prime de risque ou encore prime d'équilibre (ou prime technique) puisqu'elle est celle qui permet de couvrir exactement le montant du préjudice.

Le calcul de cette prime est effectué en général par des actuaires, appuyant sur des mesures de probabilités et statistiques sur les événements ou aléas de la vie quotidienne (vol, incendie, ...).

Mathématiquement, la prime pure est le produit de la fréquence du risque par le coût moyen du sinistre :

$$\text{Prime pure} = \text{Fréquence} \times \text{Coût moyen}$$

La fréquence est le nombre de fois de la réalisation du risque, c'est-à-dire la probabilité de survenance du risque. Le coût moyen est le montant du sinistre durant une période donnée.

6.2 La prime nette :

La prime nette est la prime figurant sur les tarifs des sociétés d'assurance (appelée aussi la prime commerciale).

$$\text{Prime nette} = \text{Prime pure} + \text{Chargements}$$

Il convient de distinguer entre les types des chargements :

- Les chargements d'acquisition : commissions des intermédiaires notamment ;
- Les chargements de gestion : frais de fonctionnement de la société d'assurance et de rémunération des apporteurs (agents généraux et courtiers).

En plus de ces deux types, on trouve le chargement de sécurité qui permet à l'assureur de supporter la volatilité naturelle des sinistres.

6.3 La prime totale :

Elle est la somme effectivement payée par le souscripteur.

$$\text{Prime totale (prime TTC)} = \text{Prime nette} + \text{Taxes} + \text{Frais accessoires}$$

¹⁸ <https://www.rachatducredit.com/cest-quoi-la-prime-pure-en-assuranceassurance-automobilehabitationbateaumoto.html#:~:text=La%20prime%20pure%20correspond%20au,dans%20une%20p%C3%A9riode%20assur%C3%A9e%20donn%C3%A9e.>

Les frais accessoires sont des frais de police ou frais d'établissement, ils sont forfaitaires et déterminés en fonction de l'importance de la prime nette¹⁹.

SECTION 2 : Coassurance et réassurance

L'assureur ne doit accepter qu'une fraction d'un gros risque menaçant la mutualité. Pour cela, deux techniques sont utilisées pour diviser et disperser ces risques : la coassurance et la réassurance.

1 La coassurance :

La coassurance consiste en un partage proportionnel d'un même risque entre plusieurs assureurs. Chacun accepte un certain pourcentage du risque, reçoit en échange de ce même pourcentage de la prime et, en cas de sinistre, sera tenu au paiement de la même proportion des prestations dues²⁰.

Dans la pratique, la coassurance présente des inconvénients qui découlent, pour l'assuré, de la multiplicité des assureurs. Pour éviter ceux-ci, il y a lieu de rédiger une seule police appelée « police collective à quittance unique ». Cette dernière contient des détails sur la répartition du risque entre les différents coassureurs.

2 La réassurance :

2.1 Définition :

« La réassurance est une opération par laquelle une société d'assurance, ou cédante, s'assure elle-même auprès d'une autre société dénommée réassureur, ou cessionnaire, pour tout ou partie des risques qu'elle a pris en charge »²¹.

« La réassurance est la technique de gestion des risques qui permet le transfert du risque, dans le but de diminuer la volatilité du résultat de la compagnie d'assurance, en contrepartie d'une réduction bénéfique. Pour schématiser, la réassurance est l'assurance des assurances, aussi parfois appelée assurance secondaire »²².

¹⁹ CUILBAULT. F, ELIASHBERG. C, LATRASSE. M, (2003), Op.cit. p. 56.

²⁰ YANAT. S, Formation Bancassurance : CAAT – BNA. Bases techniques de l'assurance, Novembre 2009.

²¹ VENDE. P, Les Couvertures Indicielles en Réassurance Cat : Prise en compte de la dépendance spatiale dans la tarification, diplôme de l'institut des actuaires Français, 2003. P7.

²² REKOUCHE. K, la gestion des risques dans le cadre des assurances-vie. Cas de la compagnie TRUST assurance de personnes (Alger), mémoire d'ingénieur d'état en économie, option Finance et Actuariat, Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée. P27.

Le recours à cette technique est soumis à la volonté certaine de la compagnie d'assurances, qui distribue ses produits, et laissant le développement, l'expertise technique, la conception, et la prise de risque à leurs réassureurs.

Afin de matérialiser les engagements de ce type d'opération, les deux parties contractualisent un traité de réassurance qui précise les périmètres et les modalités de l'opération de cette opération.

2.2 Les formes de réassurance :

Il existe deux formes de réassurance :

2.2.1 La réassurance facultative :

La réassurance est facultative lorsque l'assureur cède à sa convenance au réassureur une proportion d'un risque ou des risques explicitement identifiés dans une branche déterminée et qui sont l'objet d'un seul et même contrat. L'assureur est libre de céder le risque qu'il veut dans la limite et aux conditions qu'il souhaite, et le réassureur est libre de la refuser ou de l'accepter en posant ses conditions, d'où la dénomination « facultative ».

Cette liberté de contracter ou non conduit à une négociation généralement longue et coûteuse, ainsi qu'une gestion exigeante. Cette forme de réassurance est adaptée à des risques hors normes, la couverture des risques spécifiques et aux grands risques industriels.

Ce mode de réassurance établit un lien direct entre le sort de la cédante et celui du réassureur, ces derniers partageant bien souvent dans la pratique leur appréhension de la qualité intrinsèque du risque concerné, et leur perception de la tarification appropriée²³.

2.2.2 La réassurance obligatoire :

C'est le mode réassurance le plus important en volume d'affaires. Les négociations sont entamées en amont et présente des obligations pour le réassureur comme l'assureur.

On parle alors de **traité de réassurance** conclu entre le réassureur et l'assureur. Le réassureur est obligé de l'accepter. C'est un contrat généralement annuel et renouvelable, dans le cadre de cette traité, l'assureur a l'obligation d'inclure la totalité des polices d'un portefeuille d'une branche définie dans un cadre prédéfini, Le réassureur est tenu d'accepter tous les risques qui respectent ce cadre prédéfini.

Dans le traité on trouve plusieurs éléments comme :

²³ VENDE.P, op.cit. p.10.

- ✓ Risques couverts : type d'ouvrage, type de police, type de garantie ;
- ✓ Coût des travaux ;
- ✓ Limites de garantie ;
- ✓ Territorialité ;
- ✓ Limites d'engagement du réassureur ;
- ✓ Exclusions ;
- ✓ Acceptations spéciales.

Ce mode se distingue également par un transfert de risques souvent nombreux et homogènes, permettant ainsi l'application de techniques actuarielles d'analyse.

Les deux formes de réassurance fonctionnent de façon complémentaire. Elles sont utilisées parallèlement en vue de couvrir des risques exceptionnels et de nature difficile à mutualiser.

2.3 Fonctionnement de la réassurance :

Le principe de fonctionnement des réassurances est assez simple à comprendre. L'assureur entre en relation avec un réassureur pour transférer une partie ou la totalité du risque qu'il a contracté avec un client. Dans ce cas, c'est l'assureur qui doit reverser une prime d'assurance au réassureur.

Les réassurances couvrent en général des risques avec des garanties très importantes. C'est pourquoi, les réassureurs possèdent un portefeuille international, étalé sur de nombreux pays, et qui varie sur de nombreuses branches (Vie, Non-vie, Aviation, Dommages aux biens, Crédit et Caution, etc.).

Plus que la plupart des autres secteurs, la réassurance connaît une activité très cyclique : Cependant, comme l'offre et la concurrence augmentent, les taux de prime vont à la baisse jusqu'à devenir non rentables pour l'ensemble du marché des réassureurs, certains acteurs vont se retirer, voire faire faillite, tandis que l'offre de réassurance va à nouveau se contracter, on atteint alors le bas du cycle.

Forcément, les taux de primes vont augmenter face au renforcement de la demande. On atteint alors à nouveau le haut du cycle...

La plupart des contrats ont une durée d'un an. Chaque année les contrats de réassurance sont renouvelés durant la période de renouvellement qui marque traditionnellement le pic d'activité chez les réassureurs, les courtiers de réassurance et le département cession des cédantes.

2.4 Les mécanismes de traités selon les types de réassurance

Le traité de réassurance relève du droit commun du contrat, donc peu réglementé. La principale ligne de partage entre les traités de réassurance est dite "proportionnelle" ou "non proportionnelle".

2.4.1 Réassurance proportionnelle :

Elle consiste en une participation proportionnelle du réassureur aux gains et pertes de la cédante. L'engagement cédé, la prime et le sinistre sont partagés entre l'assureur et le réassureur selon une répartition fixée à l'avance à la base d'un ratio défini de manière contractuelle.

En réassurance proportionnelle, l'égalité suivante devrait être toujours vérifiée :
$$\text{Part des primes reçus par le réassureur} / \text{Total des primes reçues par l'assureur} = \text{Part des sinistres à la charge du réassureur} / \text{Total de la charge sinistre.}$$

Si le réassureur accepte un risque à hauteur de 90%, par exemple, l'assureur direct en conservant 10%, les primes et les sinistres seront répartis selon un ratio de 90/10, c'est-à-dire proportionnellement à leurs engagement respectif²⁴.

Deux types de réassurance proportionnelle peuvent être identifiés : la réassurance en quote-part et la réassurance en excédent de plein.

2.4.1.1 Réassurance en Quote-Part :

Le traité en quote-part est la forme la plus simple de cession de réassurance obligatoire. Il consiste de prendre en charge un pourcentage fixe, librement convenu (la quote-part), de toutes les polices d'assurance souscrites par l'assureur direct.

Ce traité de réassurance est utile pour les entreprises en phase de démarrage ou qui se lancent dans une nouvelle branche d'assurance. Leur expérience des sinistres étant limitée, elles ont souvent des difficultés à fixer les primes de risques, ou que ses estimations soient incorrectes.

Cependant, ce genre de traité ne prend pas suffisamment en compte les différents besoins de réassurance de l'assureur direct. Il n'y a pas d'homogénéité dans la réassurance et il ne couvre donc que de manière insuffisante les risques de pointe, mais il y a un partage proportionnel du risque entre la cédante et le réassureur car ils ont exactement le même. De plus, il offre une couverture de réassurance même lorsque celle-ci n'est pas absolument nécessaire, ce qui permet de limiter le bénéfice de l'assureur direct.

²⁴ Introduction à la réassurance, revue Swiss Re, 2003, p.19.

2.4.1.2 La réassurance en excédent de plein :

Dans les traités de réassurance en excédent de plein, le réassureur n'est pas exposé à l'ensemble des risques, il va intervenir uniquement sur les polices dépassant un certain montant de garantie dénommé le plein de réassurance. Ce dernier peut être différent pour chaque catégorie de risque et il est fixé par un conseil d'administration.

Contrairement au traité en quote-part, le traité de réassurance en excédent de plein constitue un excellent moyen d'homogénéiser et d'équilibrer le portefeuille de l'assureur direct et donc de niveler les engagements de pointe.

Ce type de traités est relativement peu utilisé, car il entraîne une gestion administrative plus importante que dans le cas de la quote-part. En effet, les taux de cession sont déterminés police par police entraînant une complexité déraisonnable en l'absence de ressources informatiques.

2.4.2 La réassurance non-proportionnelle :

La réassurance non proportionnelle est aussi désignée par réassurance de dommages. Le réassureur prendra en charge la portion de chaque sinistre dépassant certain seuil (priorité), à concurrence de la limite de garantie (plafond) convenue, en-deçà de ce seuil l'assureur direct réglera la totalité des sinistres.

Ce type est considéré comme étant une franchise dont la prime varie en fonction du risque et du montant de la franchise. Le réassureur exige une part appropriée de la prime initiale, et pour la fixer, il tient compte de la sinistralité observée au cours des dernières années (tarification en fonction de l'expérience) et de la charge de sinistre attendue selon le type et la composition des risques couverts.

Pour bien comprendre ce type, on peut donner l'exemple suivant : un assureur vous garantit votre plate-forme pétrolière pour un million d'euros. Au-delà de cette somme il convient avec le réassureur que c'est ce dernier qui doit prendre le montant du sinistre. Par exemple, si une grosse vague détruit la plate-forme pétrolière et que les dégâts sont estimés à 10 millions d'euros. Votre assureur devra déboursier 1 million d'euro alors que le réassureur lui déboursiera 9 millions d'euros. En cas d'incendie partiel de cette plate-forme pétrolière si les dégâts sont estimés à 100 000 euros le réassureur n'aura rien à déboursier alors que l'assureur réglera l'intégralité du sinistre²⁵.

²⁵ <http://www.assurances.info/dessous-assurance/le-principe-de-coassurance-et-de-reassurance/>

Deux types de réassurance non-proportionnelle peuvent être identifiés : la réassurance en excédent de sinistre et la réassurance en excédent de perte.

2.4.2.1 La réassurance en excédent de sinistre :

La réassurance en excédent de sinistre (en anglais : Excess of Loss, XL en abrégé) est le type de traité le quel l'intervention de la compagnie de réassurance touche les sinistres excédant un seuil précis, ce seuil est appelé la priorité du traité qui est la limite d'intervention du réassureur, et ne dépasse pas une portée prédéterminée (plafond ou capacité du réassureur).

Contrairement à la réassurance proportionnelle, qui tient du fait que le réassureur participe à tous les sinistres couverts par les polices engageant sa responsabilité. Dans la réassurance en excédent de sinistre, le réassureur paie à concurrence de la limite de garantie convenue, « uniquement » les sinistres dont le montant dépasse la priorité. Cela conduit l'assureur direct à faire face à un risque plus grand, que dans la réassurance proportionnelle, de devoir effectivement payer lui-même un sinistre approchant ou égal à la rétention fixée.

La réassurance en excédent de sinistre se subdivise en couvertures :

- ✓ **Par risque (WXL-R) :** Working XL per Risk, chaque sinistre intervenu pour chaque risque couvert peut déclencher la couverture.
- ✓ **Par évènement (Cat-XL) :** catastrophe XL, le déclenchement de la couverture est conditionné par une série de sinistres provenant d'un seul évènement.

Le montant de prime de ces traités peut être négocié soit comme un pourcentage des primes d'assurance soit comme un montant forfaitaire.

2.4.2.2 La réassurance en excédent de perte annuelle :

Cette forme de réassurance est assez rare (en anglais : Stop Loss, SL en abrégé). Le réassureur intervient lorsque l'assureur est en perte, il s'oblige à verser la part de la charge de sinistre totale annuelle qui dépasse une priorité (généralement exprimé en pourcentage de la prime annuelle) ou un montant déterminé.

Ainsi, l'assureur peut protéger le résultat d'une branche par une couverture en Stop-loss. Ce genre de traité permet l'équilibre du bilan technique annuel de cette dernière. Cependant, ce genre de traité ne permet pas d'atténuer les risques inhérents à l'exploitation de l'entreprise pour les assureurs. Le réassureur exige que sa responsabilité soit engagée uniquement lorsque l'assureur direct a subi une perte technique (sinistre+ charges > primes).

Le traité en excédent de perte annuelle offre à l'assureur direct la protection de réassurance la plus complète. Néanmoins, les réassureurs se montrent réticents envers ce type

de traité, ce qui explique qu'il soit peu répandu. Leurs réticences se justifient de plusieurs manières : on peut citer, notamment, les cas de transfert de risques excessifs au réassureur sans que ce dernier dispose d'une intervention correspondante, les cas où le réassureur perd le volume des primes et donc son influence, le fait qu'il a besoin d'une somme d'informations considérable ; les risques de manipulation de l'assureur direct et l'indemnisation du secteur de l'assurance. Les traités en excédent de perte annuelle sont principalement utilisés pour couvrir les risques de tempête et de grêle²⁶.

Le traité en excédent de perte est identique au traité en excédent de sinistre, la seule différence est que la priorité n'est pas exprimée en numéraire mais en pourcentage des primes brutes... Les traités stop-loss sont notés $u(\%) - XL-t(\%)$.

L'avantage de ce traité provient du fait que les traités de réassurance sont en général souscrits avant que le chiffre d'affaires de l'exercice ne soit connu. Ce mécanisme d'indexation permet d'obtenir une portée et une priorité adaptées au volume d'affaires.

Section3 : généralité sur le risque

La question du risque devient aujourd'hui un enjeu essentiel dans les organisations. Il est particulièrement important de représenter ces risques de manière claire et concise. Parmi les méthodes utilisées on trouve : la cartographie des risques.

1 Définition du risque :

Le risque, une notion complexe utilisée couramment dans la vie quotidienne et a connu des évolutions au fil du temps. La signification de cette notion est différée selon les domaines et les spécialités. Ainsi, plusieurs définitions ont été attribuées en vue de constituer une définition claire et bien précise, on cite les suivantes :

La norme ISO 31000 définit le risque comme « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »²⁷.

L'institut de l'Audit interne et l'IFACI dans le glossaire des normes définissent le risque comme : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs »²⁸.

²⁶LEHAM. N, MALEK. A, Assurance et réassurance des risques liés aux catastrophes naturelles en Algérie, cas de CASH Assurance, mémoire de master, option finance et assurance, université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2018-2019, p.23.

²⁷ <http://www.foncsi.org/fr>

²⁸ PIERRE. S, JACQUES. V, OLIVIER. B. P, audit interne et référentiels de risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, 2^{ème} édition, éd Dunod, P. 11.

La définition du Risque proposée dans le COSO 2 est la suivante : « Possibilité qu'un évènement se produise et ait une incidence défavorable sur la réalisation des objectifs »²⁹.

L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

On peut aussi définir le risque comme la mesure du danger par deux paramètres : la probabilité ou la fréquence de l'enchaînement des événements qui le constituent, la gravité de l'impact de danger sur une cible ³⁰;

Néanmoins, quelle que soit la définition, la notion du risque est toujours associée aux notions de probabilités, dommages, événements indésirables et/ou grave.

2 Typologie et catégorie de risque :

Il existe plusieurs types de risques qui sont généralement classés selon l'origine, matière de gestion, l'activité, la nature et le niveau³¹ :

2.1 Classification selon l'origine :

On peut regrouper les risques selon leur origine en deux catégories :

2.1.1 Le risque interne :

C'est le risque résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise (processus et l'information de gestion). Ses facteurs sont en grande partie maîtrisables.

2.1.2 Le risque externe :

C'est le risque indépendant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, il provient des changements dans l'environnement de l'entreprise (changement politique, économique, technologique, ...), ces facteurs influencent négativement sur la réalisation des objectifs de l'entreprise et sont difficile à maîtriser.

2.2 Classification selon l'activité :

On distingue le risque économique et financier, le risque social, le risque environnemental, le risque opérationnel :

²⁹ IFACI, groupe professionnel Assurance, Cartographie des risques, p21.

³⁰ PIERRE. P, la gestion des risques, édition Demos, paris, 2007, p28.

³¹ SOUMAH.M. D, cartographie des risques liés au cycle ventes/clients, option finance et comptabilité, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises en Guinée, 2009.

2.2.1 Le risque économique et financier :

Sont des risques qui relèvent du monde économique ou réel (risques politiques, naturels, d'inflation et d'escroquerie...) et qui menacent le côté financier de l'entreprise (la solvabilité, rentabilité et trésorerie de l'entreprise).

2.2.2 Le risque social :

C'est l'ensemble des risques d'origine humaine, quel que soit internes ou externes de l'entreprise, susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise.

2.2.3 Le risque environnemental :

C'est l'ensemble des risques liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs.

2.2.4 Le risque opérationnel :

C'est le risque de pertes dues à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes dues au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements extérieurs.

2.3 Classification selon la nature :

On distingue quatre types de risques selon la nature :

2.3.1 Le risque inhérent :

C'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise.

2.3.2 Le risque de non contrôle :

C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle mis en place au sein d'une entreprise, et qui ne permet pas de détecter les erreurs.

2.3.3 Le risque de non détection :

À la fin de la mission de l'audit interne ou du management des risques, il réside un risque non détecté dû à des mauvaises interprétations, diagnostic et traitement des risques dans les démarches de ces fonctions.

2.3.4 Le risque résiduel :

C'est le risque qu'il reste après l'application des démarches de maîtrise des risques.

2.4 Classification selon le niveau :

Il existe trois types de risques selon le niveau du risque :

2.4.1 Le risque potentiel :

C'est un risque commun à toutes entreprises. Il se produit en cas d'absence d'un dispositif qui permet de le détecter et le corriger, ce dispositif est basé sur des guides professionnels et de l'expérience du risk manager.

2.4.2 Le risque matériel :

C'est un risque qui s'est déjà vécu et matérialisé dans l'entreprise. L'impact de ce risque est déjà évalué et la politique de le maîtriser est aussi auparavant définie.

2.4.3 Le risque possible :

C'est un risque potentiel identifié par les diligences mises en œuvre par le risk manager, mais l'entreprise n'a pas de moyens pour le limiter et le corriger.

3 Les producteurs des risques :

La nature des risques et leurs origines peuvent être très diverse, cela a rendu difficile l'identification du producteur des risques. Mais en générale on peut distinguer deux catégories : producteurs interne et producteur externe à l'entreprise³².

3.1 Producteurs internes :

L'entreprise est constituée de trois partenaires : les dirigeants, les salariés et les actionnaires. Ces partenaires peuvent avoir des objectifs différents. Chaque partenaire et en raison de son propre objectif est susceptibles de produire des risques différents volontairement ou involontairement.

Les dirigeants peuvent mettre en péril l'équilibre de l'entreprise. L'objectif principale des dirigeants est de maximiser le chiffre d'affaire de l'entreprise afin d'augmenter leur propre revenu et leur prestige, et pour atteindre cet objectif il prend des risques de nature parfois illégale ce qui menace directement l'entreprise, par exemple parfois ils sont tentés de corrompre les représentants d'autorités étrangères pour remporter des parts de marché.

³² HASSID. O, le management des risques et des crises, 3ème édition, édition Dunod, Paris, 2011, p 38.

Les salariés sont également source de risques. Ils peuvent chercher à tirer des profits personnels de l'entreprise. De simple employé au cadre supérieur, ils sont tous en capacité de commettre des larcins pour leur compte.

Et pour les actionnaires qui cherchent des bénéfices à court terme, leurs décisions sont en mesure de déstabiliser l'entreprise.

3.2 Producteurs externes :

En plus des producteurs de risques internes, il existe de nombreux autres producteurs externes. Ces acteurs ont regroupé dans neuf catégories ³³:

- ✓ Les consommateurs ;
- ✓ Les médias ;
- ✓ Les administrations ;
- ✓ Les citoyens ;
- ✓ Les agences de notation ;
- ✓ La concurrence ;
- ✓ Les fournisseurs ;
- ✓ Les sous-traitants ;
- ✓ Les clients distributeurs.

On prend l'exemple des médias, s'ils divulguent une information négative sur une entreprise, Les conséquences sont souvent néfastes alors même que la véracité de l'information n'a pas été établie.

4 Les risques spécifiques aux compagnies d'assurance :

Les compagnies d'assurance sont soumises à une inversion du cycle de production qui rend l'activité incertaine et multiplie les risques. Il est nécessaire que par les gestionnaires et les actuaires évaluent la situation financière de la compagnie et déterminent les catégories des risques ayant le plus d'impact sur son activité.

³³ HASSID. O, op.cit. p 40.

Deux grandes familles de risques affectent particulièrement la solvabilité et la rentabilité des sociétés d'assurance ³⁴:

- ✓ Les **risques techniques** affectent le passif des bilans. Ils émanent de l'activité même de la compagnie comme il peut s'agir pour la fréquence et la sévérité des sinistres ;
- ✓ Les **risques d'investissement** sont l'ensemble des risques liés à la gestion d'actifs de l'assureur.

4.1 Les risques techniques :

Les risques techniques relèvent de l'activité même de l'assureur. Les principaux risques techniques sont :

4.1.1 Le risque de sous-tarification :

Les tarifs sont fixés avant de connaître le prix de revient des prestations. Cela conduit parfois à des erreurs dans la tarification. Cependant, La sous-tarification peut être aussi un choix assumé par l'entreprise pour conquérir ou maintenir des parts de marché.

4.1.2 La modification du risque :

Les évolutions juridiques, économiques et réglementaires non anticipées au jour de la souscription peuvent modifier le risque.

4.1.3 Les autres risques inhérents à l'assurance :

Des sinistres exceptionnels peuvent se produire, l'augmentation des frais généraux à un niveau qui dépasse celles de ses chargements.

4.2 Les risques d'investissement :

Ce sont l'ensemble des risques liés à la gestion d'actifs de l'assureur. On retrouve :

4.2.1 Le risque de crédit :

Le risque de crédit ou de contrepartie se définit par l'incapacité d'une contrepartie de répondre à son obligation initiale de rembourser un crédit.

On distingue deux types de contrepartie selon la qualité de la partie défaillante :

³⁴ [https://www.atlas-mag.net/article/les-risques-specifiques-aux-compagnies-d-assurance#:~:text=Le%20risque%20de%20r%C3%A9investissement%20\(ou,titre%20des%20contrats%20d'assurance.](https://www.atlas-mag.net/article/les-risques-specifiques-aux-compagnies-d-assurance#:~:text=Le%20risque%20de%20r%C3%A9investissement%20(ou,titre%20des%20contrats%20d'assurance.)

- Risque de contrepartie lié à la défaillance d'un opérateur économique aussi appelé **risque de signature** ;
- Risque de contrepartie lié à la défaillance d'un Etat ou de son système bancaire. Ce risque fait partie de ce qu'on appelle le **risque systémique**.

4.2.2 Le risque d'inflation :

Les garanties les plus longues (la retraite par exemple) sont confrontées, en raison de leur durée, au risque de l'inflation. Pour l'assureur c'est le risque de voir le taux d'inflation nuire le taux de rendement des services financiers ou le taux de revalorisation de ses contrats épargne.

4.2.3 Les risques de taux :

Ce risque lié aux variations des taux d'intérêt sur le marché obligataire. Il se manifeste sous deux formes :

- **Le risque de réinvestissement (ou de baisse des taux)** : il apparait dans la situation où la durée de vie des actifs (obligations) est inférieure à celle des engagements. Ce qui oblige les assureurs de réinvestir ces obligations avec des taux de rendement inférieur au taux garanti au titre des contrats d'assurance ;
- **Le risque de liquidation** : le risque de liquidation est le risque pour l'assureur d'avoir cédé des obligations avant leur remboursement (dans le cas d'une hausse des taux d'intérêt du marché, ce qui incitent les assurés à racheter leur contrat s'ils réalisent que le taux servi par l'assureur est inférieur à celui du marché), alors que celles-ci sont en moins-value par rapport à leur prix d'achat.

4.2.4 Le risque de liquidité :

Le risque de liquidité se rapporte au manque de liquidité disponible pour régler les prestations dues aux assurés et bénéficiaires de contrats (la difficulté de vendre les titres financiers en raison du prix défavorable).

4.2.5 Risques spécifiques :

Appelé également risque intrinsèque ou risque idiosyncratique. « Le risque idiosyncratique vient capturer la part du risque intrinsèque à l'émetteur. Le risque idiosyncratique permet de ce fait de capturer les caractéristiques propres à l'émetteur (sa taille,

sa situation financière, sa stratégie d'entreprise...), à son secteur, à son industrie et plus largement à son pays »³⁵.

5 La cartographie des risques :

Cette signification négative de la notion de risque oblige les entreprises d'anticiper, de comprendre et de gérer ces risques afin de les transformer à des opportunités qui aident à atteindre les objectifs de l'entreprise et de créer de la valeur. Ceci repose également sur l'élaboration d'une cartographie des risques.

5.1 Définition de la cartographie des risques :

Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et /ou impact la ou le plus élevé(e)) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible). Selon que l'analyse est réalisée de façon plus ou moins détaillée et approfondie, la cartographie des risques peut, soit représenter la probabilité et/ou l'impact global(e), soit intégrer un élément venant modifier la probabilité et/ou l'impact³⁶.

Selon JIMENEZ et MERLIER : « La démarche d'une cartographie consiste à associer à chaque processus modélisé les événements de risques qui peuvent entraîner une perte, en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles, et le degré de maîtrise estimé. Ces travaux d'autoévaluation une fois réalisés permettront d'avoir une bonne vision des risques auxquels est soumis l'établissement et, par conséquent, de sa capacité à y faire face »³⁷.

De ce fait, La cartographie des risques est constituée comme étant un moyen qui permet de fournir à l'établissement, une vision synoptique et qualifiée de l'ensemble de ses risques et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères suivants :

- ✓ L'impact potentiel ;
- ✓ La probabilité de survenance ;
- ✓ Le niveau actuel de maîtrise du risque.

³⁵ MICKAEL. V, Gestion du risque de crédit au sein d'une compagnie d'assurance, édition Dumas, 2016, p.12.

³⁶ IFACI, PWC, LANDWELL & associés, op.cit. 2007, P.221.

³⁷ JIMENEZ. C, MERLIER. P, Prévention et gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris, 2004.P.34.

5.2 Etapes d'élaboration d'une cartographie des risques :

La présentation la plus courante de la cartographie des risques se fait selon deux axes :

- ✓ En horizontal, l'impact en cas de survenance du risque ;
- ✓ En vertical, la fréquence de survenance.

Et pour l'élaborer on suit les cinq étapes suivantes³⁸ :

5.2.1 Définir les objectifs :

Lors de la première étape, on est dans l'environnement interne. Chaque entreprise fixe des objectifs qui découlent dans sa stratégie pour chaque entité en fonction de son organisation.

Elle fixe des objectifs de production, de vente, de qualité de service client, ...

5.2.2 Répertorier les processus :

La deuxième étape consiste à déterminer les processus auxquels sont rattachés à l'atteinte des objectifs et de définir la responsabilité de chaque intervenant (interne ou externe). Pour bien répertories ces processus il faut les décomposer en sous-processus (ou processus spécialisés), mais ne pas descendre à un niveau trop fin (les tâches élémentaires par exemple), Il convient en effet de déterminer les processus supposés porteurs de risques significatifs.

5.2.3 Identifier les risques :

Tous les événements susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs doivent être identifié dans chaque entité, qu'elle soit opérationnelle ou fonctionnelle et processus par processus, en utilisant les méthodes appropriées (on peut utiliser la nomenclature des risques proposé par l'IFACI).

5.2.4 Évaluer les risques :

Cette étape consiste à évaluer les risques identifiés lors de l'étape précédente au regard des deux paramètres fondamentaux : l'impact (I) et la fréquence (F).

- **L'impact** : il consiste de connaître les conséquences possibles si le risque se concrétise.
Dans le secteur assurantiel il existe trois catégories d'impact ³⁹:

³⁸ IFACI, groupe professionnel Assurance, Cartographie des risques, 2006, p.19-20.

³⁹ IFACI, groupe professionnel Assurance, op.cit. p.37.

- ✓ **L'impact financier** : direct ou indirect, immédiat ou à terme, (ex : perte financière, baisse des revenus, hausse des coûts) ;
 - ✓ **L'impact juridique** (ex : responsabilité civile et/ou pénale, sanctions légales et/ou professionnelles, etc.) ;
 - ✓ **L'impact sur l'image** (dégradation de l'image, réputation remise en cause).
- **Fréquence** : c'est la probabilité qu'un événement pouvant être à l'origine du risque survienne (exceptionnel, rare, probable, fréquent, etc.).

Ces deux critères permettent de mesurer le **risque brut** :

Risque brut = Fréquence x Impact

Après la mise en place des éléments de maîtrise de ces risques bruts, on peut mesurer le **risque résiduel** :

Risque résiduel = Fréquence x Impact x Elément de maîtrise

Les éléments de maîtrise sont les moyens à mettre en place pour corriger et éliminer le risque.

5.2.5 Eviter les écueils :

Il existe de nombreux écueils au cours de la démarche de la mise en œuvre de la cartographie des risques qu'il faut les éviter pour avoir une cartographie pertinente.

Le recensement des processus et l'identification des risques inhérents ne doit pas descendre à un niveau qui permet de compliquer la cartographie. De plus, certains de ces risques s'avérant in fine, et d'autres s'identifient de façon partielle à cause d'une approche trop dirigiste lors des entretiens appliqués durant la phase d'identification, cette dernière ne peut pas garantir l'exhaustivité des risques détectés.

Concernant l'évaluation, il faut appliquer la méthode adéquate avec les objectifs fixés. Pour certains cas la méthode quantitative est la méthode opportune, mais pour d'autres cas il est approprié d'utiliser la méthode qualitative.

Conclusion :

En conclusion, l'assurance est une activité indispensable dans l'économie à l'échelle internationale, et il reste une solution irremplaçable pour protéger les hommes et leurs patrimoines des risques auxquels ils sont confrontés.

Chapitre 2 :
Le référentiel de
management des risques :
COSO 2

Introduction :

Toutes les activités évoluent dans un contexte incertain, c'est-à-dire avec risques. L'efficacité de l'entreprise à gérer ses risques consiste à les adapter en les reconnaissant et en les maîtrisant, la notion de gestion de risque ou Risk Management, est alors apparue. Plusieurs approches ont été élaborées dans ce contexte, dont l'approche COSO2, qui propose un cadre conceptuel et des techniques d'application du management des risques.

Le management des risques, comme tout système organisationnel, est sujet à défaillance, et pour l'éviter et assurer un bon fonctionnement de ce dispositif, les directions générales des organisations se dotent d'un outil d'évaluation et de surveillance du management des risques, il s'agit bien évidemment de l'activité d'audit interne.

L'objet de ce chapitre est de présenter le référentiel du management des risques « COSO2 » ainsi que le rôle de l'audit interne dans ce dernier. Nous commençons ce chapitre par la présentation de ce référentiel dans la première section, pour passer ensuite, dans la deuxième section à la présentation des techniques d'application de la démarche du management des risques au niveau de chaque élément de son dispositif selon COSO2, la troisième section est consacrée à la présentation de la mission de l'audit interne et de son rôle dans le management des risques.

Section1 : le cadre de référence « COSO2 »

1 Historique du COSO :

Durant les années 70, des réglementations anti-corruption ont été élaborées par les congrès Américains et la « Securities and Exchange Commission ». Ces réglementations ont érigé la responsabilité pénale des auteurs de ces manœuvres et obligent les entreprises américaines de se doter d'un système de contrôle interne plus efficace.

Le premier pas a été l'alliance de cinq associations professionnelles aux États-Unis en 1985 pour établir une Commission Nationale appelée « Treadway Commission ». Cette commission a réfléchi à construire un cadre commun de contrôle interne. Une étude a été menée et a abouti en 1992 à l'émergence d'un modèle appelé COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) : « Internal Control – integrated Framework », ce dernier a connu une mise à jour en 2013.

Depuis le début des années 2000, plusieurs réglementations et législations en provenance des États-Unis (Sarbanes Oxley Act), de l'Union Européenne (4^e et 7^e directive) ou de France (loi LSF du 1^{er} août 2003 et la loi du 3 juillet 2008) ont renforcé les exigences en

matière de contrôle interne et de gestion des risques⁴⁰. Ce qui pousse en 2004 la commission à élargir le périmètre de ses réflexions et élabore un nouveau référentiel COSO 2 : « Enterprise Risk Management - Integrated Framework ». En 2017 cette ouvrage a connu une mise à jour, un nouvel ouvrage est élaboré sous le nom « Enterprise Risk Management Framework : Integrating with Strategy and Performance ».

On s'intéresse dans notre étude à COSO 2.

2 Définition du COSO 2 :

COSO est l'acronyme abrégé de « committe of sponsoring organizations of the traedway commission », une commission à but non lucratif qui a établi en 2004 un document intitulé « enterprise risk management - integrated framework » (COSO 2).

Ce référentiel répond à l'évolution de la fonction de management des risques de l'entreprise et donne l'aide aux entreprises à développer leur approche de la gestion des risques face à l'émergence de nouveaux risques, et renforcer leur organisation et communication sur les éléments suivants : le gouvernement d'entreprise, le contrôle et l'assurance.

3 Les nouveautés de COSO 2 :

On peut résumer les nouveautés et les liens avec COSO 1 à travers les points suivants :

- **Composante de risques** : ce cadre donne plus des détails sur les différents éléments de cette composante, et fixe un cadre pour :
 - ✓ L'identification des événements potentiels ;
 - ✓ L'évaluation des risques ;
 - ✓ Répondre aux risques.
- Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de management des risques, donc on peut considérer que le COSO 2 inclut les composantes du COSO 1 et le complète sur le concept de gestion des risques ;
- **Une nouvelle notion, le « Risk Appetite »** : La composante Environnement Interne s'enrichit d'une nouvelle notion : celle de Risk Appetite. Le cadre COSO 2 déclare que l'entreprise doit déterminer le niveau de risque qu'elle accepte de prendre pour atteindre ses objectifs. Ce « Risk Appetite » permet ensuite de déterminer le niveau de la tolérance

⁴⁰ SCHICK. P, VERA. J, BOURROUILH-PARÈGE. O, Audit interne et référentiels de risques, 2^e éd, édition Dunod, paris, 2014, p. VII.

de risque aux différents niveaux de l'organisation. Cette notion permet de valider tel stratégie et le niveau de risque associés à cette stratégie.

- **Apport d'un nouvel objectif :** ce cadre définit un objectif lié à la stratégie de l'organisation, il est en ligne avec sa mission et la supporte, c'est l'objectif stratégique ;
- **Information et communication :** L'information est une composante clé dans le dispositif du management des risques. COSO 2 insiste sur le concept de présentation de l'information pour communiquer. Il donne divers outils pour la collecte et la communication de ces informations ;
- **Rôles et responsabilités :** la détermination des rôles et les responsabilités de chaque acteur est très important dans les organisations. COSO 2 détaille ce qu'elle recouvre pour chacun des acteurs. Il définit un nouveau rôle : « Risk manager », et le rôle du Comité de Direction est devenu plus étendu que dans le COSO 1.

4 Définition du management des risques :

Dans le monde des affaires, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain. Cette incertitude est la source de risques et d'opportunité. La détermination de degré d'incertitude auquel l'organisation accepte de s'exposer dans l'objectif de créer de la valeur est devenue l'un des principaux défis pour chaque entreprise.

La création de la valeur est l'élément de base dans le concept de management des risques. Ce dernier offre la possibilité de répondre de manière efficace aux risques et d'opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, afin de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de création de la valeur et de croissance et les risques associés.

Le management des risques est l'utilisation de processus, méthodes et outils pour gérer et faire face à des risques qui pourraient représenter des menaces pour la réussite d'une entreprise.

Selon COSO 2, le management des risques se définit comme suit :

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de L'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter L'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de

l'organisation. Ce dispositif inclut l'identification des événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et le maintien de son exposition aux risques en cohérence avec son appétence pour le risque »⁴¹.

Cette définition est large. Elle englobe les principaux concepts sur lesquels se fonde le management des risques :

- **Un processus** : le management des risques est un enchaînement itératif et continu d'actions intégré au sein de chaque entité de l'organisation.
- **Déployé par les collaborateurs** : est mis en œuvre par les collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation.
- **Pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie** : le dispositif de management des risques aide la direction à évaluer et choisir la stratégie la plus efficace pour l'organisation.
- **Appliqué dans toute l'organisation** : englobe l'ensemble des activités dans tous les niveaux, qui a permis d'obtenir une vision globale des risques.
- **Appétence pour le risque** : permet de déterminer le niveau de risque global auquel l'organisation accepte de faire face. Cette notion est nouvelle dans le COSO 2.
- **Assurance raisonnable** : fournit à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable que les risques seront pris en considération et que les objectifs de l'organisation seront atteints.
- **Atteinte des objectifs** : il fixe quatre catégories d'objectifs (objectif stratégique, opérationnels, de reporting et de conformité). Il est orienté vers l'atteinte de ses objectifs. C'est un moyen et non une fin en soi.

5 Les objectifs de l'organisation :

Toute organisation détermine ses objectifs stratégiques dans le cadre de sa mission et de sa vision. Le cadre de management des risques a pour objectif d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs qu'il regroupe en 4 grandes catégories, à savoir ⁴²:

- ✓ **Objectifs stratégiques** : liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent ;

⁴¹ IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. P. 24.

⁴² IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. p.6.

- ✓ **Objectifs opérationnels** : visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- ✓ **Objectifs de reporting** : liés à la fiabilité du reporting ;
- ✓ **Objectifs de conformité** : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

6 Elément du dispositif de management des risques :

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments, ces 8 composantes sont étroitement liées, permettant la réalisation des objectifs ⁴³:

6.1 Environnement interne :

Qui constitue le fondement structurel du système de management des risques. Il intègre des aspects très divers tels que la culture du risque et l'appétence pour le risque qui reflète la façon d'identifier les risques, de les accepter ou non, puis de les gérer, l'intégrité, les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, la structure organisationnelle, la surveillance exercée par le conseil d'administration, les délégations de pouvoirs et de responsabilités, la politique de ressources humaines, la fixation des objectifs ;

6.2 Fixation des objectifs :

La fixation des objectifs est la condition préalable pour pouvoir identifier les opportunités et les risques, les évaluer et y répondre efficacement pour gérer ces risques. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs aligné avec la mission de l'organisation et le niveau de risque qu'elle accepte de prendre pour atteindre ses objectifs.

6.3 Identification des événements :

Selon le cadre COSO « un événement est un incident ou une occurrence, d'origine interne ou externe, qui affecte la mise en œuvre ou l'atteinte des objectifs. Les événements peuvent avoir un impact positif, négatif ou les deux »⁴⁴.

Le management des risques identifie les événements susceptibles d'affecter la mise en œuvre de la stratégie ou l'atteinte des objectifs de l'organisation, couvrant à la fois le passé et le futur. Les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui demandent une évaluation et un traitement. Les événements ayant un impact positif représentent des opportunités que le management doit intégrer à la stratégie et au processus de définition des

⁴³ IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. p.7-8.

⁴⁴ IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. p.64.

objectifs. Ces événements dépendent de facteurs internes et externes, et peuvent être de différentes natures : économiques, environnementaux, politiques, sociaux, technologiques...Etc.

6.4 Evaluation des risques :

Le cadre COSO considère l'élément « évaluation des risques » comme une suite d'actions continues et itératives à l'échelle de l'organisation.

Les risques doivent être analysés par des méthodes qualitatives et quantitatives afin de déterminer leur probabilité d'occurrence et leur impact sur la réalisation des objectifs. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels.

6.5 Traitement des risques :

C'est-à-dire les solutions qui doivent être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les décisions possibles, on choisira entre :

- ✓ **L'évitement** : supprimer le risque en cessant l'activité génératrice du risque ;
- ✓ **La réduction** : mettre en œuvre des dispositifs pour réduire la probabilité et/ou l'impact du risque, de sorte que le risque résiduel descende à un niveau correspondant à la tolérance au risque ;
- ✓ **Le partage** : recours à l'assurance, à des opérations de couvertures ou l'externalisation de l'activité concernée, pour partager et transférer le risque ;
- ✓ **L'acceptation** : compte tenu du coût des dispositions à mettre en œuvre, ou lorsque le risque inhérent se situe déjà au niveau de la tolérance au risque, l'organisation préfère de ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

Le choix doit porter sur une solution qui permet de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

6.6 Activités de contrôle :

En fonction des traitements de risque choisis, le management détermine des politiques et procédures qui permettent de s'assurer leur mise en œuvre effective, et fixe les comportements et les compétences des personnes qui lui exécutent.

6.7 Information et la communication :

Chaque organisation identifie et recueille une multitude d'informations. L'identification, la saisie et la communication de ces informations dans un format et dans les délais opportuns, permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités pour gérer les risques et réaliser les objectifs.

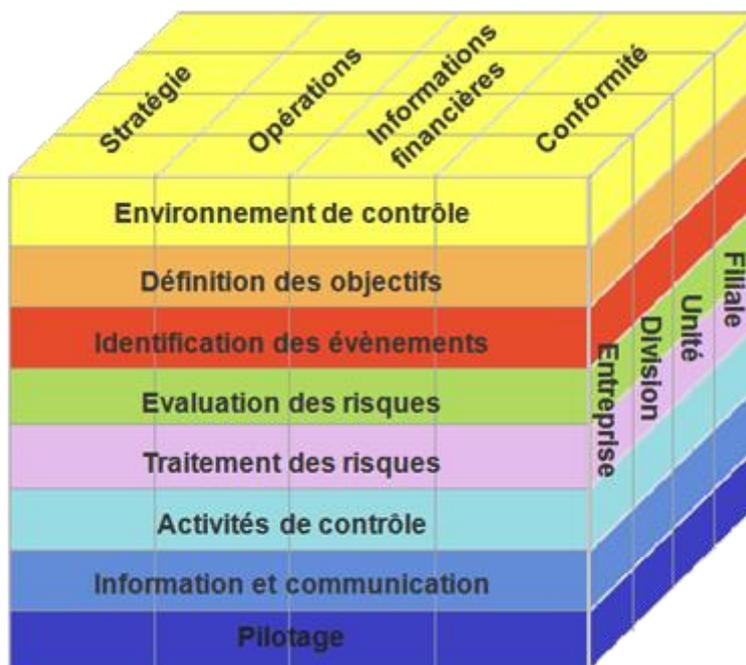
6.8 Pilotage :

Le dispositif de management des risques reconstruit des changements au fil du temps. Ces changements doivent être identifiés quotidiennement pour prendre des mesures correctives pour garder et renforcer l'efficacité de ce dispositif par des démarches d'auto-évaluation ou encore de l'intervention des auditeurs internes ou externes.

7 Relation entre objectifs et éléments :

Il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de management des risques qui représentent ce qui est nécessaire à leur réalisation. La relation est illustrée par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube. Les objectifs sont représentés par les colonnes, les huit éléments du management des risques par les lignes et les unités de l'organisation par la troisième dimension.

Figure N°1 : le cube de COSO 2



Source : <https://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-controle-interne-au-management-des-risques/>

Cette représentation illustre la façon d’appréhender le management des risques dans sa globalité ou bien par catégorie d’objectifs, par élément, par unité ou en les combinant⁴⁵.

8 L’efficacité d’un dispositif du management des risques :

L’efficacité d’un dispositif de management des risques peut s’apprécier en vérifiant que chacun des huit éléments est en place dans l’organisation et qu’ils fonctionnent efficacement. Ces éléments constituent donc un critère d’efficacité du dispositif de management des risques⁴⁶.

9 Les acteurs intervenant dans le processus du management des risques :

Selon COSO 2, il y a plusieurs acteurs interne et externe, qui interviennent dans ce processus dont les principaux sont ⁴⁷:

- **Le conseil d’administration** : exerce une surveillance (examen du portefeuille de risques au regard de l’appétence de l’organisation pour ceux-ci, contrôle de la qualité du processus de management des risques), il détermine et pilote les activités de l’entreprise, en plus il c’est celui qui désigne le management ;
- **Le management** : au niveau de la direction générale en tant qu’ultime responsable de l’efficacité des activités de l’entreprise, y compris le dispositif de management des risques. Au niveau des différentes directions en tant que responsables de la mise en œuvre des dispositifs concernés sur le terrain ;
- **La direction des risques (fonction risk management)**, qui assure une coordination centralisée du management des risques ;
- **La direction financière** : les fonctions finance et contrôle de gestion sont importante dans ce dispositif. Ils suivent et analysent la performance et plus particulièrement les vols « reporting des informations financières » et « conformité aux lois, et règlements » ;
- **Les auditeurs internes** dont le rôle est d’apprécier l’efficacité du processus de management des risques, et de formuler des recommandations afin de l’améliorer ;
- **Les auditeurs externes** dans le cadre de leur mission légale notamment au niveau de la fiabilité des informations financières.

⁴⁵IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. p.9.

⁴⁶ IBID

⁴⁷ SCHICK. P, VERA. J, BOURROUILH-PARÈGE. O, op.cit. P.17.

10 Avantage du management des risques :

Le cadre de gestion des risques COSO précise que le dispositif de management des risques comprend les bénéfices suivants ⁴⁸:

- ✓ **Alignement de la stratégie** de l'organisation avec **son appétence** pour le risque ;
- ✓ **Renforcer les modes de traitement du risque** : Le management des risques apporte une méthode permettant d'identifier et de choisir, parmi plusieurs possibilités, la meilleure option pour traiter un risque : évitement, réduction, partage ou acceptation du risque ;
- ✓ **Diminuer les incidents et les pertes opérationnelles** : L'identification et l'analyse des risques permettent d'élaborer des réponses pour traiter ces risques, ce qui permet de diminuer les coûts ou les pertes associés ;
- ✓ **Identifier et gérer les risques multiples et transverses** : Le management des risques vise à gérer les risques à la fois et dans leur globalité par la prise en compte des impacts corrélés ;
- ✓ **Traiter, de manière intégrée, les risques multiples** : Toute activité comporte une grande variété de risques ou de nombreux risques s'enchaînent. Le dispositif de management des risques apporte des solutions intégrées pour gérer ces risques à conséquences multiples ;
- ✓ **Saisir les opportunités** : L'identification large des événements potentiels aide à identifier les opportunités et à élargir les perspectives ;
- ✓ **Améliorer l'utilisation du capital** : Le management des risques donne une vision claire des risques, ce qui permet d'aider la direction à évaluer efficacement les besoins en capital, à améliorer son utilisation et à éviter une déperdition des ressources.

En générale, le management des risques contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise en minimisant les coûts et les pertes. Il contribue aussi à la mise en place d'un système de reporting efficace et à la conformité aux lois et réglementations. Tout cela permet de donner et garder une bonne image sur l'entreprise.

⁴⁸ YAICH. A, le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2), la revue comptable et financière n°85- troisième trimestre 2009, p.61-62.

Section 2 : techniques d'application de la démarche de management des risques selon COSO2

Le dispositif du management des risques se compose de huit éléments étroitement liés, ces éléments constituent les piliers de la démarche du management des risques. Le référentiel COSO2 donne des techniques pour entamer la démarche de management des risques et cela à chaque niveau et élément de dispositif de ce dernier.

1 Environnement interne :

L'environnement interne désigne le contexte au sein duquel les autres éléments du management des risques sont appliqués.

Le cadre COSO précise que « l'impact d'un environnement interne inefficace peut être considérable et se traduit par des pertes financières, une altération de l'image de marque, voire par une faillite »⁴⁹. La mise en œuvre des techniques pour diffuser la culture du risque au sein de l'entreprise est considérée comme étant la première étape de la démarche du management des risques selon COSO 2.

1.1 Culture du risque :

La compréhension de ce concept, et l'adhésion du personnel autour la démarche du management des risques est Le point de départ pour les entreprises qui vont effectivement l'identifier et gérer les risques.

Selon le cadre COSO « la culture en matière de management des risques d'une organisation est un ensemble de croyances et d'attitudes partagées caractéristiques de la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités, depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien »⁵⁰.

Les managers de certaines sociétés précisent, par écrit, les éléments de leur culture de risque. D'autres sociétés réalisent des enquêtes auprès d'un échantillon représentatif de collaborateurs choisi selon un niveau de confiance souhaités. Soit de façon annuelle, soit trimestriellement pour être à jour avec la tendance de l'organisation. Ses enquêtes donnent des indicateurs de forces et de faiblesses de la culture de l'organisation. L'analyse et le traitement

⁴⁹ YAICH. A, op.cit. p.62.

⁵⁰IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. p.40.

de ces indicateurs aide l'entreprise à identifier les éléments qui ont besoin d'être renforcés ou corrigés afin d'avoir un environnement interne efficace.

1.2 Intégrité et valeurs éthiques :

L'intégrité et l'éthique de chaque individu de l'organisation est la base de l'efficacité du management des risques.

Pour le cadre de management des risques COSO « le comportement éthique et l'intégrité des dirigeants sont le fruit de la culture d'entreprise, qui se matérialise par des normes d'éthique et des règles de conduite ainsi que dans la façon dont elles sont communiquées et rappelées »⁵¹.

Parmi les outils de consolidation de l'éthique, COSO considère⁵² :

- ✓ Qu'un système de reporting doté des contrôles appropriés peut constituer un garde-fou contre la tentation de « maquiller » les performances ;
- ✓ Des communications telles que les déclarations sur les principes et valeurs clés, ainsi que la formalisation d'un code de conduite au sein d'une organisation est important et constitue la base d'un programme éthique efficace ;
- ✓ Il est important de prévoir des dispositifs permettant aux employés de faire remonter les informations en toute confiance (whistle-blowing) ;
- ✓ Il faut également prévoir des sanctions à l'encontre de ceux qui enfreignent le code de conduite ou bloquent le dispositif permettant aux employés de dénoncer les violations qu'ils suspectent ainsi que de pénaliser « les employés qui omettraient volontairement de signaler ces violations » ;
- ✓ Enfin, la mise en œuvre et le respect du principe dit « tone at the top » en raison du fait que les messages véhiculés par les actes de la direction sont rapidement intégrés à la culture d'entreprise.

2 Fixation des objectifs :

Chaque entreprise fixe ses objectifs stratégiques par rapport à sa mission et sa vision ainsi que des objectifs de nature spécifique, définis pour chaque entité (business units). Ces objectifs doivent être clairs, intelligibles, mesurables et alignés sur l'appétence et la tolérance aux risques associés à la réalisation de ces objectifs.

⁵¹IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. p.44.

⁵² YAICH. A, op.cit. p.63.

2.1 Appétence pour le risque :

Le cadre COSO soutient que l'entreprise doit déterminer le niveau de risque qu'elle accepte de prendre pour atteindre ses objectifs. La détermination de ce niveau aide les entreprises à valider telle stratégie et le niveau de risque associés à cette stratégie.

L'appétence pour le risque peut être exprimée en termes qualitatifs ou quantitatifs. Certaines organisations expriment leur appétence pour le risque en termes de « cartographie de risque ».

Dans certains secteurs, notamment les services financiers, le pétrole et le gaz, il est possible, pour exprimer l'appétence pour le risque, d'adopter des approches élaborées qui s'appuient sur des techniques quantitatives. Les organisations les plus avancées peuvent exprimer leur appétence pour le risque en utilisant des mesures de marché ou de capital exposé aux risques.

2.2 La tolérance au risque :

La tolérance au risque désigne le niveau acceptable de déviation par rapport aux objectifs prédéfinis. La tolérance au risque est parfois fixée au niveau global de l'organisation et affectée à l'ensemble des unités opérationnelles.

3 Identification des événements :

Le management utilise plusieurs techniques d'identification des événements qui ont une incidence sur la réalisation des objectifs, afin de déterminer les risques et les opportunités. Dans certain cas, ces événements sont simples à identifier, dans d'autre cas, il n'est pas facile de les identifier. Ces techniques peuvent être appliquées de manière ponctuelle ou permanente.

Il y a des techniques centrées sur des faits passés et des bases de données d'événements et leurs risques futurs déjà constituer. Et d'autres techniques basées sur des tendances prévisibles et leurs conséquences prévisionnelles, parmi ces techniques ⁵³:

3.1 Inventaire des événements :

Il consiste à recenser les événements d'un secteur d'activité ou un processus et les classer dans une liste, par des collaborateurs d'une entité, ou l'utilisation des listes génériques produites par des tiers, ensuite étudie l'incidence des risques mentionnés dans cette liste sur sa propre situation. Cette liste d'inventaire est utile pour garantir un traitement uniformisé de ces activités au sein du groupe.

⁵³ IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. p.188-194.

3.2 Ateliers :

Ce sont des lieux des discussions et débats structurées à l'intérieur d'un collectif de compétences appartenant à différentes fonctions et à différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise avec un animateur. L'objectif de ces débats est de profiter des connaissances collectives afin d'élaborer une liste d'événements pouvant affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou offrant un potentiel d'opportunités.

3.3 Entretiens :

Cette technique consiste à une communication et un dialogue généralement sous forme tête-à-tête, qui permet l'échange de diverses informations afin d'assurer que les collaborateurs ont une vision et une connaissance des événements potentiels.

3.4 Questionnaires et enquêtes :

Un questionnaire est une série de questions posées qui aborde différents points. Ce questionnaire peut être l'objet des questions ouvertes ou fermées adressé à une personne ou à un groupe de personnes, ou d'un sondage plus vaste au sein de l'entreprise ou dans d'autre partie externe.

3.5 Analyse des flux de processus :

Elle consiste à cartographier le processus, et présenter les différents éléments entrant dans le processus, les tâches, les résultats et les responsabilités. En vue d'analyser les points forts et les faiblesses du processus et d'identifier les risques liés à l'objectif.

3.6 Indicateurs d'événements et seuils d'alerte :

Un indicateur est une évaluation⁵⁴ suivie des mesures de types qualitatif ou quantitatif comme le prix de carburant..., qui aide à détecter l'existence des événements à risque. Ces indicateurs doivent être disponibles en temps voulu pour être utile à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La technique du seuil vise à alerter les managers lorsqu'une limite est franchie, en comparant les événements en cours à des critères prédéterminés⁵⁵. Cette alerte doit être en temps opportun qui permet aux managers de réagir en temps voulu.

⁵⁴ <https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-indicateur-risque-2370.php>

⁵⁵ YAICH. A, op.cit. P.66.

3.7 Base de données sur les pertes et incidents ⁵⁶:

L'élaboration d'une base de données sur les pertes et incidents passés est très utile pour identifier les événements ayant un impact négatif et les quantifier afin d'anticiper leur éventuelle répétition et développer des modèles de prédiction permettant d'estimer la probabilité d'un événement futur et son impact.

Ces bases de données construites à l'extérieur et complété par les données produites en interne, apportent une solution globale au lieu de répondre de façon individualisée à chaque événement. Un événement peut en déclencher un autre et des événements peuvent survenir simultanément.

Selon COSO2 « souvent, les événements ne surviennent pas isolément. Un événement peut en déclencher un autre et des événements peuvent survenir simultanément. Lorsqu'il identifie les événements, le management doit comprendre les liens unissant les événements entre eux. En évaluant ce lien, il est possible de mieux cibler les mesures de management des risques »⁵⁷.

4 Evaluation des risques :

La démarche consiste à évaluer le risque inhérent dans un premier temps puis, une fois les réponses définies, l'évaluation porte sur les risques résiduels. En suivant l'approche et l'outil le plus opportun. Selon COSO2, il existe deux modes d'évaluation : l'évaluation quantitative et l'évaluation qualitative.

4.1 Techniques qualitatives :

L'évaluation qualitative (faible, moyen, fort) est utilisée si les risques ne sont pas quantifiés, l'absence des données fiables pour effectuer une quantification ou lorsque l'obtention de ces données est coûteuse. Ces techniques d'évaluation sont en général exprimées de manière subjective, mais certaines techniques sont exprimées de manière plus objective.

Parmi ces techniques :

- **Classification** : regroupement des événements selon leur type (économique, environnemental, ...). Ces événements doivent être numéroté mais ne peuvent être ni classé, ni hiérarchisés, ni additionnés.

⁵⁶IBID

⁵⁷ IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. P.69.

- **Ordonnancement (hiérarchisation) :** organisation des événements selon une classification par ordre d'importance (l'élément 1 est supérieur à 2), ou bien qualifiés : « fort », « moyen », et « faible » ou autre qualificatif.
- **Questionnaire :** ensemble des questions posées, permettant d'évaluer des risques liés à la mise en œuvre de la stratégie. Ces risques sont classifiés et hiérarchisés selon des codes.

4.2 Techniques quantitatives :

Les techniques quantitatives sont des méthodes de recherche plus précises que les techniques qualitatives. Elles intègrent des données valides de source interne et externe, permettant et de quantifier l'impact de tel risque et la probabilité de son occurrence, suivant des techniques statistiques, non statistiques et de benchmarking ⁵⁸:

4.2.1 Techniques statistiques :

Ces techniques basées sur des hypothèses de comportements des événements, ensuite l'application d'un modèle approprié pour évaluer et quantifier l'impact d'un risque et son probabilité d'occurrence.

❖ Valeur en risque :

La Value at Risk (VaR) est un instrument d'analyse des risques permettant de déterminer la perte maximale d'un portefeuille sur une période donnée avec une probabilité donnée⁵⁹.

Cette technique prend en considération les variations de la valeur de différents éléments qui doivent être confiné dans un intervalle de confiance établie sur la base de tolérance au risque de l'entreprise (il situe généralement entre 95% et 99%) sur une période de temps spécifiée. Le résultat est représenté par une distribution normale (graphe à partir la loi normale), qui illustre tous les scénarios possibles.

Les évaluations de la valeur en risque permettent de rationaliser les capitaux nécessaires pour couvrir les pertes possibles.

Dans les assurances, le risque de catastrophe naturelle est par exemple mesuré par cet instrument⁶⁰.

⁵⁸ IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. P.211-219.

⁵⁹ <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/3-bourse/5-gestion-portefeuille/192-value-at-risk-var>

⁶⁰ <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/3-bourse/5-gestion-portefeuille/192-value-at-risk-var>

❖ Trésorerie en risque :

Cette technique est similaire à la valeur en risque, elle prend en considération des hypothèses relatives aux variations de la trésorerie par rapport aux attentes sur la base d'un intervalle de confiance prédéterminé. Elle s'occupe pour les entreprises sensibles à ces variations dues à des facteurs déconnectés du marché.

❖ Résultat en risque :

Appuyer sur des hypothèses relatives aux variations du résultat comptable, qu'elle ne doit pas dépasser un intervalle de confiance donné.

❖ Distribution des pertes :

Technique s'appuie sur des distributions non normales. Elle consiste à collecter et classer des données opérationnelles selon ses origine de perte, pour estimer la distribution de perte et déduire en fonction du niveau de confiance fixé la valeur à risque.

❖ Back-Testing :

Elle permet de vérifier l'exactitude et l'efficacité d'un modèle d'évaluation de risque d'une entité, en comparant ce modèle avec leurs profits et pertes.

4.2.2 Techniques non statistiques :

Ces techniques basées sur des hypothèses de comportements des événements, ensuite l'application d'un modèle approprié pour évaluer et quantifier l'impact d'un risque mais sans affecter des probabilités d'occurrence. Elles sont utilisées en complément des techniques statistiques.

❖ **Analyse de la sensibilité :** c'est un processus par lequel on évalue le résultat de variations significatives de la valeur des variables clés influençant les événements potentiels. Selon COSO cette technique est appliquée pour les évaluations de risques opérationnels et pour les titres de participation utilisant le bêta (fluctuations des marchés financiers).

❖ **Analyse par scénario :** Consiste à préparer des scénarios possibles contiennent des courtes descriptions d'une tel situation, par exemple lors de la planification stratégique. Ces descriptions aident le management à estimer l'impact de différents événements dans des conditions normales afin de prendre des décisions opportunes.

- ❖ **Simulation de stress** : Cette technique prend en considération les événements dans les circonstances extrêmes. Elle examine les conséquences d'événements qui ont une probabilité d'occurrence très faible et un impact très élevé.

4.2.3 Benchmarking :

C'est un processus continu d'analyse comparative utilisé pour évaluer un risque spécifique. Cette comparaison est faite entre un service avec des autres services de même entreprise, avec les concurrents directs ou avec des entreprises de secteur différent, afin de s'en inspirer et d'en retirer les meilleures pratiques. L'idée de cette technique est qu'on compare pour qu'on puisse développer.

5 Traitement des risques :

Le cadre COSO fixe quatre types de traitements : l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation.

Pour choisir le traitement adéquat il faut :

- Evaluer l'effet de ce traitement sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques de façon séparé, et il garante que le risque résiduel après traitement respecte la tolérance au risque de l'entreprise.
- Quantifier le rapport coût/bénéfice des traitements potentiels, pour connaître la valeur des charges directes et indirectes lors de mise en œuvre de tel traitement à l'ensemble des risques (inhérent et résiduel et supplémentaire) comparativement aux bénéfices attendus.
- Qu'il permet d'identifier des nouvelles opportunités parallèlement à la réduction des risques.

Les traitements potentiels d'un risque inhérents suivent un processus itératif, répondant à des risques supplémentaires qui apparaissent à chaque traitement. On peut avoir une combinaison de traitements destinés à un seul risque spécifique, comme on peut avoir un seul traitement couvre un ensemble de risques.

Pour la quantification des bénéfices, le cadre COSO précise que : « les bénéfices liés au traitement d'un risque peuvent être évalués au regard de ceux dégagés si l'objectif concerné est atteint »⁶¹. Cette quantification est généralement subjective.

⁶¹IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. P.87.

6 Activités de contrôle :

Il existe plusieurs catégories d'activités de contrôle utilisées avec ou sans combinaison, on peut citer⁶² :

- Les contrôles préventifs ;
- Les contrôles détectifs ;
- Les contrôles manuels ;
- Les contrôles informatisés ;
- Les contrôles hiérarchiques ;
- La revue de la direction ;
- Le contrôle par le reporting ;
- La supervision directe d'une activité ou d'une fonction ;
- Les contrôles révélés par les résultats du traitement de l'information ;
- Les contrôles physiques ;
- Les contrôles à travers les indicateurs de performance ;
- La séparation des tâches ;
- Les contrôles du système d'information (contrôle généraux et contrôles applicatifs).

L'efficacité de ces activités dépend la disponibilité des moyens dédiés compte tenu du secteur d'activité, la taille de l'entreprise et de sa dispersion géographique, mais l'élément la plus déterminante c'est la qualité morale et professionnelle des personnels de l'entreprise.

7 Information et communication :

7.1 Information :

L'information est une composante clé dans le dispositif du management des risques. Chaque entreprise qui veut résister aux changements de l'environnement et l'émergence des nouveaux risques, cherche à recueillir, traiter, stocker et diffuser le maximum des informations pertinentes à chaque niveau dans l'entreprise, dans les délais opportuns et à un coût raisonnable.

⁶²YAICH. A, op.cit. p.68-69.

Ces informations pertinentes peuvent être collectées en internes ou en externes. Elles peuvent être formelles ou informelles, et elles doivent être multidirectionnelle c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale.

La collecte, le traitement, le stockage et la communication de ces informations est basée sur la mise en place d'un système d'information efficace (infrastructure, utilisateurs qualifiés, ...), ce qui nécessite des technologies tel que les logiciels et les bases de données. Le système d'information est indispensable pour assurer le bon fonctionnement des services de l'entreprise et il doit être suffisamment flexible et adaptable pour garder son efficacité.

Parmi les techniques de collecte en interne on trouve les discussions internes, la capture et le reporting sur les différentes activités ainsi que les analyses des données et des résultats obtenus. Pour les techniques de collecte en externes on a l'analyse des documentations, application du système de la veille, le benchmark, la participation aux séminaires des organismes professionnels et les cabinets d'expertise, les échanges avec les clients, fournisseurs, les conseils, les statistiques, internet et médias, ...⁶³

Certaines entreprises ont développé une infrastructure technologique pour mieux collecter, traiter et communiquer les informations, en utilisant la technologie Web Services, qui permet de contrôler les différentes sources de collecte de l'information, la réduction des traitements manuels des données et élaborer ensuite un reporting automatisé. La présentation de ces rapports se fait sous forme de « tableau de bord » du profil de risques utilisés pour voir si les risques alignent à la tolérance au risque.

D'autres entreprises utilisent un système informatiques personnalisé qui englobe des bases de données et génère des mesures intégrées au processus de management des risques.

Il existe autres technologie telles que XBRL (eXtensible Business Reporting Language) et XML (eXtensible Markup Language), elles sont des protocoles internet permettent la connectivité entre des systèmes disparait ou isolés.

⁶³YAICH. A, op.cit. p.69.

7.2 Communication :

La communication au sein des entreprises est très importante, puisqu'elle permet de diffuser les objectifs de l'entreprise, l'ensemble des risques, le degré d'appétence pour le risque, la tolérance au risque, l'importance de mise en œuvre d'un dispositif de management des risques aussi bien que les rôles et les responsabilités des personnels de l'entreprise pour appliquer ce dispositif.

La diffusion de ces informations passe par des canaux de communications ouvertes. Pour certains cas spécifiques, il est nécessaire d'adopter des canaux de communication supplémentaires appelés « whistle-blower » ou hotlines éthiques. Cette communication est adaptée au sein de l'entreprise et même avec le monde extérieur par des voies de communication externe ouvertes.

Le système de communication se repose sur le système d'information, et doit prévoir donc un dispositif permettant la diffusion des rapports et les données fournissent par le système d'information aux collaborateurs concernés.

Ce dispositif est basé sur des outils informatiques permettent de faciliter la communication comme un site intranet, des courriers électroniques, des diffusions sur internet et des messages enregistrés, aussi bien les manuels de politique, des notes internes, des avis affichés et les messages orales communiqués lors des réunions. Mais il reste les actes sont plus parlants que les mots. Ces actes sont influencés par la culture de l'entreprise.

8 Pilotage :

Le pilotage est un processus qui permet d'évaluer les éléments de dispositif du management des risques, et détecter les dysfonctionnements afin de mettre en place les mesures nécessaires pour les corriger et les rendre plus efficaces. Ce processus peut être réalisé par deux méthodes :

8.1 Le pilotage continu :

Consiste par l'ensemble des opérations courantes de pilotage qui font partie des activités habituelles de l'entreprise. Parmi les outils de cette méthode, on a ⁶⁴:

- Le pilotage à partir de la comptabilité et des opérations de décaissements et d'encaissement ;
- L'exploitation active des différents états de reporting ;

⁶⁴YAICH. A, op.cit. p.70-71.

- Le suivi du reporting sur les anomalies ;
- Les tableaux de bord ;
- La communication avec les tiers et l'observation active des incidents avec les tiers ;
- Les résultats des contrôles administratifs et les relations avec les différentes administrations publiques ;
- Les recommandations de l'audit interne ;
- Les recommandations de l'audit externes ;
- Les recommandations des conseils externes ;
- La participation aux séminaires de formation et aux colloques professionnels ;
- Les discussions activités avec les opérationnels et les responsables.

8.2 Les évaluations spécifiques :

Sont des évaluations périodiques qui permettent d'émettre un regard neuf sur l'efficacité du dispositif du management des risques, soit par une auto-évaluation (le management, l'audit interne), ou par l'évaluation par des tiers au sein de l'entreprise ou à l'extérieur (auditeurs externes, les organismes de certification du système de qualité...).

Ces évaluations reposent sur une opération de documentation qui donne une bonne aperçue sur les activités et le fonctionnement réel du dispositif. Elle est considérée la base de référence de la démarche d'évaluation. Ainsi l'entreprise doit communiquer les tiers sur l'efficacité de son dispositif du management des risques par l'élaboration et la conservation d'une documentation s'appuie sur les résultats de l'évaluation.

Les outils et techniques tels que le diagramme de flux, questionnaires ou des techniques utilisant des grilles de contrôle (matrices de contrôle) sont utilisés dans le processus de pilotage. Ensuite ces outils donnent lieu à un reporting sur les défaillances identifiées dans le dispositif de management des risques afin de le communiquer aux supérieurs hiérarchiques pour prendre les mesures nécessaires.

Section 3 : le rôle de l'audit interne dans le management des risques

Ces derniers temps, l'audit interne est devenu une fonction indispensable dans l'entreprise. Il a touché tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les opérations de l'entreprise et surtout tous les stades décisionnels.

1 Définition de l'audit interne :

Plusieurs organismes se sont intéressés à cette notion, et ont donné plusieurs définitions. Parmi ces définitions :

1.1 Définition proposée par l'IFACI :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide celle-ci à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁶⁵.

1.2 Définition proposée par l'IIA :

« L'audit interne est une activité indépendante, objective et consultative destinée à valoriser et à améliorer le fonctionnement de l'organisation. Il contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation en mettant à sa disposition une méthode systématique et structurée pour l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de décision »⁶⁶.

A partir de ces définitions, on déduit que l'audit interne est une mission indépendante et objective effectuée au sein de l'entreprise. Il donne des conseils à la direction permettent de fournir une assurance sur la maîtrise de ces activités. Il permet d'évaluer et améliorer le dispositif de management des risques, la gouvernance de l'entreprise et le contrôle interne, à partir d'un référentiel incluant une approche systématique, conduisant à donner des recommandations pour renforcer leur efficacité.

⁶⁵ SCHICK. P, mémento d'audit interne, éd DUNOD, Paris, 2007, p.5. Cette définition est approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'institut français de l'audit et du contrôle interne.

⁶⁶ SIDI SALAH.T, SLIMANOU.S, L'audit interne : missions, démarches et objectifs, cas du complexe ALCOVEL, mémoire du master, option comptabilité, contrôle et audit, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, p.8-9.

2 Les objectifs de l'audit interne :

Parmi les objectifs de l'audit interne, on peut citer les points suivants :

- La régularité des activités de l'entreprise avec les lois et les règlements de la direction ;
- Les dispositifs de l'entreprise fonctionnent de manière efficace ;
- La certification des comptes pour garder l'image fidèle ;
- Assurer l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Apporter des recommandations pour améliorer les performances de l'entité ;
- Vérifier que les opérations sont appliquées afin de réaliser les objectifs fixés, et qu'il y a une cohérence entre les moyens et les structures et ses objectifs.

On peut englober ces objectifs dans un seul objectif général qui est d'évaluer, analyser, commenter l'ensemble des opérations de toutes les dispositions organisationnelles, opérationnels...etc. en donnant ensuite des recommandations pour les améliorer.

3 Le rôle de l'audit interne :

- ✓ Evaluer le contrôle interne de l'entreprise, et assure qu'il fonctionne de manière efficace, et proposer des mesures correctives en cas des dysfonctionnements ;
- ✓ Examiner la fiabilité et la pertinence des informations financières et opérationnelles ;
- ✓ Contribution à la réalisation des objectifs et vérifier que les opérations sont exécutées conformément aux ces objectifs ;
- ✓ Apprécier si les moyens de l'entreprise sont organisés et utilisés de façon optimale et rationnel, et s'ils sont convenablement adaptés aux objectifs auxquels ils sont affectés ;
- ✓ Apprécier et évaluer les divers procédures et techniques utilisés au sein de l'entreprise
- ✓ Pour l'amélioration de l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise ;

4 L'organisation du travail d'audit interne :

Le travail des auditeurs est organisé suivant une certaine logique décrite et commentée dans les normes professionnelles, il se présente ⁶⁷:

- ✓ Au sommet la charte d'audit ;
- ✓ Puis le plan d'audit.

4.1 La charte d'audit :

La charte d'audit interne est un document constitutif de la fonction d'audit interne, elle permet de présenter cette fonction aux autres acteurs de l'entreprise. Elle est établie conformément à la Norme 1000 du CRIPP qui précise : « La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la Direction générale et du Conseil »⁶⁸.

4.2 Le plan d'audit :

Un plan d'audit annuel et/ou pluriannuel est un document fondé sur une cartographie des risques de l'entreprise ; il permet de planifier et d'évaluer les moyens nécessaires pour la mission d'audit, et de justifier les budgets décaissés. Ce plan 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. »⁶⁹.

5 La mission de l'audit interne :

5.1 Définition de la mission :

La mission est définie selon la petite Larousse comme : « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial ». Cela signifie selon RENARD que La mission est une fonction et une tâche qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables qui sont toujours les mêmes⁷⁰. Lors de cette mission l'auditeur utilise certains outils pour la recherche et la communication, gardant la simplicité et la transparence qui doit caractériser l'approche de l'auditeur.

Ces missions sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée.

⁶⁷ RENARD. J, théorie et pratique d'audit interne, 7^{ème} édition, éd D'ORGANISATION, Paris, 2010, p.397.

⁶⁸ IIA, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017, p.4.

⁶⁹ RENARD. J, op.cit. p.399.

⁷⁰ RENARD. J, op.cit. p.209.

- **Le champ d'application** : il doit être suffisant pour répondre aux objectifs de la mission. Ce critère varie en fonction de deux variables : l'objet et la fonction.

Pour la première variable on peut avoir deux types de mission, la mission spécifique portant sur un point précis en un lieu déterminé, et la mission générale qui ne connaît aucune limite, et couvre même des systèmes, des opérations et des données qui se trouvent sous le contrôle de tiers.

Pour le deuxième, on distingue entre des missions unifonctionnelles qui ne concernent qu'une seule fonction, et des missions plurifonctionnelles concernées par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

- **La durée** : La durée est considérée parmi les éléments non mesurables et non contrôlables dans la fonction d'audit. La mission d'audit peut prendre quelques jours, quelques semaines ou plus. Elle dépend l'importance du sujet à auditer, le budget et la taille de l'organisation.

Selon ce critère de durée, on peut citer deux types de missions, les missions longues qui nécessitent d'appliquer tous les processus de l'audit, on utilise divers outils d'audits, et les missions courtes qui en général abordent des thèmes connus et donnent un rapport bref.

5.2 Les phases de la mission :

La mission d'audit est composée de trois phases fondamentales⁷¹ :

- ✓ La phase de préparation ;
- ✓ La phase de réalisation ;
- ✓ La phase de conclusion.

5.2.1 La phase de préparation :

C'est l'ouverture de la mission d'audit, elle exige une bonne connaissance de l'entreprise ce qui facilite l'obtention des informations pertinentes par l'auditeur. Ce dernier doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination.

Cette phase est la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires, de lecture et apprentissage avant de passer à l'exécution. Elle se réalise à travers :

- ✓ L'ordre de mission ;

⁷¹ RENARD. J, op.cit. p.213.

- ✓ La prise de connaissance ;
- ✓ Détermination des points de contrôle et les risques associés.

5.2.1.1 L'ordre de mission :

C'est l'acte de naissance de la mission d'audit, donné par la direction générale à l'auditeur. Il doit être court et précis.

On peut distinguer deux types d'ordre de mission selon leur contenu :

- **L'ordre de mission « court »** : il définit les objectifs et le champ d'application de la mission d'audit en quelques lignes. Pas restrictif, et l'auditeur peut conduire cette mission comme il veut.
- **L'ordre de mission « long »** : en plus de sa définition des objectifs et le champ d'application, il précise aussi tous les renseignements sur la mission, comme les modalités de l'intervention, les dates, les lieux, les moyens à utiliser...

5.2.1.2 La prise de connaissance :

Pour une mission d'audit efficace, chaque auditeur doit apprendre en premier lieu son sujet et avoir des connaissances sur l'unité auditée autour de trois thèmes essentiels :

- ✓ L'organisation de l'unité :
 - Examen du manuel des procédures (organigramme, procédures...)
 - La répartition des tâches ;
 - Le budget, les résultats, investissements.
- ✓ Les objectifs et l'environnement ;
- ✓ Les techniques de travail utilisées, des plus générales aux plus spécifiques.

À la fin de cette phase, l'auditeur dispose déjà des données sur les risques majeurs, le fonctionnement de divers dispositifs de l'unité et les priorités du management.

Pour achever ce résultat, l'auditeur doit organiser et planifier sa prise de connaissance en utilisant un certain nombre de moyens :

- **Questionnaires de prise de connaissance** : il est indispensable à l'auditeur, qui récapitule les questions importantes permettent de comprendre convenablement le domaine à auditer d'une part, et l'élaboration du questionnaire de contrôle interne d'autre part.

Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise plusieurs outils : observations, documents, etc.

- **L'interview** : est une technique de recueil d'information qui aide à l'explication et le commentaire du sujet à auditer. Il permet de comprendre en profondeur certains éléments ne pouvant être divulgués par un questionnaire⁷².

5.2.1.3 Détermination des points de contrôle et les risques associés :

Dans cette étape, l'auditeur peut construire son référentiel et préparer son programme de façon modulée, en fonction des menaces et les mesures prendre face à ces menaces. Il identifie aussi les points de contrôle interne pour chaque zone de risque. Cette dernière est identifiée après un découpage de la fonction auditée à des plusieurs zones qui présentent des risques.

5.2.2 La phase de réalisation :

Dans cette phase, l'auditeur interne va, cette fois-ci « sortir de son bureau », et utilise ses capacités d'observation, d'analyse et de communication. ». Tout commence par une réunion dite « réunion d'ouverture » et se termine par la réunion de clôture.

Elle passe par trois étapes essentielles ⁷³:

- ✓ La réunion d'ouverture ;
- ✓ Le programme d'audit ;
- ✓ Le travail sur le terrain.

5.2.2.1 La réunion d'ouverture :

C'est la rencontre entre auditeurs et audités, elle doit être tenir chez l'audité. Pendant cette réunion, Six points, et pas un de plus, sont à aborder, ils sont indiqués dans l'ordre du jour envoyé avec la convocation aux participants et accompagné du rapport d'orientation ⁷⁴:

- Présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission ;
- Rappel sur l'audit interne ;
- Rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur ;
- Rendez-vous et contacts ;

⁷² IMAC, Audit et conseil, la conduite d'une mission d'audit interne, p.03.

⁷³ IMAC, op.cit, p.05-09.

⁷⁴ RENARD. J, op.cit. p.248-251.

- Logistique de la mission ;
- Rappel sur la procédure d'audit.

5.2.2.2 Le programme d'audit :

Il s'agit d'un document interne, il contient le planning de déroulement de la mission d'audit qui détermine les tâches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation. Son contenu aborde essentiellement deux points, il indique les travaux préliminaires à accomplir (Inventaire, rassemblement de documents, édition des fichiers ...) pour mettre en œuvre les différents techniques et outils en premier lieu, et le second est l'indication de quoi s'agissent-ils ces techniques et outils à utiliser pour chaque tâche. Il doit répondre aux objectifs suivants :

- ✓ **Un document « contractuel »** : il constitue la référence utilisée pour apprécier le travail effectué ;
- ✓ **Un « planning » de travail** : permettant une répartition précise des tâches en fonction des compétences ;
- ✓ **Un fil conducteur** : Il sert de guide pour conduire les étapes du programme ;
- ✓ **Point de départ du QCI** : détermine tous les points de contrôle à examiner, donc c'est à partir de ce document que seront construits les éléments de Q.C.I ;
- ✓ **Suivi du travail** : Le programme permet de suivre la mission et d'apprécier le travail des auditeurs ;
- ✓ **Documentation** : une documentation précieuse qui doit être un modèle pour les audits à venir.

5.2.2.3 Le travail sur le terrain :

Après la préparation du programme de travail et les questionnaires de contrôle interne, l'auditeur présente sur le terrain pour les réaliser. Il utilise l'observation physique et autres outils pour collecter les données nécessaires et les analysés afin d'établir un Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP).

- **Les questionnaires du contrôle interne (QCI)** : elles sont mises en œuvre pendant la phase de réalisation. Les questions fondamentales sont au nombre de cinq : qui, quoi, où, quand et comment ?

Ces questions permettent d'identifier les points de contrôle qui vont permettre d'identifier les faiblesses liées au dispositif de contrôle interne.

- **L'observation physique** : il consiste d'observer les processus utilisés dans la fonction à évaluer. Il existe deux types d'observation : immédiate et spécifique.
- **Etablissement d'une FRAP** : est un document rempli par l'auditeur à chaque fois qu'il observe un dysfonctionnement. Il est divisé en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences, recommandations.

5.2.3 La phase de conclusion :

Après avoir effectué son travail sur le terrain, et à travers les FRAP élaborés lors de la phase de réalisation, l'auditeur passe à la phase de conclusion. Cette phase comprend quatre étapes⁷⁵ :

- ✓ Le projet de rapport ;
- ✓ La réunion de clôture ;
- ✓ Le rapport définitif ;
- ✓ Le suivi des Recommandations.

5.2.3.1 Le projet de rapport :

Ce rapport contient les différentes FRAP constatées. Il fait partie de l'ordre du jour de la réunion de clôture.

5.2.3.2 La réunion de clôture :

Elle réunit les mêmes participants que la réunion d'ouverture. Lors de cette réunion les auditeurs doivent présenter le projet de rapport aux audités, et donnent leurs recommandations. Ensuite les audités vont formuler leurs commentaires sur ces recommandations.

5.2.3.3 Le rapport définitif :

C'est un document final de la mission d'audit, ce rapport est élaboré suite à la réunion de clôture. Il se présente comme suit :

- **La note de synthèse** : elle contient Le champ d'action de la mission, la méthodologie préconisée, et quelques principales constatations. Elle est adressée au président de l'entreprise.
- **Le corps du rapport** : même présentation de la F.R.A.P: Problème, Cause, conséquence et recommandation.

⁷⁵ IMAC, op.cit, p.11-12.

- **Le plan d'action :** Après les réponses de l'audité au projet de rapport, le chef de la mission d'audit établit un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations. Ce document est présenté sous forme de tableau suivant :

Tableau N°1 : présentation de la forme du plan d'action.

Recommandations	Personne responsable de la mise en œuvre	Date limite de la réalisation
N°		

Source : RENARD. J, op.cit, p.301.

5.2.3.4 Le suivi des Recommandations :

La réalisation d'un suivi des recommandations se repose sur ces modalités de pratique de suivi :

5.2.3.4.1 Les réponses aux recommandations :

Les audités doivent répondre aux recommandations présentées par les auditeurs lors de la réunion de clôture (une réponse par recommandation). Les auditeurs internes tiennent compte ou non, selon leur appréciation des observations qui leur sont faites. Les recommandations sont devenues définitives après avoir ces réponses officielles qui sont élaborées de deux façons :

- **La pratique anglo-saxonne :** la réponse est recueillie dès la réunion de clôture (rapport + réponses) ;
- **La pratique française, plus traditionnelle :** La réponse écrite parvient huit jours à trois semaines après la réunion de clôture.

5.2.3.4.2 Le suivi du rapport d'audit interne :

L'auditeur a le droit de vérifier si ses recommandations ont été effectivement mises en œuvre par les audités ou les personnes désignées dans le plan d'action. Ce droit s'appuie sur quelques principes :

- La fondamentale est celui de la norme 2500.A1 : « le responsable de l'audit doit mettre en place un processus de suivi » ;
- Selon MPA 2500.A1-1 : « La charte d'audit devra définir la responsabilité du suivi » ;
- La séparation des responsabilités, Le management pour l'action, l'audit interne pour l'évaluation de l'action.

6 La relation (l'apport) entre l'audit interne et le management des risques :

La maîtrise des risques au sein d'une quelconque entreprise exige la mise en œuvre d'un système spécifique, c'est la mission de la fonction « management des risques ». Mais, cette fonction n'est pas présente dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Dans ce cas la gestion des risques est diffusée par tous les acteurs de l'organisation, ou spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...).

Les deux fonctions sont similaires dans les points suivants :

- Sont au service du management et plus particulièrement de la direction générale ;
- Sont rattachées au plus haut niveau pour préserver leurs indépendances ;
- Sont exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels ;
- Concernent toutes les activités de l'organisation.

Elles vont même jusqu'à se confondre lorsqu'il n'y a pas de risk manager, La norme 2100 précise bien que dans ce cas l'audit interne doit jouer un rôle proactif en participant à la mise en place d'un processus de management des risques dans le cadre d'une mission de conseil⁷⁶. Cette intime complémentarité des rôles apparaît encore plus nettement dans la récente analyse du COSO2.

6.1 La relation avec le contrôle interne :

Le management des risques se situe en amont de l'audit interne. L'objectif prioritaire de ce dernier est l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le « produit fini ». D'un autre côté, Le management des risques prépare le terrain pour l'auditeur interne, il définit une stratégie et propose des solutions pour améliorer le contrôle interne.

6.2 Apporter conseils et assurance sur le management des risques :

L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objective à diverses fonctions de l'entreprise. Pour la fonction de management des risques, l'audit apporte une assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporte une

⁷⁶ RENARD. J, op.cit. p.102.

assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement.

Cela ne se réalise qu'à partir des actions suivantes ⁷⁷:

- ✓ Faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
- ✓ Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ;
- ✓ Coordonner les activités de management des risques ;
- ✓ Consolider le reporting des risques ;
- ✓ Actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;
- ✓ Promouvoir la mise en œuvre du management des risques ;
- ✓ Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

Pour le rôle de conseils, voici certains des rôles de conseil que l'audit interne peut assumer ⁷⁸:

- ✓ Mettre à la disposition de la direction les outils et les techniques utilisés par l'audit interne pour analyser les risques et les contrôles ;
- ✓ Promouvoir l'introduction du management des risques dans l'organisation, tirer parti de son savoir-faire dans la gestion des risques et les contrôles et de sa connaissance globale de l'organisation ;
- ✓ Formuler des conseils, faciliter le travail en ateliers, accompagner l'organisation sur la question des risques et des contrôles et promouvoir le développement d'un langage, d'un cadre et d'une conception communs ;
- ✓ Centraliser la coordination, la surveillance et la communication des risques ;
- ✓ Soutenir la hiérarchie lorsqu'elle s'efforce d'identifier le meilleur moyen d'atténuer un risque.

6.3 De la cartographie des risques au plan d'audit :

Le Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) et les Modalités Pratiques d'Application (MPA) 2010-11 et 2010-22 donnent des lignes directrices sur l'utilisation du management des risques dans le cadre de la planification de l'audit interne.

Ainsi la Norme 2010 de l'IIA stipule que « le responsable de l'audit interne doit établir un plan

⁷⁷ IIA, article : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, 29 septembre 2004, p.01.

⁷⁸<http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-le-role-de-l-audit-interne-dans-le-management-des-risques-de-l-entreprise-114920889.html>

d'audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation »⁷⁹.

La fonction de management des risques fournit dans sa mission une présentation aux risques identifiés sous forme d'une cartographie des risques qui permet de les apprécier. L'audit interne se saisit de cette cartographie, puis elle l'intègre dans le cadre des plans annuels d'audit. En l'absence de fonction management des risques, L'audit interne peut lui-même mettre en œuvre sa propre démarche de cartographie des risques pour répondre aux exigences de ces normes d'une part, et pour l'adapté aux caractéristiques de sa mission et en particulier à son indépendance d'autre part. Mais cette démarche n'utilise pas les outils statistiques qui sont la spécificité du management des risques. Elle collecte à partir ces cartographies des risques des éléments quantitatifs et qualitatifs issus des dispositifs de risques opérationnels de l'organisation, de plus d'une appréciation qualitative des facteurs d'environnement et du dispositif de prévention et de contrôle des risques.

Le passage de la cartographie des risques au plan d'audit se fait à travers de quatre étapes successives ⁸⁰:

6.3.1 La première étape :

Traduire le niveau de risque attribué auditable par la cartographie des risques en une fréquence d'audit cohérente. A titre d'exemple, sur la base d'une évaluation du risque sur 4 positions (où le niveau 1 représenterait le risque le plus faible et 4 le plus élevé) dans la cartographie, cette grille pourrait être la suivante :

- Risque de niveau 1 : audit tous les 5 ans ;
- Risque de niveau 2 : audit tous les 4 ans ;
- Risque de niveau 3 : audit tous les 3 ans ;
- Risque de niveau 4 : audit tous les 2 ans.

6.3.2 La deuxième étape :

Prise en compte le niveau de risque présenté dans la cartographie des risques pour positionner les objets auditables dans le plan d'audit au fil du temps (selon le critère de temps).

⁷⁹ IFACI, réalisé par le groupe professionnel banque, Cahier de recherche : de la cartographie des risques au plan d'audit, p.20.

⁸⁰ IFACI, réalisé par le groupe professionnel banque, op.cit. P.45.

6.3.3 La troisième étape :

L'évaluation des moyens humains nécessaires pour la réalisation des missions définies dans le plan d'audit. Parmi les indicateurs utilisés on trouve le niveau de risque issu de la cartographie des risques.

6.3.4 La dernière étape :

Mettre en cohérence les besoins théoriques déterminés ci-dessus avec les ressources réellement disponibles, tant au niveau quantitatif que qualitatif.

Conclusion :

En conclusion, COSO2 est un référentiel qui propose une approche efficace du Management des risques. Ce dernier s'il a bien appliqué et suivi ce référentiel, il va fournir une garantie à la réalisation des objectifs de la société. L'efficacité de cette approche est assurée par la fonction de l'audit interne.

Chapitre 3 :

**Réalités et perspectives de
l'approche COSO 2 au sein
de la compagnie centrale de
réassurance**

Introduction :

Ce chapitre est consacré à un cas pratique pour mieux accomplir notre recherche théorique. Il est réalisé au sein de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR). Ce chapitre est décomposé en deux sections.

La première est consacrée à donner une présentation générale de la CCR en évoquant son historique, son organisation et son organigramme qui récapitulera tous les services au sein de cette entreprise. La deuxième portera sur l'évaluation de l'efficacité de dispositif de management des risques de la CCR en adoptant le référentiel COSO 2, et étudie le rôle de l'audit interne dans la surveillance et l'efficacité de ce dispositif.

Section 1 : Présentation de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR)

1 Création de la CCR :

La Compagnie Centrale de Réassurance a été créée en vertu de l'ordonnance 73-54 du 1^{er} octobre 1973, à une époque caractérisée par un double monopole de l'Etat sur l'activité d'assurance, notamment : A travers la nationalisation des compagnies (toutes les compagnies d'assurance sont publiques) et par la spécialisation des entreprises d'assurances.

Le démarrage effectif n'a eu lieu qu'en 1975 grâce à l'intervention de l'Etat qui, au terme du décret 74-50 a incité les compagnies d'assurances à céder toutes activités de réassurance au profit exclusif de la CCR.

L'ordonnance n° 73-74 du 1^{er} octobre 1973, portant création de la C.C.R définit les fonctions de la compagnie comme suit :

- ✓ La réalisation des opérations de réassurance, sous toutes ses formes afin d'harmoniser ce secteur avec l'ensemble de la politique économique du pays.
- ✓ La contribution au développement du marché national de la réassurance, en assurant l'augmentation de sa capacité de rétention conformément aux principes fondamentaux et techniques de la réassurance.
- ✓ La promotion, dans le cadre des options fondamentales du pays, du développement des échanges et de la coopération internationale en matière de réassurance par des flux compensateurs

A travers les fonctions prescrites à la CCR, l'objectif recherché par l'Etat était de :

- ❖ Se doter d'un instrument économique pour mener des négociations avec les partenaires étrangers et réduire graduellement la dépendance du marché algérien aux références des marchés internationaux en matière de coût et des conditions tarifaires.
- ❖ Favoriser les relations SUD-SUD grâce à des rapports privilégiés avec les pays en voie de développement.

La Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) est une société par actions (ou société anonyme) au capital social de (22 Milliards de dinars), elle constitue, du fait de son statut de compagnie de réassurance, l'intermédiaire entre le marché algérien des assurances et le marché international de la réassurance.

Actuellement, la CCR opère sur un marché concurrentiel, tant au niveau national où elle fait face à la compétition des opérateurs étrangers (courtiers et réassureurs) qu'au niveau international dominé par les mégas réassureurs. Pour accomplir ses fonctions, la CCR fait appel à des courtiers de réassurance comme AON, Willis, UIB et Guy Carpenter. Ces derniers sont chargés de négocier et de placer des programmes de réassurance auprès des compagnies étrangères. Ils sollicitent, par ailleurs la CCR pour des placements et des participations sur des risques du marché international.

2 Organisation de la CCR :

L'organisation générale de l'ensemble des structures de la compagnie centrale de réassurance est caractérisée par une division du travail par branches (pour les directions techniques) et par fonctions (pour les directions de support).

La CCR est dirigé par un Président Directeur Général qui assure la gestion de l'entreprise dans le cadre des prérogatives qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration et les statuts de l'Entreprise. Il est assisté par un Directeur Général Adjoint Opérations qui doit veiller au bon fonctionnement des directions techniques de l'entreprise et à leur coordination.

L'organisation de la compagnie se répartit en quatre structures techniques chargées de l'activité de réassurance, objet statutaire de l'entreprise, et de trois structures de support à l'activité.

2.1 Les structures techniques :

- ✓ La Direction des Acceptations Internationales ;
- ✓ La Direction des Assurances Transport ;
- ✓ La Direction des Risques Industriels et Engineering ;

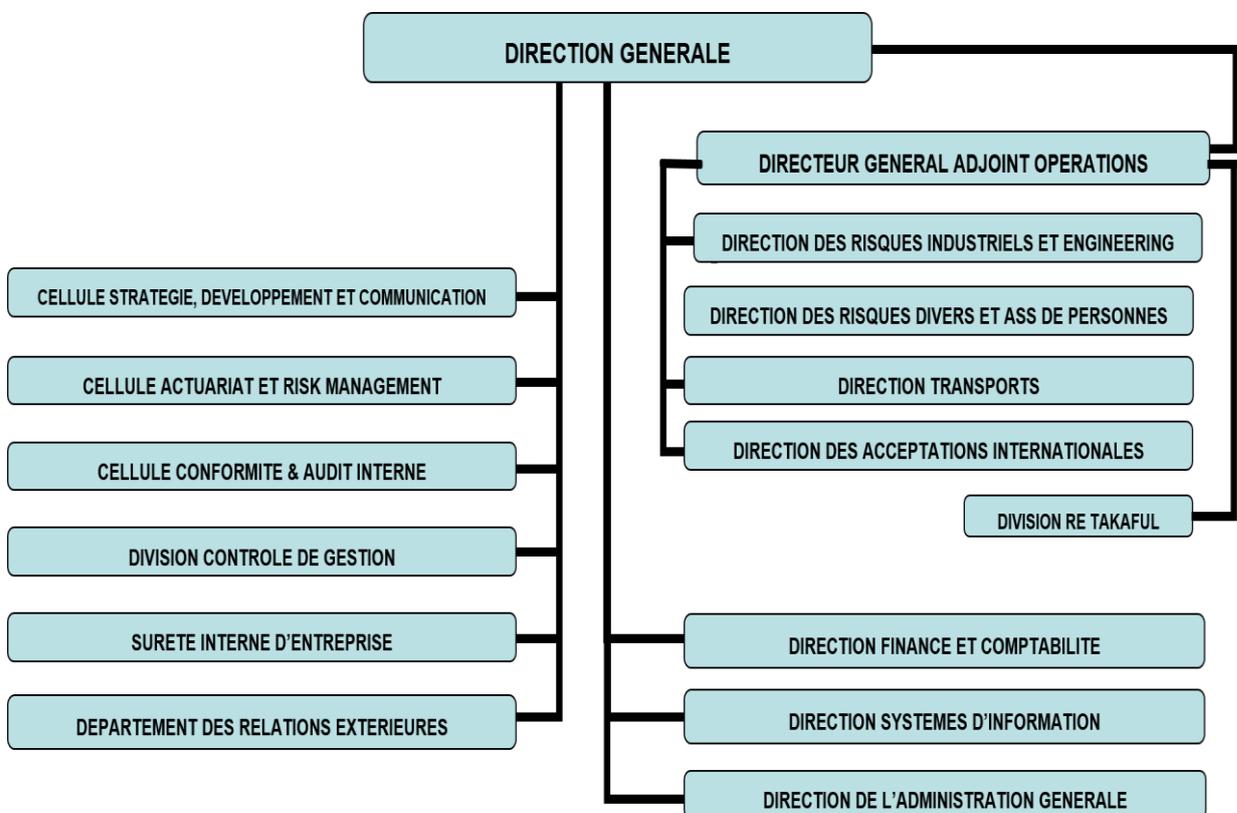
- ✓ La Direction des Risques Simples et assurances des Personnes.

2.2 Les structures de support :

- ✓ La Direction de l'Administration Générale ;
- ✓ La Direction Finance et Comptabilité ;
- ✓ La Direction des systèmes d'informations.

2.3 Organigramme :

Figure N°2 : l'organigramme de la compagnie centrale de réassurance



Source : document interne de la CCR

3 Présentation des structures concernée par l'étude :

3.1 Cellule Actuariat et Risk management (La fonction ERM) :

L'action stratégique de la CCR est portée par un cadre d'organisation et de fonctionnement sécurisé. En effet, l'entreprise a mis en place les outils lui permettant de se protéger au mieux des risques opérationnels, humains et d'environnement, auxquels elle pourrait être exposée, principalement à travers la fonction ERM (Entreprise Risk Management).

3.1.1 La politique de gestion des risques au sein de la CCR :

La politique Risk Management implique tous les niveaux décisionnels de la compagnie. Il s'agit de définir la tolérance globale aux risques ainsi que la tolérance pour chaque catégorie de risque. Elle est ensuite intégrée par les structures de gestion, d'audit et de contrôle des risques pour encadrer les processus opérationnels. Les tolérances par catégorie et par risque sont validées par le conseil d'administration.

3.1.2 Organisation de la fonction ERM de la CCR :

La fonction Risk Management est le maillon fondamental de la stratégie de gestion des risques de la compagnie. La fonction Risk Management au sein de la CCR vise en premier lieu, la maîtrise des risques auxquels l'entreprise fait face dans le but de favoriser les conditions de réalisation de ses objectifs stratégiques et d'assurer la sécurité de ses fonds propres.

La mise en œuvre de la fonction Risk Management au sein de la CCR s'articule autour d'une organisation impliquant plusieurs centres fonctionnels au sein de la compagnie, sous la supervision directe de la direction générale, il s'agit principalement des structures Risk Management et audit interne en plus des différents centres opérationnels de l'entreprise.

3.2 Cellule Conformité & audit interne :

3.2.1 Place de l'audit interne au sein de la compagnie :

Afin de garantir l'indépendance de la division d'audit interne, celle-ci est rattachée directement au Président Directeur Général de la CCR, qui :

- Examine et valide le plan d'audit annuel ;
- Arbitre, dans le cadre des rapports, les points présentés par le responsable de l'audit interne et sensibles en termes d'acceptation et/ou de mise en œuvre des recommandations.

L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'audit interne vers la direction générale, et dans la réactivité dans les prises de décision d'une part, et permet aux auditeurs internes d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management et dialoguer avec tous les échelons hiérarchiques d'autre part.

3.2.2 Responsabilités de l'audit interne :

Le responsable de l'audit interne, dans l'accomplissement de ses devoirs, doit être responsable vis-à-vis du management et du comité d'audit, il doit :

- ✓ Élaborer le plan d'audit flexible est fondé sur une évaluation des risques, incluant tous les risques identifiés par le management et les préoccupations de celui-ci en matière de contrôle, et soumettre ce plan à la direction générale pour examen et approbation et au comité d'audit pour tout enrichissement ;
- ✓ Mettre en œuvre le plan annuel d'audit, tel qu'il a été approuvé ;
- ✓ Transmettre à la direction générale les rapports relatifs aux missions effectuées ;
- ✓ Considérer le champ d'intervention des auditeurs externes et des régulateurs si cela est approprié afin d'assurer une couverture d'audit optimale à un coût global raisonnable ;
- ✓ Elaborer le rapport d'audit annuel, faisant ressortir les principaux risques significatifs liés aux processus de contrôle des activités, y compris les améliorations potentielles de ces processus et informer régulièrement de ces problèmes jusqu'à leur résolution.

4 L'activité technique au 31.12.2019 :

L'activité technique de la CCR s'est caractérisée, en 2019, par une progression du chiffre d'affaires global de 11,16%, passant de 32 077 millions DA à 35 655 millions DA, soit une hausse de 3 579 millions DA. Les chiffres d'affaires réalisés en national et à l'international ont enregistré, respectivement, une progression de 7,46% et 34,53%.

Rapporté aux prévisions budgétaires de 2019 (35 731 millions DA), le niveau de réalisation des objectifs a atteint +99%.

La rétrocession de la CCR, au 31.12.2019, a enregistré une augmentation de 9,38% générée par une hausse des rétrocessions conventionnelles et facultatives. Quant à la rétention de l'entreprise, au 31.12.2019, elle a enregistré une augmentation de 10,98%.

La part des primes rétrocédées rapportée au chiffre d'affaires global brut représente 37,44%, en 2019, contre 38,05% en 2018. Quant à la rétention, elle représente 62,55%, en 2019, contre 61,95% en 2018.

L'activité de la CCR, en 2019, s'est soldée par un résultat technique net de 4 358 millions DA contre 3 970 millions DA en 2018, soit une augmentation de 9,78%.

5 Activité technique Globale :

5.1 Parts de marché :

Le marché de la réassurance nationale a enregistré une évolution positive des cessions de primes de 3.78%, passant de 41 008 millions DA, en 2018, à 42 559 millions DA en 2019. Ainsi, la part des primes en acceptations nationales de la CCR ont enregistré, elles memes, une evolution par rapport à 2018, passant de 67.5% à 69.94%, gagnant ainsi 7.46% de part de marché.

Tableau N°2 : Part de marché de la CCR

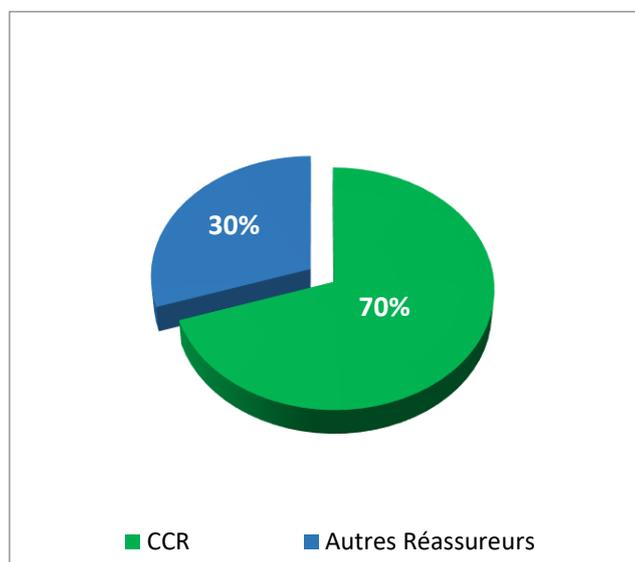
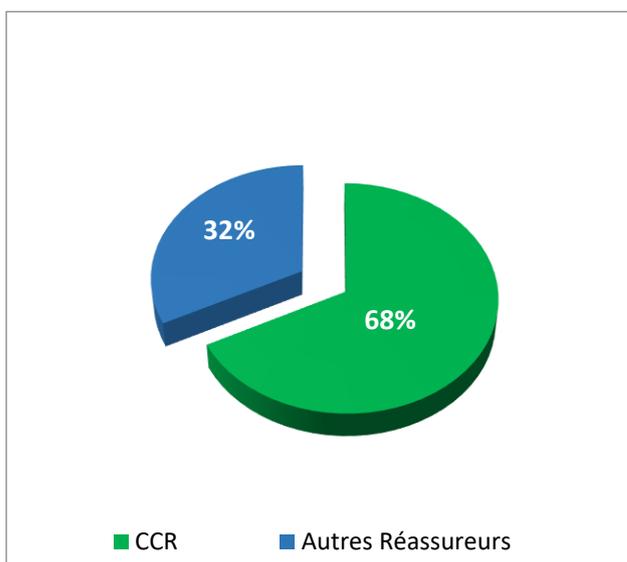
En millions DA

Réassureurs	2018		2019		Variation	
	Primes	Part	Primes	Part	Montant	%
CCR	27 700	67,50%	29 767	69,94%	2 067	7,46
Autres Réassureurs	13 308	32,50%	12 792	30,06%	-516	-3,88
TOTAL	41 008	100%	42 559	100%	1 551	3,78

Source : document interne de la CCR

Figure N°3 : Part de marché de la CCR 2018

Figure N°4 : Part de marché de la CCR 2019



Source : document interne de la CCR

5.2 Chiffre d'affaires global :

En terme d'acceptations globales, la CCR a enregistré, au titre de l'exercice 2019, un chiffre d'affaires global brut de 35 655 millions DA, contre 32 077 millions DA en 2018, soit une progression de + 11% (+3 578 millions DA).

Rapporté aux objectifs fixés pour l'exercice 2019, soit 35 731 millions DA, le chiffre d'affaires réalisé a atteint un taux de réalisation de +99%.

5.3 Structure du chiffre d'affaire global :

Le chiffre d'affaires global de la CCR reste dominé par les acceptations nationales à hauteur de 83%, soit 29 767 millions DA, contre 86,35% en 2018 d'un montant de 27 700 millions DA. Ainsi, les acceptations internationales ne représentent qu'une part de 16,51%, soit 5 888 millions DA, contre 13,65%, en 2018 d'un montant de 4 377 millions DA. La part de la cession obligatoire du chiffre d'affaires global passe de 56.09%, en 2018, à 53.36% en 2019, soit une régression de (2.73) points.

Tableau N°3 : Parts des acceptations nationales et internationales

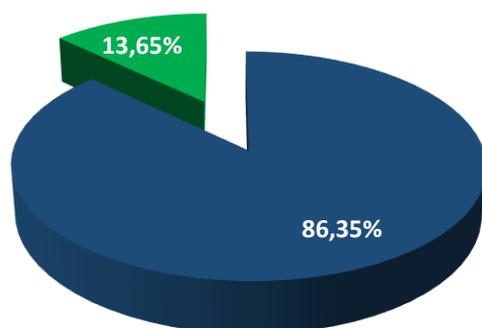
En millions DA

Réassureurs	2018		2019	
	Primes	Part	Primes	Part
Acceptations nationales	27 700	86,35%	29 767	83,49%
Acceptations internationales	4 377	13,65%	5 888	16,51%
TOTAL	32 077	100%	35 655	100%

Source : document interne de la CCR

Figure N°5 :

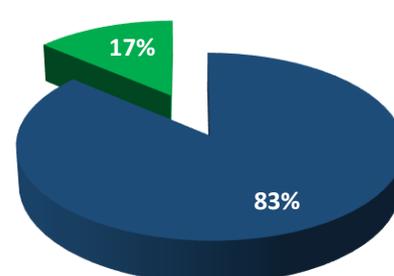
Part des acceptations nationales et internationales 2018



■ Acceptations nationales ■ Acceptations internationales

Figure N°6 :

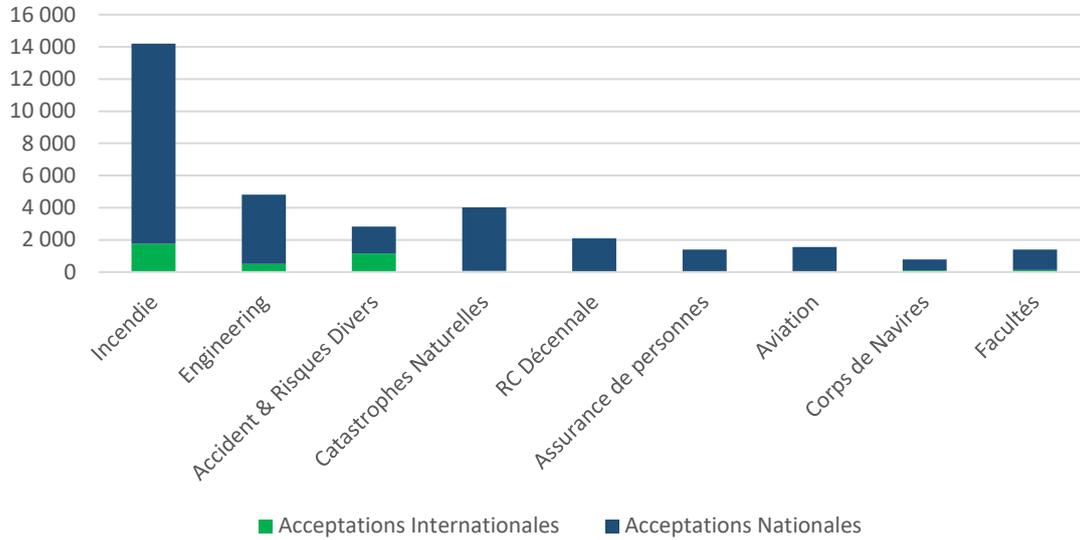
Part des acceptations nationales et internationales 2019



■ Acceptations nationales ■ Acceptations internationales

Source : document interne de la CCR

Figure N°7 :Part des acceptations nationales et internationales par branche



Source : document interne de la CCR

Tableau N°4 : Évolution des acceptations globales par branche

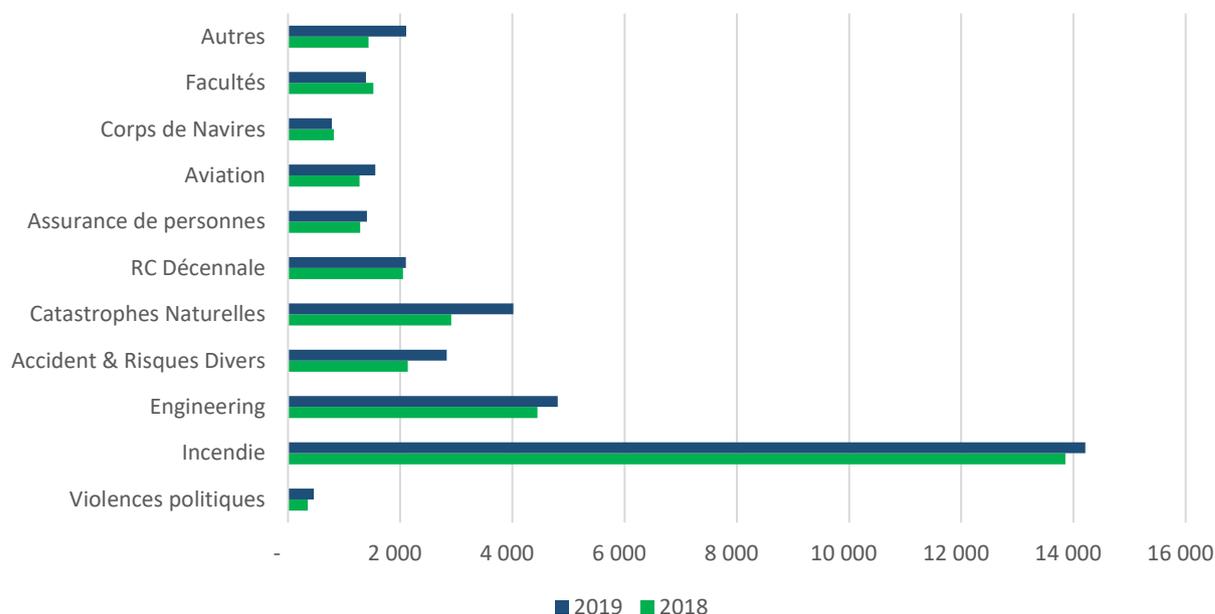
En millions DA

Branches	2018		2019		Variation	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Violence Politique	353	24,5	461	21,9	108	30,59
Incendie	13 853	43,2	14 208	39,8	355	2,56
Engineering	4 446	13,9	4 806	13,5	360	8,1
Accident & Risques Divers	2 132	6,6	2 831	7,9	698	32,74
Catastrophes Naturelles	2 908	9,1	4 015	11,3	1 107	38,07
RC Décennale	2 047	6,4	2 100	5,9	53	2,58
Assurance de personnes	1 288	4	1 405	3,9	117	9,05
Aviation	1 278	4	1 554	4,4	276	21,62
Corps de Navires	815	2,5	783	2,2	-31	-3,84
Facultés	1 519	4,7	1 390	3,9	-129	-8,49
Autre	1 438	4,5	2 103	5,9	666	46,28
TOTAL	32 077	98,9	35 655	98,7	3 579	11,16

Source : document interne de la CCR

Figure N°8 :

Evolution de la structure des acceptations globales 2018/2019



Source : document interne de la CCR

Tableau N°5 : Résultat technique brut des Acceptations globales

En millions DA

Acceptations Globales	2018	2019	Variation en %
Chiffre d'affaires	32 077	35 655	11,16%
Sinistres réglés	12 766	12 555	-1,65%
Sinistres en suspens	29 566	38 436	30,00%
Sinistre de compétence	13 689	21 297	55,58%
Résultat technique	10 372	7 208	-30,50%

Source : document interne de la CCR

5.4 Sinistralité

Le volume des sinistres réglés par la CCR, au cours de l'exercice 2019, s'élève à 12 555 millions DA contre 12 766 millions DA en 2018, soit une baisse de 1.65% (-211 millions DA).

Le montant des sinistres récupérés par la rétrocession s'élève à 3 638 millions DA, représentant 28.97% du montant global, laissant une part nette des sinistres à la charge de la CCR de 8 917 millions DA, représentant 71.03% du montant global des sinistres.

Section 2 : démarche de management des risques selon COSO 2 et le rôle de l'audit interne

1 Démarche de management des risques selon COSO 2

Le management des risques est un enchaînement itératif et continu d'actions intégrées au sein de chaque activité de l'organisation.

L'efficacité d'un dispositif de management des risques peut s'apprécier en vérifiant que chacun des huit éléments est en place dans l'organisation et qu'ils fonctionnent efficacement. Les éléments constituent donc des critères permettant de juger de l'efficacité du dispositif de management des risques. La présence et le fonctionnement correct des éléments supposent qu'il n'y a pas de faiblesse significative dans le dispositif et que l'exposition aux risques de l'organisation est en ligne avec son appétence pour le risque.

1.1 Environnement interne :

Les éléments de l'environnement interne ont un impact significatif sur la manière dont le dispositif du management des risques de la CCR est implanté.

1.1.1 Culture du risque :

La fonction de management des risques est nouvelle dans la CCR. Alors la connaissance du personnel en matière du management des risques est faible.

Le manager risk du CCR stipule les éléments de la culture en matière de management des risques à travers des ateliers périodique avec le personnel de la compagnie.

Le manager risk explique dans ces ateliers les principaux termes et notions du management des risques, il indique aussi le rôle et l'importance de cette fonction.

1.1.2 Intégrité et valeurs éthiques :

Il existe un règlement intérieur qui régit les agissements et comportements que doit tenir le personnel de la CCR, il est remis à tout employé lors du recrutement.

De plus, la CCR met en avant l'intégrité et les valeurs éthiques par des communications directes qui permettent de diffuser leurs principes et leurs valeurs clés aux personnels par les responsables hiérarchiques. Ces derniers suivent et surveillent les employés pour assurer que leur comportement est conforme à l'éthique et à la morale.

En cas de manquements aux règles et mesures convenues, des sanctions disciplinaires sont prises par les responsables afin d'éviter toute manipulation et déformation des informations sensibles de la compagnie où les tentatives et autres agissements incorrects sont sérieusement pris en compte.

1.1.3 Engagement de compétence :

Le responsable du comité management des risques est un ancien dans le secteur d'assurance. Il a cumulé des années d'expérience dans les assurances et ses techniques, c'est ce qui lui a permis de bien connaître les risques de ce secteur et comment les gérer.

Son adhésion aux valeurs d'intégrité et d'éthique de l'entreprise et sa capacité à communiquer avec le personnel ne peut être mise en cause.

❖ **Recommandations :**

La réalisation des enquêtes portant sur la culture des risques pour mesurer la présence et l'intégrité des attributs clés de cette culture à la culture de l'organisation.

La réalisation des enquêtes régulièrement auprès de l'ensemble des collaborateurs du CCR. Il faut choisir un échantillon représentatif de collaborateurs, selon un calendrier et un niveau de confiance souhaités.

Il est préférable d'effectuer ces enquêtes trimestriellement afin de mieux prendre le pouls et de mieux appréhender les tendances de l'entreprise. Les résultats de ces enquêtes fournissent des indications sur les forces et les faiblesses de la culture de l'entreprise.

Etablir un **code de conduite** : Ce code ne s'agit pas d'un guide de conduite exhaustif ou d'un document juridique établissant en détail des protocoles organisationnels clés. Selon COSO « un code de conduite est une déclaration proactive qui précise la position prise par une organisation sur les questions d'éthique et de conformité ».

Tableau N°6 : illustration de structure d'un code de conduite

Section du code	points clés
1. Lettre du Directeur général	<ul style="list-style-type: none"> •présente le message de la direction générale quant à l'importance de l'intégrité et de l'éthique pour l'organisation •Introduit le code de conduite : Son objet et la façon de l'utiliser
2. Objectifs et culture du risque	<ul style="list-style-type: none"> •Tient compte pour l'organisation de : <ul style="list-style-type: none"> - Sa culture, - Son activité et son secteur, - Sa localisation géographique (nationale et internationale) et de son engagement en faveur d'un leadership éthique.
3. conflits d'intérêts	<ul style="list-style-type: none"> •Aborde les conflits d'intérêt et les formes de transactions intéressées •S'adresse aux collaborateurs et aux autres agents de l'organisation et traite des activités, investissements ou intérêts qui ont une incidence sur l'intégrité ou la réputation de l'organisation
4. Cadeaux et pourboires	<ul style="list-style-type: none"> •porte sur les cadeaux et pourboires, précise la politique de l'organisation en la matière, qui est en général beaucoup plus contraignante que la législation applicable •Fixe les normes et constitue un guide en matière de cadeaux et de réceptions et précise comment ils doivent être déclarés
5. Transparence	<ul style="list-style-type: none"> •Comprend des dispositions relatives à l'engagement de l'organisation en faveur d'une communication sociale, environnementale et économique exhaustive et compréhensible
6. Ressources de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> •comprend des dispositions relatives aux ressources de l'organisation, y compris la propriété intellectuelle et les informations, à qui elles appartiennent et de quelle manière elles sont protégées
7. Responsabilité sociétale	<ul style="list-style-type: none"> •comprend entre autres le rôle de l'organisation en matière de citoyenneté, y compris son engagement en faveur des droits de de l'homme, du développement durable et des questions environnementales et économiques
8. Autres éléments relatifs au comportement	<ul style="list-style-type: none"> •Comprend des dispositions relatives à l'adhésion aux politiques établies au sein de secteurs d'activité spécifique de la société, comme par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - Les problématiques liées à l'emploi, comme les pratiques de travail équitables et les mesures anti-discrimination, - Les négociations gouvernementales, comme la conclusion de contrats, le lobbying et les activités politiques, - Les pratiques contraires au droit de la concurrence et autres pratiques concurrentielles, - La bonne foi et les négociations justes avec les clients / concurrents / fournisseurs, - La confidentialité et la sécurité des informations, - Les pratiques environnementales, - La sécurité et la qualité des produits.

Source : IFACI, PwC, LANDWELL & associés, op.cit. p.170.

1.2 Fixation des objectifs

La fixation des objectifs est une condition préalable à l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques.

Les objectifs doivent pré exister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques menaçant leurs atteintes et prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques.

❖ Les objectifs stratégiques du CCR :

- Protection des fonds propres ;
- Stabilisation du résultat net ;
- Respecter la marge de solvabilité ciblé ;
- Alignement à l'appétit aux risques.

❖ Appétence pour le risque et la tolérance au risque :

La politique Risk management définit par la tolérance globale aux risques ainsi que la tolérance pour chaque catégorie de risque. Elle est ensuite intégrée par les structures de gestion, d'audit et de contrôle des risques pour encadrer les processus opérationnels.

La tolérance globale est estimée sur la base du risque maximum accepté pour chaque catégorie de risque. Elle est proposée par le Comité risk management et est défini par rapport à l'appétit aux risques décidé par le conseil d'administration à hauteur de 25% des Fonds propres de la compagnie.

Les tolérances par catégorie et par risque sont validées par le Conseil d'administration.

La tolérance par catégorie de risques est établie par la répartition de l'appétit globale suivant la connaissance des profils des risques.

Tableau N°7 : appétit au risque et les tolérances par catégorie de risque

En Milliers DZD		
Fonds Propres (FP)	Au 31.12.2019	32 162 265
Appétit au risque	25%	8 040 566
Tolérance	En % des FP	En Montant
Risque de Souscription	10%	3 216 227
Risque Marché	2%	643 245
Risque Liquidité	5%	1 608 113
Risque Opérationnel	5%	1 608 113
Risque Crédit	3%	964 868
Total	25%	8 040 566

Source : document interne de la CCR

1.3 Identification des événements :

Lorsque la CCR fixe ses objectifs stratégiques, et analyse les différentes façons d'atteindre ses objectifs, le comité management des risques identifier les événements qu'ils peuvent affecter la réalisation de ses objectifs, et estimer leurs impacts potentiels.

L'identification de ces événements est effectuée durant des ateliers qui rassemblent des personnes appartenant à différentes fonctions et à différents niveaux hiérarchiques afin de tirer profit des connaissances collectives du groupe.

La CCR utilise des paramètres qui définissent et mesurent les risques. Pour chaque risque identifié une mesure a été défini, souvent appelés les indicateurs de risque. Ils sont des mesures de type qualitatif ou quantitatif qui donnent un aperçu sur les événements potentiels.

Tableau N°8 : illustration d'identification des événements et leurs indicateurs

Type de risque : technique

Catégorie : souscription

N° Risque	risque ou exposition	indicateur de risque
1	Chute du chiffre d'affaires	Evolution du chiffre d'affaires.
2	Exposition élevée aux risques et dépassement de la capacité de souscription de la compagnie	Engagement net de la compagnie sur les 10 grands risques par branche
3	Faible rentabilité technique des affaires en portefeuille	Loss Ratio net
4	Dépendance à l'international sur les affaires souscrites à travers les courtiers	Part des primes souscrites par courtier
5	Confusion dans la rédaction des conditions contractuelles des couvertures et leurs impacts sur les engagements de la compagnie	Nombre et sources de conflits des sinistres litigieux
6	Tremblement de terre sur la wilaya d'Alger	Stress Test d'un séisme sur Alger

Source : document interne de la CCR

❖ Recommandations :

Selon COSO 2 « la méthodologie d'identification des événements d'une organisation peut comprendre une combinaison de techniques et d'outils. Les techniques d'identification des événements tiennent compte aussi bien du passé que du futur ». Parmi ces techniques on trouve : inventaire des événements qui permet d'établir une liste d'événements potentiels

communs pouvant affecter le secteur d'assurance, cette liste est développée en externe, ce qui nécessite de l'adapter aux problématiques propres de la CCR afin de mieux tenir compte des risques afférents au CCR et d'être en adéquation avec le langage de management des risques utilisé au sein de la CCR. COSO 2 recommande à utiliser aussi les questionnaires, sondages et les enquêtes.

Regroupement des événements potentiels similaires, et les classer suivant des facteurs tels que : économique, ressources humaines, environnement, technologie, ...etc. pour assurer que les efforts déployés en termes d'identification sont exhaustifs.

1.4 Evaluation des risques :

Chaque risque sera classé avant l'initiation de toute mesure de contrôle et de réduction. Un score est établi pour chaque risque afin d'estimer sa sévérité et sa fréquence.

La procédure de scoring du risque consiste à une évaluation de la fréquence du risque et de son impact ou sa sévérité selon l'échelle ci-après :

Fréquence et Sévérité :

1. Très Basse (TB)
2. Basse (B)
3. Moyenne (M)
4. Elevée (E)
5. Très élevée (TE)

Tableau N°9 : Procédure d'évaluation de la fréquence

Indicateur de fréquence (F)	Catégorie de probabilité	Probabilité	Score	Description
Très élevée	Presque certain	$F > 90\%$	5	L'évènement se produira sûrement
Elevée	Probable	$60\% < F \leq 90\%$	4	De fortes chances que l'évènement se produira
Moyenne	Modéré	$40\% < F \leq 60\%$	3	L'évènement peut se produire ou ne pas se produire
Basse	Improbable	$10\% < F \leq 40\%$	2	Peu de chance que l'évènement se produira
Très basse	Rare	$F \leq 10\%$	1	De très faibles chances que l'évènement se produise

Source : document interne de la CCR

Tableau N°10 : Procédure d'évaluation de la sévérité :

Indicateur de sévérité (S)	Description	Quantification	Montant (En Millions DA)	Score
Très basse	Impact insignifiant sur le cycle des affaires de la compagnie, et est absorbé par l'activité normale	$S \leq 0,5\% \text{ FP}$	$S \leq 161$	1
Basse	Impact mineur sur les affaires de la compagnie mais nécessite quelques efforts du management pour le réduire	$0,5\% \text{ FP} < S \leq 3\% \text{ FP}$	$161 < S \leq 965$	2
Moyenne	Impact considérable sur les affaires de la compagnie et affecterait ses clients. Evènement sérieux qui exige un effort supplémentaire du management	$3\% \text{ FP} < S \leq 5\% \text{ FP}$	$965 < S \leq 1\ 608$	3
Elevée	Impact majeur sur les affaires de la compagnie et difficulté de tenir les engagements avec les clients. Evènement critique qui nécessite un effort extraordinaire du management	$5\% \text{ FP} < S \leq 10\% \text{ FP}$	$1608 < S \leq 3216$	4
Très élevée	La compagnie survivra difficilement après un tel impact	$S \geq 10\% \text{ FP}$	$S > 3216$	5

(NB) / FP : Fonds propres de la compagnie au 31.12.2019

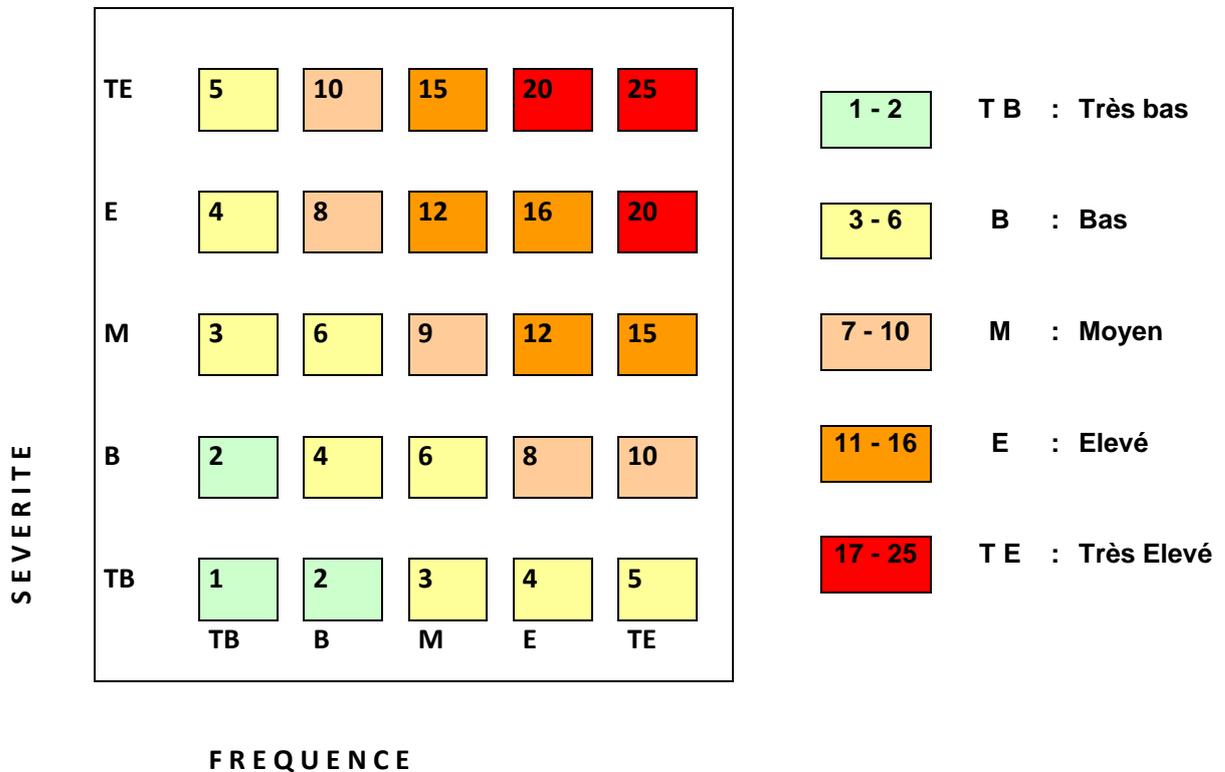
Source : document interne de la CCR

Basé sur les scores de la fréquence ou « probabilité d'occurrence » et de l'impact probable ou sévérité, une estimation globale sera établie pour chaque risque en utilisant l'approche multiplicative de la matrice des risques.

La matrice des risques évalue le risque global en termes de probabilité et d'impact. Elle sera mise à jour de façon régulière afin de tenir compte des mesures de contrôle établies par la compagnie (phase de traitement).

Dans la matrice des risques (5x5) ci-dessous, nous considérons différents niveaux de tolérance de risque qui détermine l'action à prendre selon l'estimation globale de risque.

Figure N°9 : SCORE GLOBAL DU RISQUE



❖ **Evaluation de certains risques :**

Pour évaluer les risques identifiés, la CCR combine plusieurs techniques.

➤ **Risque 3 : Faible rentabilité technique des affaires en portefeuille**

Évaluation du risque : Pour l'évaluation du risque on a considéré qu'une branche présente un déficit si le Loss Ratio net de rétrocession est supérieur à 65%. Il y'a lieu de définir que le loss ratio est calculé par le rapport des sinistres réglés nets augmentés de la variation des sinistres en suspens aux primes acquises nettes à l'exercice.

Tableau N°11 : LOSS RATIO NET 2019 par branche

En milliers DA

NET	PRIMES	REC AU 01/01	REC AU 31/12	CHARGES	SINISTRE	SAP AU 01/01	SAP AU 31/12	S/P	Evaluation
FIRE & ENGINEERING	9 634 800	3 907 604	3 091 303	1 797 893	4 396 864	13 380 882	16 318 423	70%	498 918
RC DECENNALE	430 881	384 054	636 701	-79 769	1 495	14 830	63 495	28%	0
CAT. NATURELLE	2 594 517	658 946	1 049 969	248 349	0	6 556	700	0%	0
RC/ACCIDENT & RD	2 375 219	1 902 068	2 324 551	509 768	715 722	1 489 355	2 273 929	77%	280 999
AVIATION	243 815	-1 183	184	-25 561	-57 166	51 048	128 993	9%	0
MARINE	1 312 975	308 117	224 502	448 184	336 954	1 275 688	1 402 051	33%	0
INTERNATIONAL	5 712 020	720 833	771 129	1 598 377	3 523 613	3 441 769	3 818 807	69%	222 490
Total	22 304 227	7 880 439	8 098 341	4 497 241	8 917 481	19 660 128	24 006 397	60%	1 002 407

Source : document interne de la CCR

Tableau N°12 : l'évaluation du risque n°3

	Evaluation	Score
Fréquence	43%	M
Sévérité	1 002 407	M
Global		M

Source : Élaboré par l'étudiant

L'évaluation du risque est **moyenne**.

Pour l'exercice 2019, les branches FIRE & ENGINEERING, RC/ACCIDENT ont enregistré les Loss ratios nets les plus importants de l'ordre de 70% et 77% respectivement, suivi du portefeuille international avec un S/P de 69%.

Les branches FIRE & ENGINEERING, RC/ACCIDENT ont observé la survenance de sinistres importants durant l'exercice 2019 notamment les sinistres SONATRACH 1ère & 2ème lignes (1.860 Millions DA), CEVITAL MFG (447 Millions DA), SKH (325 Millions DA), CIMENTERIE DE BISKRA LA FARGE (167 Millions DA), ENTP / ENAFOR (122 Millions DA).

Les affaires internationales ont observé un Ratio S/P de 69% (70% en 2018) qui réduirait sensiblement les marges sur ces affaires.

A ce titre, une analyse des ratios par pays de 2010 à 2019 a dégagé les marchés qui ont observé les ratios les plus importants sur une série d'exercice.

Tableau N°13 : analyse de ratio S/P par pays de 2010 à 2019

Année de souscription	Pays	S/P
2011	JORDAN	167,80%
2015	JORDAN	73,60%
2016	JORDAN	168,30%
2017	JORDAN	246,80%
2011	KUWAIT	141,90%
2012	KUWAIT	477,20%
2013	KUWAIT	150,30%
2014	KUWAIT	80,30%
2016	KUWAIT	161,30%
2017	KUWAIT	78,50%
2010	LEBANON	204,60%
2011	LEBANON	113,50%
2012	LEBANON	73,20%
2013	LEBANON	72,50%
2014	LEBANON	107,70%
2015	LEBANON	71,90%
2016	LIBYAN ARAB JAMAHIR	104,70%
2017	LIBYAN ARAB JAMAHIR	99,50%
2013	MALAYSIA	116,00%
2014	MALAYSIA	73,60%
2015	MALAYSIA	72,30%
2016	MALAYSIA	155,10%
2010	MOROCCO	114,20%
2012	MOROCCO	74,80%

Année de souscription	Pays	S/P
2013	MOROCCO	165,20%
2016	MOROCCO	91,90%
2016	NIGERIA	83,80%
2017	NIGERIA	205,20%
2011	PHILIPPINES	71,60%
2013	PHILIPPINES	172,00%
2017	PHILIPPINES	137,30%
2018	PHILIPPINES	135,10%
2012	SAUDI ARABIA	145,30%
2013	SAUDI ARABIA	121,30%
2014	SAUDI ARABIA	273,10%
2015	SAUDI ARABIA	156,70%
2017	SAUDI ARABIA	81,70%
2019	SLOVENIE	75,10%
2019	SRI LANKA	90,20%
2011	TUNISIA	141,60%
2012	TUNISIA	78,90%
2017	TUNISIA	74,60%
2018	TUNISIA	79,00%
2010	UNITED ARAB EMIRATES	296,60%
2012	UNITED ARAB EMIRATES	114,90%
2014	UNITED ARAB EMIRATES	72,80%
2015	UNITED ARAB EMIRATES	98,30%
2016	UNITED ARAB EMIRATES	79,30%

Source : document interne de la CCR

➤ **Risque 6 : Tremblement de terre sur la wilaya d'Alger**

Évaluation du risque : on utilise le stress test

Tableau N°14 : période de retour et PML

Période de retour :	250 ans
PML =	1,20%

Source : document interne de la CCR

Tableau N°15 : Valeur Totale d'assurances

				En Dinars Algériens
	ACIP 1	ACIP 2	Hors ACIP	Total
VTA	1 723 956 000 000	571 419 903 147	1 146 544 502 619	3 441 920 405 766
PML (250 ans)	20 687 472 000	6 857 038 838	13 758 534 031	41 303 044 869

Source : document interne de la CCR

Tableau N°16 : répartition du sinistre ACIP 1 & 2

Répartition du sinistre	ACIP 1 & 2	27 544 510 838
--------------------------------	-----------------------	-----------------------

A charge	Sinistre	Reconstitution	Net
CCR	300 000 000	741 118 971	1 041 118 971
Réassureurs	27 244 510 838	741 118 971	26 503 391 866
Garantie de l'état			

Source : document interne de la CCR

Tableau N°17 : répartition du sinistre hors ACIP

Répartition du sinistre	Hors ACIP	13 758 534 031
--------------------------------	------------------	-----------------------

A charge	Sinistre	Reconstitution	Net
CCR	300 000 000	1 072 094 576	1 372 094 576
Réassureurs	13 458 534 031	1 072 094 576	12 386 439 456

Source : document interne de la CCR

Tableau N°18 : répartition du sinistre hors ACIP

Répartition du sinistre	Total	41 303 044 869
--------------------------------	--------------	-----------------------

A charge	Sinistre	Reconstitution	Net
CCR	600 000 000	1 813 213 547	2 413 213 547
Réassureurs	40 703 044 869	1 813 213 547	38 889 831 322
Garantie de l'état			

Source : document interne de la CCR

Tableau N°19 : Impact financier

	Sinistre Net	Provision Cat Nat	Impact sur Bilan
ACIP	1 041 118 971	4 889 760 487	-
Hors ACIP	1 372 094 576		1 372 094 576
Total	2 413 213 547	4 889 760 487	1 372 094 576

Source : document interne de la CCR

Tableau N°20 : l'évaluation du risque n°6

	Evaluation	Score
Fréquence	<10%	TB
Sévérité	1 372 094 576	M
Global		B

Source : Élaboré par l'étudiant

L'évaluation de ces risques est résumée dans le tableau suivant :

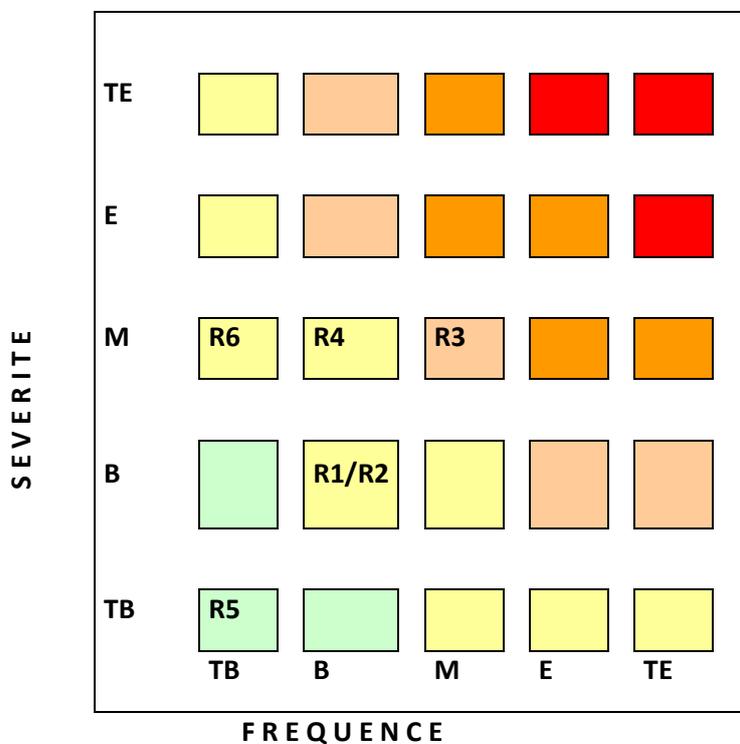
Tableau N°21 : l'évaluation des risques identifiés

N° Risque	Risque ou Exposition	Niveau de Tolérance	Évaluation du risque		
			Fréquence	Sévérité	Globale
1	Chute du chiffre d'affaires	Bas	B	B	B
2	Exposition élevée aux risques et dépassement de la capacité de souscription de la compagnie	Bas	B	B	B
3	Faible rentabilité technique des affaires en portefeuille	Bas	M	M	M
4	Dépendance à l'international sur les affaires souscrites à travers les courtiers	Moyen	B	M	B
5	Confusion dans la rédaction des conditions contractuelles des couvertures et leurs impacts sur les engagements de la compagnie	Moyen	TB	TB	TB
6	Tremblement de terre sur la wilaya d'Alger	Bas	TB	M	B

Source : document interne de la CCR

Donc, la cartographie des risques simplifier de ces 6 risques sera donc comme suit :

Figure N°10 : cartographie des risques



Source : Élaboré par l'étudiant

❖ **Recommandations :**

COSO 2 prend en compte deux notions de risque : risque inhérent qui est celui auquel une entité est exposée en l'absence de mesures correctives prises par le management. Le risque résiduel qui est le risque auquel l'entité reste exposée après la prise en compte des solutions mises en œuvre par le management. Comme pour l'évaluation du risque inhérent, il faut évaluer aussi le risque résiduel.

1.5 **Traitement des risques :**

Après la phase d'évaluation, la CCR met pour chaque risque des actions et des mesures de contrôle et de réduction, en vue de l'inscrire dans la limite de la tolérance au risque.

Tableau N°22 : Les mesures de contrôle et de réduction

N° Risque	Risque ou exposition	Mesure de contrôle
1	Chute du chiffre d'affaires	Analyse trimestrielle du résultat par branche et par cédante. Guide de souscription des affaires.
2	Exposition élevée aux risques et dépassement de la capacité de souscription de la compagnie	Engagement par branche d'affaires spécifié sur le guideline de souscription nationale et internationale. La participation sur des risques importants est approuvée au niveau du comité de souscription.
3	Faible rentabilité technique des affaires en portefeuille	La souscription des affaires proportionnelles et des facultatives prend en compte le développement des sinistres notamment dans la détermination des participations du CCR, des commissions et des participations aux bénéficiaires. La tarification des affaires non proportionnelle par les modèles Burning Cost, Pareto et GALTON intègre le développement des sinistres dans la détermination des taux de prime.
4	Dépendance à l'international sur les affaires souscrites à travers les courtiers	Diversification des partenaires courtiers.
5	Confusion dans la rédaction des conditions contractuelles des couvertures et leurs impacts sur les engagements de la compagnie	Notes de couvertures des affaires souscrites. Les conditions relatives à l'octroi de nouvelles garanties sont arrêtées au comité de souscription
6	Tremblement de terre sur la wilaya d'Alger	Les limites du programme sont adaptées aux profils des risques. Les limites des couvertures des risques naturels couvrent le sinistre maximum probable - PML - pour une période de retour de 250 ans.

Source : document interne de la CCR

➤ Plan d'action 2020 :

Risque 3 : Analyse approfondie des Ratio S/P importants par pays détaillant les comptes déficitaires, les effets majeurs et aussi l'impact du taux de change. Pour prendre les mesures nécessaires pour chaque pays.

Risque 6 : Intégrer dans le Stress Test le portefeuille des facultatives.

❖ Recommandations :

Il faut évaluer l'effet des traitements potentiels sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, et l'identification de ceux permettant de respecter la tolérance au risque de la compagnie.

Comme les actions de traitement de risques impliquent des coûts directs et indirects qui sont à rapprocher des bénéfices qu'ils procurent, il faut mesurer le rapport coûts/bénéfices de différentes actions de traitements possibles pour déterminer les traitements adéquats.

1.6 Activités de contrôle :

Elles sont l'ensemble des actions et procédures que les individus réalisent directement ou par le biais d'applications technologiques afin d'assurer la mise en œuvre effective des traitements des risques souhaités par la direction. Parmi les outils de contrôle utilisé par la CCR on trouve :

- **Revue des risques :** le comité management des risques effectue une revue périodique des risques, en comparant la réalisation des traitements avec les délais fixés. Du fait que les comptes d'exploitation technique et le bilan comptable de la compagnie y sont réalisés semestriellement, il a été décidé en comité d'ERM d'établir une révision du contrôle des risques chaque semestre.
- **Supervision directe :** la responsabilité de la gestion de chaque risque est assignée à chaque structure opérationnelle, où le gestionnaire permet un meilleur contrôle de risque.

Dans certains cas, les activités de contrôle constituent elles-mêmes le traitement du risque. Ce cas est particulièrement fréquent pour les risques liés aux objectifs de reporting.

1.7 Information et communication :

Selon COSO « Pour avoir un dispositif de management des risques efficace, il est essentiel de disposer des informations pertinentes au bon moment et au bon endroit ».

CCR reçoit des informations générées en interne et d'autres provenant de source externe, de manière formelles ou informelles grâce au courrier, les documents, les discussions internes entre le personnel du CCR, le benchmark, les échanges avec les clients, les statistiques, internet et médias.

Les fonctions de la CCR disposent d'infrastructures informatiques complexes. Les données générées par ces systèmes dans le cadre de la gestion courante sont intégrées au processus de management des risques.

Pour la communication qui joue un rôle fondamental dans la création d'un bon environnement interne et dans le soutien aux autres éléments du dispositif du management des risques. Le système de communication de la CCR repose sur un système d'informations basé sur des outils informatiques permettent de faciliter la communication comme un site intranet, des courriers électroniques..., ainsi que les messages oraux communiqués lors des réunions.

Avec l'arrivée de la pandémie de « COVID 19 », et le confinement décidé par les autorités publiques et sanitaires, ce dernier oblige de travailler à distance. CCR a essayé de développer des outils informatiques performante pour faciliter la communication et la diffusion des données à distance.

- **Avant le confinement total :**

- Mise en œuvre ferme des mesures édictées par les autorités publiques et sanitaires ;
- Limitation maximale de la présence de l'effectif au siège de la compagnie ;
- Suspension des réunions, rencontres, visites, workshops et événements organisés en présentiel en interne ou avec des partenaires ;

- **Après le confinement total :**

Activation du Plan de Reprise d'activité (PRA) par :

- La mise en œuvre du travail à distance en mettant en service la connexion VPN, qui permet l'accès à distance, en toute sécurité, à la messagerie professionnelle Lotus Notes, à l'outil de

gestion des affaires RMS (Reinsurance Management Software), aux outils de comptabilisation et de gestion RH, ainsi qu'à l'outil de modélisation du capital (ReMetrica).

- L'organisation de réunions virtuelles (Y compris les sessions de tous les comités de gouvernance de la CCR) avec CISCO Webex.

❖ **Recommandations :**

La compagnie doit prévoir un mécanisme permettant la modification rapide de ces systèmes en cas de besoin (par exemple : la pandémie de COVID 19 et la nécessité de la compagnie d'un nouveau système).

Il existe des flux d'information entre les activités inhérentes aux éléments du dispositif du management des risques qui nécessite d'utiliser la technologie afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus d'informations. Par exemple : l'utilisation de l'informatique dans le processus d'identification des événements pour prendre en compte toute information en temps utile.

Il est utile aussi d'établir des rapports sous forme de « tableau de bord ». Ces tableaux de bord permettent au management de déterminer rapidement dans quelle mesure le profil de risque de l'organisation est en ligne avec sa tolérance au risque.

1.8 Pilotage :

Il consiste d'évaluer le dispositif du management des risques et détecter les dysfonctionnements afin de mettre en place les mesures nécessaires pour les corriger et les rendre plus efficaces. L'évaluation de ce dispositif est un processus en soi.

Le management rend des comptes au conseil d'administration qui détermine, surveille, et pilote les activités de la compagnie. Le conseil d'administration du CCR doit :

- Avoir connaissance des limites de l'efficacité du dispositif de management des risques ;
- Avoir connaissance et accepter l'appétence de la compagnie pour le risque ;
- Revoir les risques auxquels l'entité est soumise par rapport à son appétence pour ceux-ci ;
- Être informé des principaux risques et savoir si le management les gère de façon appropriée.

On trouve aussi la fonction d'audit interne qui joue un rôle important dans les évaluations de ce dispositif. Elle évalue la fiabilité du reporting, l'efficacité et l'efficience des opérations et la conformité aux lois et aux règlements, et formule des recommandations afin d'améliorer ce dispositif.

❖ **Recommandations :**

Comme la CCR possède une seule auditrice interne, elle a eu une lourde charge de travail. Cela nécessite de renforcer la celle d'audit interne ou de recourir à des auditeurs externes.

✚ **Taux de réalisation des objectifs fixés :**

Tableau N°23 : Acceptations Globales

En millions DA

Acceptations Globales	Objectifs 2019	Réalisations 2019	Taux de réalisation %
	35 731	35 655	99.65%

Source : document interne de la CCR

2 **Le rôle de l'audit interne :**

L'audit interne est une fonction indispensable dans l'entreprise. Elle joue un rôle important dans plusieurs structures de l'entreprise.

Pour la fonction de management des risques, l'auditeur interne assure une fonction de vérification indépendante et objective au niveau de la CCR. Il pourrait être conduit à :

- Vérifier la conformité des activités de cette cellule aux règlements en vigueur, au cadre législatif général applicable, aux procédures et contrats ;
- S'assurer que les risques sont identifiés et gérés d'une manière appropriée ;
- Evaluer les processus de gouvernement d'entreprise et de management des risques ;
- Recommander des actions et des améliorations potentielles de processus de management des risques et informer régulièrement de ces problèmes jusqu'à leur résolution.

Donc il y a une complémentarité et une collaboration entre les deux fonctions.

❖ **Programme annuel d'audit interne :**

Le risque manager travaille en masse et prépare un registre et une cartographie des risques qui englobe l'ensemble des risques identifiés.

Après la validation du registre de risque l'auditrice interne prend ce registre et demande les détails des risques qu'elle voit important, elle intègre ces risques dans le programme annuel et déclenche des missions pour maîtriser ces risques. Mais à cause de la charge, l'auditrice n'effectue qu'une mission par an en ce qui concerne la fonction de management des risques.

Tableau N°24 : mission d'audit de la Capacité de souscription des affaires

Périodes	Structures	Thèmes	Objectifs	Actions
Mars	DRIE- Comité de souscription	Audit de la Capacité de souscription des affaires	-S'assurer que les affaires souscrites rentrent dans la limite de souscription spécifier dans le guide line technique ; - vérifier que les affaires dont le montant dépasse la capacité de souscription ont été traitées et on eut l'approbation du comité de souscription	-Examen des dossiers dont la capacité de souscription est en dépassement ; -Quelles conditions pour approuver le dépassement ; -Vérifier que le comité de souscription à approuver la souscription de ces affaires

Source : document interne de la CCR

Conclusion :

Dans ce chapitre, qui traduit la mise en œuvre de COSO 2 au sein de la CCR, nous avons constaté que cette approche contribue à la réalisation des objectifs de la compagnie et il traite de manière intégrée l'ensemble des risques de tous les services et les activités de la compagnie, ce qui permet une gestion efficace des risques de la compagnie.

Ainsi que, dans ce modeste travail on a constaté quelques points faibles dans le dispositif de management des risques de la CCR. A cet effet des recommandations ont été préconisé pour renforcer ce dernier.

De plus, on a fourni un aperçu sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques. On a confirmé que cette fonction joue un rôle important et donne une assurance sur l'efficacité du dispositif du management des risques.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Après les différents scandales financiers dans le monde, le management des risques est devenu un enjeu réel ainsi qu'un passage obligatoire. Toutes entreprises qui souhaitent créer de valeur et rester concurrentes dans le marché elles doivent être dotées d'un dispositif de management des risques efficace.

L'adoption d'un référentiel reconnu tel que le COSO 2, nous semble être une bonne solution. Il fournit un processus structuré, cohérent et continu. Opérant dans toute la compagnie.

D'autre part, Afin de veiller au bon fonctionnement de système de management des risques au niveau de la compagnie, il est recommandé aux responsables de mettre en place une structure de surveillance et de suivi de ce système appelé : audit interne.

Notre étude auprès de la compagnie CCR, nous a permis dans un premier temps de connaître les nombreux risques auxquels la compagnie est confrontée et de confirmer le principe qui particularise ce secteur par rapport aux autres secteurs.

Dans un deuxième temps, elle nous a permis d'évaluer les différentes étapes de déroulement d'une mission de management des risques. Ensuite, de voir le rôle de l'audit interne dans cette mission.

On a constaté que le management des risques contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à la conformité aux lois et réglementations. Il permet de mise en place d'un système de reporting efficace et de saisir des opportunités lors de la phase d'identification des événements. Il fournit de nombreuses techniques pour chaque élément du dispositif du management des risques ce qui permet à la compagnie de diminuer les incidents et les pertes associés et une utilisation optimale du capital. Ce qui implique que la deuxième hypothèse est confirmée.

Néanmoins, l'application de cette approche au niveau du CCR nous a prouvé que cette démarche contient quelque point faible. Il nécessite de mise en œuvre de technologies développées, cela ne se trouve pas dans de toutes les entreprises. Des faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison de défaillance humains comme des erreurs de jugement dans la prise de décision. Les contrôles sont susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus et la possibilité que des individus cherchent à contourner ces systèmes.

En raison de ces limites l'adaptation de ce référentiel par le comité de management des risques ne peut donner aux organisations qu'une assurance raisonnable sur l'atteinte des objectifs fixés par ces organisations.

De plus, on a constaté que l'audit interne est une fonction indispensable qui assure l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, dans le sens où elle permet l'amélioration des procédures de ce dispositif par la correction des erreurs et des défaillances constatées. Cela est semblé évident au cours de notre modeste recherche. Ce qui confirme la troisième hypothèse.

Donc, la mise en œuvre d'un dispositif de management des risques suivant des référentiels internationaux en collaboration avec l'audit interne, nous a permis de gérer de manière efficace de nombreux risques qui affectent la réalisation des objectifs des entreprises. Mais il reste que les risques sont un pari sur l'avenir et que personne ne peut prédire l'avenir avec précision.

Enfin, une possible extension de notre recherche pourrait ainsi d'étudier et introduire l'impact du facteur humain sur l'efficacité de ce dispositif et d'étudier comment cette approche permet de saisir les opportunités.

Bibliographie :

Ouvrage :

- CORDUNEANU. I, SAVGA. M, assurance et réassurances : recueil de textes, ASEM, 2006.
- CUILBAULT. F, ELIASHBERG. C, LATRASSE. M, Les grands principes de l'assurance, 6ème édition, éd L'argus, Paris, 2003.
- Ewald. F, J-H. Lorenzi, Encyclopédie d'assurance, éd Economica, 1997.
- JIMENEZ. C, MERLIER. P, Prévention et gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris, 2004.
- HASSID. O, la gestion des risques, 2^{ème} éd, édition DUNOD, Paris, 2008.
- HASSID. O, le management des risques et des crises, 3ème édition, édition Dunod, Paris, 2011.
- IFACI, PWC, LANDWELL & associés, Le management des risques de l'entreprise, COSO 2 report, 3^{ème} édition, Ed. D'organisation, Paris, 2007.
- IFACI, groupe professionnel Assurance, Cartographie des risques, 2006.
- IFACI, groupe professionnel Assurance, Cartographie des risques
- IFACI, réalisé par le groupe professionnel banque, Cahier de recherche : de la cartographie des risques au plan d'audit
- IIA, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017.
- MICKAEL. V, Gestion du risque de crédit au sein d'une compagnie d'assurance, édition Dumas, 2016.
- MOTET. G, les cahiers de la sécurité industrielle : la norme ISO 31000, 10 questions, FONCSI.
- MRABET. N, Technique d'assurance, Université virtuelle de Tunis, 2007.
- PIERRE. S, JACQUES. V, OLIVIER. B. P, audit interne et référentiels de risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, 2^{ème} édition, éd Dunod.
- PIERRE. P, la gestion des risques, édition Demos, paris, 2007.
- RENARD. J, théorie et pratique d'audit interne, 7^{ème} édition, éd D'ORGANISATION, Paris, 2010.
- SCHICK. P, VERA. J, BOURROUILH-PARÈGE. O, Audit interne et référentiels de risques, 2^e éd, édition Dunod, paris, 2014.

SCHICK. P, mémento d'audit interne, éd DUNOD, Paris, 2007, p.5. Cette définition est approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'institut français de l'audit et du contrôle interne.

YANAT. S, Formation Bancassurance : CAAT – BNA. Bases techniques de l'assurance, Novembre 2009.

Article :

IIA, article : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, 29 septembre 2004.

IMAC, Audit et conseil, la conduite d'une mission d'audit interne.

Mémoires :

BENAHMED. K, Essai d'analyse de la relation entre l'assurance et la croissance économique en Algérie, mémoire du magister, option MFB, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014.

BENANTEUR.S, BEY.A, L'impact des assurances sur la sécurité financière des entreprises, cas : La SALAMA ASSURANCE, mémoire du master, option Finance, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2014-2015

LEHAM. N, MALEK. A, Assurance et réassurance des risques liés aux catastrophes naturelles en Algérie, cas de CASH Assurance, mémoire de master, option finance et assurance, université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, 2018-2019.

REKOUICHE. K, la gestion des risques dans le cadre des assurances-vie. Cas de la compagnie TRUST assurance de personnes (Alger), mémoire d'ingénieur d'état en économie, option Finance et Actuariat, Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée.

SIDI SALAH.T, SLIMANOU.S, L'audit interne : missions, démarches et objectifs, cas du complexe ALCOVEL, mémoire du master, option comptabilité, contrôle et audit, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013.

SOUMAH.M. D, cartographie des risques liés au cycle ventes/clients, option finance et comptabilité, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises en Guinée.

VENDE. P, Les Couvertures Indicielles en Réassurance Cat : Prise en compte de la dépendance spatiale dans la tarification, diplôme de l'institut des actuaires Français, 2003

Revues :

Introduction à la réassurance, revue Swiss Re, 2003.

YAICH. A, le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2), la revue comptable et financière n°85- troisième trimestre 2009

Règlementation :

Art.2 de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances,

Sites internet :

[https://www.atlas-mag.net/article/les-risques-specifiques-aux-compagnies-d-assurance#:~:text=Le%20risque%20de%20r%C3%A9investissement%20\(ou,titre%20des%20contrats%20d'assurance.](https://www.atlas-mag.net/article/les-risques-specifiques-aux-compagnies-d-assurance#:~:text=Le%20risque%20de%20r%C3%A9investissement%20(ou,titre%20des%20contrats%20d'assurance.) date de consultation : 27/03/2020 à 19 :24

<https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-indicateur-risque-2370.php>, date de consultation : 29/03/2020 à 23 :58

<https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/3-bourse/5-gestion-portefeuille/192-value-at-risk-var>, date de consultation : 05/04/2020 à 11 : 08

<http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-le-role-de-l-audit-interne-dans-le-management-des-risques-de-l-entreprise-114920889.html>, date de consultation : 05/04/2020 à 20 :23

<https://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-controle-interne-au-management-des-risques/>, date de consultation : 05/04/2020 à 23 :55

<http://www.assurance-et-mutuelle.com/assurance/definition-assurance.html>, date de consultation : 17/07/2020 à 10 :22

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/assurance-economie-de-l-assurance/>, date de consultation : 17/07/2020 à 10 :40

<https://www.index-assurance.fr/?s=le+souscripteur>, date de consultation : 18/07/2020 à 23 :16

<https://www.lesfurets.com/assurance/guide/quest-quune-prime-dassurance>, date de consultation : 28/07/2020 à 22 : 02

<https://www.rachatducredit.com/cest-quoi-la-prime-pure-en-assuranceassurance-automobilehabitationbateaumoto.html#:~:text=La%20prime%20pure%20correspond%20au,dans%20une%20p%C3%A9riode%20assur%C3%A9e%20donn%C3%A9e>.<http://www.assurances.info/dessous-assurance/le-principe-de-coassurance-et-de-reassurance/>, date de consultation : 05/08/2020 à 20 :14

<http://www.foncsi.org/fr>, date de consultation : 08/08/2020 à 22 :20

<https://fr.slideshare.net/hamadouchehamid/programme-de-prvention-31095633>, date de consultation : 23/08/2020 à 22 :34

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	I
II	
DEDICACE	I
SOMMAIRE	II
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ABREVIATIONS :	VI
RESUME :.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE :	A
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ACTIVITE D'ASSURANCE ET LA NOTION DE RISQUE	
INTRODUCTION :.....	1
SECTION 1 : GENERALITES ET FONDEMENTS DE L'ASSURANCE	1
1 DEFINITION DE L'ASSURANCE :	1
1.1 Définition générale :	1
1.2 Définition technique :	1
1.3 Définition juridique :.....	2
1.4 Définition économique :	2
2 LE PRINCIPE D'INVERSION DU CYCLE DE PRODUCTION :	2
3 LES ELEMENTS D'UNE OPERATION D'ASSURANCE :	2
3.1 Contrat ou police d'assurance :.....	2
3.2 Le risque :.....	3
3.3 La prime ou la cotisation :	3
3.4 La prestation :.....	3

3.5	Le sinistre :	4
3.6	La compensation au sein de la mutualité :	4
4	LES ACTEURS D'UNE OPERATION D'ASSURANCE :	4
4.1	L'assuré :	4
4.2	Le souscripteur :	4
4.3	Le bénéficiaire :	4
4.4	Le tiers :	5
4.5	L'assureur :	5
5	LES TECHNIQUES DE BASES DE L'ASSURANCE :	5
5.1	La loi des grands nombres :	5
5.2	Les statistiques du passé :	6
5.3	Les prévisions de probabilité de survenance des sinistres :	6
6	LA TARIFICATION EN ASSURANCE : ETAPES DE CALCUL DE LA PRIME :	6
6.1	La prime pure :	7
6.2	La prime nette :	7
6.3	La prime totale :	7
	SECTION 2 : COASSURANCE ET REASSURANCE	8
1	LA COASSURANCE :	8
2	LA REASSURANCE :	8
2.1	Définition :	8
2.2	Les formes de réassurance :	9
2.2.1	La réassurance facultative :	9
2.2.2	La réassurance obligatoire :	9
2.3	Fonctionnement de la réassurance :	10
2.4	Les mécanismes de traités selon les types de réassurance	11
2.4.1	Réassurance proportionnelle :	11
2.4.1.1	Réassurance en Quote-Part :	11
2.4.1.2	La réassurance en excédent de plein :	12

2.4.2	La réassurance non-proportionnelle :	12
2.4.2.1	La réassurance en excédent de sinistre :	13
2.4.2.2	La réassurance en excédent de perte annuelle :	13
SECTION3 : GENERALITE SUR LE RISQUE		14
1	DEFINITION DU RISQUE :	14
2	TYPLOGIE ET CATEGORIE DE RISQUE :	15
2.1	Classification selon l'origine :	15
2.1.1	Le risque interne :	15
2.1.2	Le risque externe :	15
2.2	Classification selon l'activité :	15
2.2.1	Le risque économique et financier :	16
2.2.2	Le risque social :	16
2.2.3	Le risque environnemental :	16
2.2.4	Le risque opérationnel :	16
2.3	Classification selon la nature :	16
2.3.1	Le risque inhérent :	16
2.3.2	Le risque de non contrôle :	16
2.3.3	Le risque de non détection :	16
2.3.4	Le risque résiduel :	17
2.4	Classification selon le niveau :	17
2.4.1	Le risque potentiel :	17
2.4.2	Le risque matériel :	17
2.4.3	Le risque possible :	17
3	LES PRODUCTEURS DES RISQUES :	17
3.1	Producteurs internes :	17
3.2	Producteurs externes :	18
4	LES RISQUES SPECIFIQUES AUX COMPAGNIES D'ASSURANCE :	18
4.1	Les risques techniques :	19
4.1.1	Le risque de sous-tarification :	19
4.1.2	La modification du risque :	19
4.1.3	Les autres risques inhérents à l'assurance :	19
4.2	Les risques d'investissement :	19
4.2.1	Le risque de crédit :	19
4.2.2	Le risque d'inflation :	20
4.2.3	Les risques de taux :	20
4.2.4	Le risque de liquidité :	20

4.2.5 Risques spécifiques :.....	20
5 LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES :	21
5.1 Définition de la cartographie des risques :.....	21
5.2 Etapes d'élaboration d'une cartographie des risques :.....	22
5.2.1 Définir les objectifs :.....	22
5.2.2 Répertoire des processus :	22
5.2.3 Identifier les risques :.....	22
5.2.4 Évaluer les risques :	22
5.2.5 Éviter les écueils :	23
CONCLUSION :.....	23
 CHAPITRE 2 : LE REFERENTIEL DE MANAGEMENT DES RISQUES : COSO 2	
INTRODUCTION :.....	25
SECTION1 : LE CADRE DE REFERENCE « COSO2 ».....	25
1 HISTORIQUE DU COSO :.....	25
2 DEFINITION DU COSO 2 :	26
3 LES NOUVEAUTES DE COSO 2 :	26
4 DEFINITION DU MANAGEMENT DES RISQUES :.....	27
5 LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION :	28
6 ELEMENT DU DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES :.....	29
6.1 Environnement interne :.....	29
6.2 Fixation des objectifs :.....	29
6.3 Identification des événements :	29
6.4 Evaluation des risques :	30
6.5 Traitement des risques :.....	30
6.6 Activités de contrôle :.....	30
6.7 Information et la communication :	31
6.8 Pilotage :.....	31

7	RELATION ENTRE OBJECTIFS ET ELEMENTS :	31
8	L'EFFICACITE D'UN DISPOSITIF DU MANAGEMENT DES RISQUES :	32
9	LES ACTEURS INTERVENANT DANS LE PROCESSUS DU MANAGEMENT DES RISQUES :	32
10	AVANTAGE DU MANAGEMENT DES RISQUES :	33
SECTION 2 : TECHNIQUES D'APPLICATION DE LA DEMARCHE DE MANAGEMENT DES RISQUES SELON COSO2		34
1	ENVIRONNEMENT INTERNE :	34
1.1	Culture du risque :	34
1.2	Intégrité et valeurs éthiques :	35
2	FIXATION DES OBJECTIFS :	35
2.1	Appétence pour le risque :	36
2.2	La tolérance au risque :	36
3	IDENTIFICATION DES EVENEMENTS :	36
3.1	Inventaire des événements :	36
3.2	Ateliers :	37
3.3	Entretiens :	37
3.4	Questionnaires et enquêtes :	37
3.5	Analyse des flux de processus :	37
3.6	Indicateurs d'événements et seuils d'alerte :	37
3.7	Base de données sur les pertes et incidents :	38
4	EVALUATION DES RISQUES :	38
4.1	Techniques qualitatives :	38
4.2	Techniques quantitatives :	39
4.2.1	Techniques statistiques :	39
4.2.2	Techniques non statistiques :	40
4.2.3	Benchmarking :	41

5	TRAITEMENT DES RISQUES :	41
6	ACTIVITES DE CONTROLE :	42
7	INFORMATION ET COMMUNICATION :	42
7.1	Information :	42
7.2	Communication :	44
8	PILOTAGE :	44
8.1	Le pilotage continu :	44
8.2	Les évaluations spécifiques :	45
SECTION 3 : LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES.....		46
1	DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE :	46
1.1	Définition proposée par l'IFACI :	46
1.2	Définition proposée par l'IIA :	46
2	LES OBJECTIFS DE L'AUDIT INTERNE :	47
3	LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE :	47
4	L'ORGANISATION DU TRAVAIL D'AUDIT INTERNE :	48
4.1	La charte d'audit :	48
4.2	Le plan d'audit :	48
5	LA MISSION DE L'AUDIT INTERNE :	48
5.1	Définition de la mission :	48
5.2	Les phases de la mission :	49
5.2.1	La phase de préparation :	49
5.2.1.1	L'ordre de mission :	50
5.2.1.2	La prise de connaissance :	50
5.2.1.3	Détermination des points de contrôle et les risques associés :	51
5.2.2	La phase de réalisation :	51
5.2.2.1	La réunion d'ouverture :	51
5.2.2.2	Le programme d'audit :	52
5.2.2.3	Le travail sur le terrain :	52
5.2.3	La phase de conclusion :	53

5.2.3.1	Le projet de rapport :	53
5.2.3.2	La réunion de clôture :	53
5.2.3.3	Le rapport définitif :	53
5.2.3.4	Le suivi des Recommandations :	54
6	LA RELATION (L'APPORT) ENTRE L'AUDIT INTERNE ET LE MANAGEMENT DES RISQUES :	55
6.1	La relation avec le contrôle interne :	55
6.2	Apporter conseils et assurance sur le management des risques :	55
6.3	De la cartographie des risques au plan d'audit :	56
	LA FONCTION DE MANAGEMENT DES RISQUES FOURNIT DANS SA MISSION UNE PRESENTATION AUX RISQUES IDENTIFIES SOUS FORME D'UNE.....	57
6.3.1	La première étape :	57
6.3.2	La deuxième étape :	57
6.3.3	La troisième étape :	58
6.3.4	La dernière étape :	58
	CONCLUSION :	58
	CHAPITRE 3 : REALITES ET PERSPECTIVES DE L'APPROCHE COSO 2 AU SEIN DE LA COMPAGNIE CENTRALE DE REASSURANCE	
	INTRODUCTION :	60
	SECTION 1 : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE CENTRALE DE REASSURANCE (CCR).....	60
1	CREATION DE LA CCR :	60
2	ORGANISATION DE LA CCR :	61
2.1	Les structures techniques :	61
2.2	Les structures de support :	62
2.3	Organigramme :	62
3	PRESENTATION DES STRUCTURES CONCERNEE PAR L'ETUDE :	62
3.1	Cellule Actuariat et Risk management (La fonction ERM) :	62
3.1.1	La politique de gestion des risques au sein de la CCR :	63
3.1.2	Organisation de la fonction ERM de la CCR :	63
3.2	Cellule Conformité & audit interne :	63

3.2.1	Place de l'audit interne au sein de la compagnie :	63
3.2.2	Responsabilités de l'auditeur interne :	64
4	L'ACTIVITE TECHNIQUE AU 31.12.2019 :	64
5	ACTIVITE TECHNIQUE GLOBALE :	65
5.1	Parts de marché :	65
5.2	Chiffre d'affaires global :	66
5.3	Structure du chiffre d'affaire global :	66
5.4	Sinistralité	68
SECTION 2 : DEMARCHE DE MANAGEMENT DES RISQUES SELON COSO 2 ET LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE		69
1	DEMARCHE DE MANAGEMENT DES RISQUES SELON COSO 2	69
1.1	Environnement interne :	69
1.1.1	Culture du risque :	69
1.1.2	Intégrité et valeurs éthiques :	69
1.1.3	Engagement de compétence :	70
1.2	Fixation des objectifs	71
1.3	Identification des événements :	73
1.4	Evaluation des risques :	74
1.5	Traitement des risques :	83
1.6	Activités de contrôle :	84
1.7	Information et communication :	85
1.8	Pilotage :	86
2	LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE :	87
CONCLUSION :		88
CONCLUSION GENERALE :		91
BIBLIOGRAPHIE :		93

