

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**MÉMOIRE**

**Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Spécialité : Contrôle de gestion**

**Thème :**

**Management des risques selon la norme ISO 31000 : 2018**

**Cas : Société Algérienne des Assurances (SAA)**

**Présenté par :**

AZIZI Aya

TAIBI Manar

**Encadré par :**

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

**Lieu de stage :** Société Algérienne des Assurances (SAA)

**Période de stage :** Du            au.

**Année universitaire :** 2022 / 2023



**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**MÉMOIRE**

**Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Spécialité : Contrôle de gestion**

**Thème :**

**Management des risques selon la norme ISO 31000 : 2018**

**Cas : Société Algérienne des Assurances (SAA)**

**Présenté par :**

AZIZI Aya

TAIBI Manar

**Encadré par :**

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

**Lieu de stage :** Société Algérienne des Assurances (SAA)

**Période de stage :** Du            au.

**Année universitaire :** 2022 / 2023

## **Remerciements**

Tout d'abord je tiens à remercier ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la santé, la volonté, le courage et la patience pour mener à terme ma formation et pourvoir réaliser ce travail de recherche.

En guise de reconnaissance, je tiens à remercier, très sincèrement, Dr : OUDAI Moussa pour l'impact qu'il a eu sur ma vie et ma formation scolaire. Son engagement envers notre apprentissage a été remarquable, et son dévouement envers notre réussite a été inébranlable.

Grâce à lui ; j'ai appris des compétences qui me seront utiles tout au long de ma vie. Son patience, soutien et encouragement m'ont donné la confiance nécessaire pour atteindre mes objectifs.

Je voudrais également remercier toute l'équipe éducative de l'école supérieure de commerce. Les enseignants, le personnel administratif et de soutien ont travaillé dur pour créer un environnement d'apprentissage sûr, positif et stimulant pour nous tous. Je suis fière d'être diplômée de cette école et je suis reconnaissante pour toutes les expériences que j'y ai vécues.

Merci encore pour tout ce que vous avez fait pour moi et pour tous les autres étudiants que vous avez aidés au fil des ans. Vous avez fait une différence dans nos vies et nous vous en sommes éternellement reconnaissants.

# Dédicaces

*À mon père bien-aimé,*

*Tu m'as quitté beaucoup trop tôt, mais tu resteras à jamais dans mon cœur. Tu as été ma force tout au long de ma vie, même après ton départ. Tu m'as montré le chemin, tu as été un mentor et tu t'es toujours assuré que je réussisse. Ce mémoire est à toi, mon père, avec toute ma gratitude et mon amour. J'espère de tout mon cœur Qu'il t'aurait fait sourire et qu'il t'aurait donné une grande fierté.*

*Je souhaite dédier aussi ce mémoire à vous ma famille aimante ; Ma mère BETTOURJ FAKIA ; mes sœurs : NADIA, NAWEL, LAEILA, KHADIDJA, SONYA, mes frères : HOUSSIN, LAID, SAMIR, AKRAM. Sans oublier les petites : ASSIL, HIBA, NOUR, HADJER, ZAYNAB et les petits : ABDELMALÈK, AMINE, ISEHAK,*

*Vous êtes non seulement mes parents et ma famille, mais aussi à la famille de mon binôme AYA pour leur soutien inconditionnel, nous sommes reconnaissants pour les moments où vous avez pris le temps de nous écouter et de nous encourager.*

*A Mes meilleurs amis : MOHAMED, AYA, IKRAM, HAIFA, FADIA, DHIKRA, NIHED, RIHAB.*

*Vos sourires, vos mots encourageants et vos actions pleines de sagesse m'ont donné la force et le courage de mener à bien cette étude.*

*À mon binôme de mémoire AYA, je tiens à exprimer ma gratitude pour notre collaboration tout au long de ce projet pour créer un mémoire de qualité. Merci pour cette expérience inoubliable et pour avoir été un partenaire de confiance tout au long de ce parcours.*

*Je vous aime tous plus que les mots ne peuvent le dire.*

**TAIBI MANAR**

# *Dédicaces*

*A mon exemple éternel, mon soutien moral et source de ma joie et de mon bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir, mon père : AZIZI Djamel.*

*A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore.*

*A mes chères sœurs, Zineb et Dounia pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.*

*A mes chers frères, Abdenour, Yousef et Ramzi pour leur appui et leur encouragement.*

*À moi-même, pour ma persévérance, mon engagement, Merci d'avoir cru en moi et d'avoir travaillé dur pour atteindre mes objectifs.*

*A mes très chères amies, Manar, Siham, Asma, Dikra, Nihed, Missou, Riheb, et Souad, pour leur soutien et leur amitié durant ces années. Merci de m'avoir accompagné dans cette aventure, d'avoir partagé les moments de stress et de joie avec moi.*

*A mon binôme Manar, C'est grâce à ta persévérance, ta rigueur et ta créativité que nous avons réussi à mener à bien ce mémoire. Tu as été mon binôme, ma sœur, ma complice, mon soutien.*

*À mes professeurs, pour leur dévouement, leur expertise et leur patience.*

*A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.*

*AZIZIAYA*

---

**SOMMAIRE**

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>B</b>
<b>CHAPITRE I : LES NOTIONS DE BASE DE LA GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>2</b>
SECTION 01 : GENERALITES SUR LA NOTION DE RISQUE .....	3
SECTION 02 : LA DEMARCHE DE GESTION DES RISQUES .....	8
SECTION 03 : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES .....	16
<b>CHAPITRE II : ANALYSE DE LA NORME ISO 31000 V 2018.....</b>	<b>27</b>
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION .....	28
SECTION 02 : LES EXIGENCES DE LA NORME ISO 31000 ; 2018.....	33
SECTION 03 : TECHNIQUES d'APPRECIATION DES RISQUES .....	41
<b>CHAPITRE III : CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA SAA.....</b>	<b>52</b>
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA SOCIETE ALGERIENNE D'ASSURANCE SAA.....	53
SECTION 02 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES .....	62
SECTION 03 : ESSAI D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU NIVEAU LA SAA .....	72
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>92</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>101</b>

---

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

5M : Matière, Matériel, Main d'œuvre, Milieu, Méthode

ACB: Analyse Coût-Bénéfices

AESC: American Engineering Standards Committee

AFNOR: Association Française de Normalisation

AIEE: American Institute of Electrical Engineers

AMDEC: Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de leurs Criticité

APR: Analyse Préliminaire de Risques

ASA: American Standards Association

BSI: British Standards Institution

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations

DSO: Déteçtabilité, Sévérité ,Occurrence

FERMA: Federation of European Risk Management Association

IDEAL: Identification, Détermination, Evaluation, Application, Limitation

IEC: Commission Electronique International

IEEE: Institute of Electrical and Electronics Engineers

IFACI: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA: Institute of Internal Auditors

IRD: Incendie et Risques Divers

ISA: International Standards Association

ISO: International Standards Organization

KPI: Key Performance Indicators

MADE: Analyse des Modes de Défaillance et de leurs Effets

OIN: Organisation Internationale de Normalisation

PESTEL: Politique, Economique, Sociologique, Technologie, Ecologique, Légal

PMR: Processus de Management des Risques

RC: Responsabilité Civile

SAA: Société Nationale des Assurances

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

VAC: Valeur Actualisée des Coûts

---

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Le cycle des risques .....	5
Figure 2: Avantages de la gestion des risques .....	10
Figure 3 : Cartographie des risques .....	17
Figure 4: Les étapes de l'approche Bottom-up .....	19
Figure 5: Les étapes de l'approche top-down .....	20
Figure 6: L'approche combinée "mixte" .....	21
Figure 7: Etendue de la cartographie des risques .....	21
Figure 8: Relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque .....	35
Figure 9: Cadre organisationnel de la norme .....	37
Figure 10: ISO, PROCESSUS DE MANAGEMENT DU RISQUE.....	38
Figure 11: Lien entre les normes ISO 31000,31004, et 31010.....	41
Figure 12: Les techniques au cours du processus ISO 31000 .....	42
Figure 13: Le diagramme d'Ishikawa.....	47
Figure 14: Diagramme de Pareto .....	48
Figure 16: L'organisation hiérarchique de la SAA .....	55
Figure 17: Répartition du marché algérien des assurances .....	60
Figure 18: Evolution des parts de marché de la SAA (2019-2021).....	60
Figure 19: Evolution des parts de marché de la SAA par la branche d'activité (2015-2021) ..	61
Figure 20: Structure du portefeuille de la SAA (2020 versus 2021) .....	61
Figure 21: La cartographie des Processus de la SAA .....	62
Figure 22: La cartographie des risques de processus management de performance .....	77

---

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Typologies des risques auxquelles l'entreprise fait face .....	7
Tableau 2: Fiche signalétique de la SAA.....	53
Tableau 3: La matrice SWOT de la SAA.....	64
Tableau 4:L'identification et l'analyse des risques Au sein de la SAA.....	67
Tableau 5: Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque .....	72
Tableau 6: Echelle d'évaluation de la Gravité du risque .....	73
Tableau 7: Echelle de mesure La Probabilité de survenance et la Gravité du risque .....	73
Tableau 8: Evaluation des risques liés au processus management de performance .....	73
Tableau 9: Classification des risques par famille .....	76
Tableau 10: Plan d'actions et recommandations.....	78
Tableau 11: Les acteurs du processus de management du risque.....	93
Tableau 12: Hiérarchisation des risques .....	97

---

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexes 1 : Les acteurs du processus de management du risque .....	93
Annexes 2 : Hiérarchisation des risques .....	97

---

## LA GESTION DES RISQUES SELON LA NORME ISO 31000 : 2018

### CAS : La Société National des assurances

#### RÉSUMÉ

Les entreprises sont constamment exposées à des risques qui peuvent avoir des conséquences néfastes sur leur rentabilité, leur image de marque et même leur survie. La gestion des risques leur permet d'identifier et d'évaluer ces risques, afin de mettre en place des stratégies pour les minimiser et les contrôler.

De même, les assurances ont pour mission de protéger les entreprises et les particuliers contre les risques qui peuvent affecter leur patrimoine, leur santé ou leur vie. Les compagnies d'assurance doivent donc gérer efficacement les risques liés à leur activité, tels que les sinistres, les fraudes, les risques.

Le présent mémoire illustre cette nécessité, il a pour but de décrire comment la Société nationale d'assurance peuvent améliorer son efficacité et optimiser leur décisions stratégiques en utilisant une cartographie des risques dans un processus spécifique : management de la performance après l'anticipation des risques lies.

Pour ce faire, nous avons eu recours à la recherche documentaire spécialisée sur : la notion de risque ; la gestion des risques, la cartographie des risques et normative sur les référentiels ISO 31000 et ISO 31010 et à l'étude de cas au sein de la Société Nationale d'assurances.

**Mots clés :** La gestion des risques, La norme iso 31000, ISO 31010, La cartographie des risques.

## **RISK MANAGEMENT ACCORDING TO ISO 31000: 2018**

### **CAS: The National Insurance Company**

#### **ABSTRACT**

Companies are constantly exposed to risks that can have detrimental effects on their profitability, brand image, and even survival. Risk management enables them to identify and assess these risks in order to implement strategies to minimize and control them.

Similarly, insurance companies have the mission of protecting businesses and individuals against risks that can affect their assets, health, or life. Therefore, insurance companies must effectively manage risks associated with their operations, such as claims, fraud, and other risks.

This dissertation highlights this necessity and aims to describe how the National Insurance Company can enhance its efficiency and optimize strategic decisions by utilizing risk mapping within a specific process: performance management after risk anticipation.

To accomplish this, we conducted specialized literature research on risk concepts, risk management, risk mapping, and relevant standards such as ISO 31000 and ISO 31010. We also conducted a case study within the National Insurance Company.

**Keywords:** Risk management, ISO 31000 standard, ISO 31010, Risk mapping.

## إدارة المخاطر حسب معيار ISO 31000: 2018

### حالة: الشركة الوطنية للتأمين

#### الملخص :

الشركات معرضة باستمرار للمخاطر التي يمكن أن تكون لها تأثيرات سلبية على ربحيتها وسمعتها وحتى على بقائها. إن إدارة المخاطر تمكنها من تحديد وتقييم هذه المخاطر، بهدف تبني استراتيجيات لتقليلها والسيطرة عليها.

بالمثل، فإن التأمين له مهمة حماية الشركات والأفراد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أصولهم وصحتهم أو حياتهم. لذلك، يجب على شركات التأمين إدارة المخاطر المرتبطة بنشاطها بفعالية، مثل حوادث الأضرار والاحتيال والمخاطر الأخرى.

يوضح هذا البحث الحاجة إلى ذلك، ويهدف إلى وصف كيف يمكن للشركة الوطنية للتأمين تحسين كفاءتها وتحسين قراراتها الإستراتيجية عن طريق استخدام رسم الخرائط للمخاطر في عملية محددة: إدارة الأداء بعد توقع المخاطر المرتبطة.

لتحقيق ذلك، استخدمنا البحث المتخصص في المصادر الوثائقية حول مفهوم المخاطر، وإدارة المخاطر، ورسم الخرائط للمخاطر، والمعايير ذات الصلة مثل ISO 31000 و ISO 31010 ، ودراسة الحالة داخل الشركة الوطنية للتأمين.

**الكلمات الرئيسية:** إدارة المخاطر، المعيار ISO 31000 ، ISO 31010 ، رسم الخرائط للمخاطر.

# ***INTRODUCTION GENERALE***

## **INTRODUCTION GENERALE**

Tout le monde s'accorde pour affirmer que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, de plus en plus mouvant, donc risqué. Et ces entreprises peuvent devoir faire face à l'émergence des risques nombreux et diversifiés.

Face à cet environnement de « moins en moins prévisible et de plus en plus agressif », susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs des entreprises, il devient urgent pour toutes les organisations de mettre en place un dispositif de **GESTION DES RISQUES** consistant à identifier, évaluer et gérer les risques aussi bien réels que potentiels.

Les risques sont présents dans presque toutes les activités économiques et financières des entreprises. La gestion de ces risques a pour but de créer un cadre de référence aux entreprises afin d'affronter efficacement le risque et l'incertitude. Le processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques fait partie du développement stratégique de l'entreprise et doit être conçu et planifié au plus haut niveau, soit au conseil d'administration. Une approche intégrée de la gestion des risques doit évaluer, contrôler et faire le suivi de tous les risques auxquels l'entreprise est exposée.

L'un des moyens les plus efficaces pour arriver à cette fin est la mise en place d'un système de management du risque suivant la norme ISO 31000:2018 qui en offre un cadre général. Pour ce faire, il est nécessaire de comprendre la norme dans sa globalité, d'étudier son contexte et de s'imprégner de ses recommandations.

En effet, la norme ISO 31000 fournit une approche commune pour faire face à tout type de risque et pour tout public, toute entreprise publique ou privée, toute collectivité, toute association, tout groupe ou individu. Elle les aide à atteindre leurs objectifs, à mieux identifier les menaces et opportunités ainsi qu'à allouer et utiliser efficacement les ressources pour le management des risques.

L'univers des assurances se caractérise par une multiplicité des risques, et aussi toute activité commerciale ou industrielle implique un risque.

De nos jours, chaque compagnie d'assurance fournit actuellement de gros efforts pour améliorer les outils de détermination, d'analyse, d'évaluation et de traitement des risques afin de mieux apprécier ses activités, de situer son positionnement et d'adapter sa stratégie. C'est pourquoi nous avons opté dans notre mémoire d'étudier **LE MANAGEMENT DES RISQUES SELON LA NORME ISO 31000 :2018 AU SIEN DE LA SOCIETE NATIONAL D'ASSURANCE « SAA ».**

**Objectifs recherchés :**

Les objectifs de notre recherche sont les suivants :

- Acquérir une compréhension approfondie de la gestion des risques et l'importance de sa mise en place dans les entreprises
- Avoir une compréhension approfondie de la norme ISO 31000:2018 et analyser les principes fondamentaux de la norme ISO 31000
- Analyser les différentes méthodes et outils utilisés pour évaluer et analyser les risques selon la norme ISO 31000.

**Intérêt du sujet :**

Chaque entreprise fait face à des risques qui pourraient représenter des menaces pour sa réussite. La gestion de ces risques met l'accent sur les identifier et évaluer, en vue d'élaborer un plan visant à minimiser et à maîtriser ces risques.

L'intérêt de ce travail de recherche est de Comprendre l'enjeu stratégique de la gestion des risques selon les normes de L'ISO 31000 : 2018 et leur impact sur le développement et de rentabilité de l'entreprise

**Raisons du choix du sujet :**

- La norme ISO 31000 est un cadre de référence largement reconnu et utilisé pour la gestion des risques dans les organisations, mais peu utilisées dans les entreprises algérienne ce qui en fait un sujet de recherche important pour comprendre les meilleures pratiques en la matière.
- L'envie d'une Compréhension approfondie : La gestion des risques est un domaine complexe qui nécessite une compréhension approfondie des concepts, des méthodes et des outils utilisés pour évaluer, traiter et surveiller les risques. La norme ISO 31000 fournit un cadre de référence complet pour la gestion des risques, ce qui facilite la compréhension et l'étude de ce domaine.
- La gestion des risques est un enjeu stratégique clé pour les organisations, en raison de l'impact potentiel des risques sur leur performance financière, leur réputation et leur capacité à atteindre leurs objectifs. Comprendre les principes et les meilleures pratiques de la gestion des risques selon la norme ISO 31000 est donc crucial pour assurer la pérennité et le succès des organisations.

- 
- La norme ISO 31000 a été révisée en 2018, ce qui a introduit de nouveaux concepts et de nouvelles exigences. Par conséquent, il y a un besoin de recherche pour comprendre les implications de ces changements et pour évaluer l'efficacité de la norme mise à jour.
  - Etudes antérieures :
    - Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales et financières, sur le thème « Gestion des risques selon la norme ISO 31000 v 2018 », élaboré par BELLOUR Asma et ROUABEH Ilyes, Promo 2022, Au niveau de l'école supérieure de commerce (ESC).
    - Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de Gestion, sur le thème « La gestion d'un contrat d'assurance incendie avec recours : Cas de compagnie algérienne d'assurance et de réassurance (CAAR) », élaboré par BOUNAR KAMELIA, Promo 2018, Au niveau de UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU ; FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION.
    - Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme, sur le thème « Risk management : La mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des Risques industriels de la SAA », élaboré par BOUDINA INSAF, 37° Promotion Assurance, Septembre 2020, Au niveau de l'institut de financement du développement du Maghreb arabe.
    - Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme, sur le thème «Cartographie Des Risques Opérationnels de la Branche Automobile CAS : LA CAAT», élaboré par CHEURFAOUI Anes, 37° Promotion Assurance, Septembre 2020, Au niveau de l'institut de financement du développement du Maghreb arabe.

**Problématique :**

Toutes les activités d'une entreprise impliquent une gestion des risques d'aide à la décision, prise en tenant compte de l'incertitude et son effet sur la réalisation des objectifs et l'évaluation des besoins d'actions. C'est pour cette raison que la norme ISO 31000 management du risque a été créée. Le but de ce mémoire est de répondre à la question suivante :

**Comment se gèrent les risques d'une entreprise selon la norme ISO 31000 :2018?**

De cette problématique générale découlent une série des questions :

- 
- Comment les entreprises peuvent on gérer les risques ?
  - Qu'est ce que l'ISO 31000 ?
  - Pourquoi l'ISO 31000 au management de risque ?

### **Hypothèses :**

- Hypothèse 1 : Les risques représentent une probabilité de perte ou de dommage, pour gérer ces risques les entreprises va utiliser un processus qui permet : d'identifier ce qui pourrait mal tourner, d'évaluer de quels risques devraient être traités et de mise en œuvre des stratégies pour faire face à ces risques.
- Hypothèse 2 : La norme ISO 31000 « Management du risque - lignes directrices » est un guide de référence pour la gestion des risques en entreprise et pour tout type d'organisation publique ou privée, sans distinction de taille, d'activité ou de secteur.
- Hypothèse 3 : Les entreprises font face à un grand nombre des risques, la gestion de ces risques nécessite un cadre de référence pour un bon management du risque.

### **Méthodologie de recherche :**

Afin de répondre à la problématique posée et vérifier les hypothèses précédentes, nous avons abordés :

- Une méthode descriptive : basée sur la recherche documentaire (ouvrages, revues, mémoires, thèses).
- Une méthode analytique: cette méthode consistant en la collecte et l'analyse des données du terrain permettront de savoir le management des risques suivant la norme ISO 31000 : 2018 au niveau de la société national d'assurance (SAA).

### **Plan de recherche :**

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, notre travail sera structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre : fera le point sur les aspects généraux du thème, à savoir les définitions des différents concepts de Base sur le management des risques subdivisés en trois sections.
- Le deuxième chapitre : portera sur la norme ISO 31000 : 2018 ce chapitre est subdivisé aussi en trois sections.

- 
- Le troisième chapitre : représente la partie pratique qui sera réalisée au niveau de LA société national d'assurance SAA, il portera sur la présentation de l'entreprise, mettre en pratiques les connaissances acquises au titre des deux chapitres précédents .

# ***CHAPITRE I***

## ***Les notions de base de la gestion des risques***

---

## **CHAPITRE I : LES NOTIONS DE BASE DE LA GESTION DES RISQUES**

Les entreprises ont toujours été exposées à des risques. Elle vit dans ce qu'on appelle : l'ère du risque » et se trouve confrontée à l'apparition de risque de plus en plus variés et nombreux ; ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs.

En effectuant une veille permanente sur les risques pour les prévenir et les gérer, le service de gestion des risques occupe une place essentielle dans la conduite et le pilotage des différentes activités de l'entreprise.

La Gestion des Risques apparaît souvent sous son aspect défensif : réduire les risques et fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs organisationnels.

L'objet de ce chapitre est d'alimenter la présente recherche, en notions fondamentales relatives à la gestion des risques. A cet effet, ce chapitre est scindé en trois sections.

La première section présente : Généralité sur la notion de risque.

Par ailleurs, la seconde section traite, La gestion de risque en entreprise.

La troisième section est consacrée à l'élaboration de la cartographie des risques.

---

## SECTION 01 : GENERALITES SUR LA NOTION DE RISQUE

L'objectif de cette section est de donner un aperçu théorique sur les notions de base du risque. Elle traite les points suivants :

- La notion de risque ;
- Cycle de risque ;
- Typologies des risques ;
- Les niveaux de risque.

### 1. La notion de risque

Toutes les organismes sont confrontés à des facteurs internes et externes, ces facteurs affectent la stratégie de l'organisation, et la mettent dans une position de méfiance constante et incertitude, l'incidence de cette incertitude sur l'atteinte des objectifs d'un organisme constitue le risque.

La notion du risque est complexe et difficile à définir. Elle est approchée différemment selon les spécialités et les domaines. C'est pourquoi, on peut dire que le mot risque revêt aux différentes significations pour le spécialiste de l'environnement, le banquier, l'assureur, l'ingénieur, le soignant ou le cadre de direction.

Afin de comprendre cette notion, il y a lieu de définir un ensemble des concepts en relation avec le risque, qui sont :

**Le danger** : Un danger ou une menace est un potentiel de nuisances ou de préjudices en terme de dommages aux personnes, aux biens et ou à l'environnement. Un danger peut être une substance ou une propriété d'une substance, un objet, un phénomène ou un processus.<sup>1</sup>

**L'Accident** : a partir de la situation dangereuse, l'évènement amorce déclenche la dangerosité des éléments dangereux sur les éléments sensibles ou vulnérables du système qui y ont exposés. L'accident ou évènement redouté on est le résultat.<sup>2</sup>

**La catastrophe** : la catastrophe est un risque réalisé qui a un impact avec une grande échelle. évènement d'origine naturelle ou humaine ayant causé de nombreuses victimes et entraîné des dommages importants susceptibles de s'étendre, requérant des interventions d'assistance et de sauvetage urgentes.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Alain (Desroches), Alain (Leroy) Et Frederique (Vallée), « la gestion des risques », 3<sup>e</sup> édition , P (10).

<sup>2</sup> Idem, P (12).

<sup>3</sup> Charbonnier, (Jacques): « Dictionnaire de la gestion des risques et de la sécurité », édition AFNOR, Paris, 2018, P(70).

## 1.1 Définition de risque

En réalité, il existe plusieurs définitions qui peuvent être attribuées au concept de « risque ». Dans ce qui suit, nous citerons les définitions suivantes :

**Selon le référentiel COSO 2 :** le risque est défini comme étant la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs, alors qu'une opportunité est la possibilité qu'un événement survienne et contribue à l'atteinte d'objectifs.<sup>1</sup>

Le risque représente : « la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation ».<sup>2</sup>

**Selon la norme ISO 31000** « le risque c'est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des Objectifs »<sup>3</sup>

Un effet : est un écart par rapport à un attendu. Il peut être positif, négatif ou les deux à la fois et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces.

Les objectifs : peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau Stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout Entier).

Il importe donc d'adopter une définition précise, qui se démarque des différentes acceptions du langage courant. Nous dirons qu'un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'on recherche, et que l'on appelle « chance » ou « opportunités ». D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint.<sup>4</sup>

## 1.2 Les caractéristiques de risque

Un risque se caractérise selon deux grandeurs :

- Ses effets, ou sa gravité : l'ampleur des dommages potentiels ;
- Sa probabilité d'occurrence ou fréquence: « à quel point il est probable de subir le dommage ».

Un risque se mesure par le produit de ces deux grandeurs, sa criticité C :  $C = F \times G$ .

<sup>1</sup> Abderraouf Yaich, « le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO2) », 2009, P (61).

<sup>2</sup> AMRAE, « Risk management, référentiel métier », Paris, 2013, P (7).

<sup>3</sup> ISO 31000, lignes directrices pour le Management du risque, version 2009, p (8).

<sup>4</sup> « Bernard BARTHÉLEMY » et « Philippe COURRÈGES » gestion des risques, « méthode d'optimisation globale », 2<sup>e</sup> édition, P (11).

La connaissance d'une seule de ces deux grandeurs est évidemment insuffisante pour complètement caractériser un risque. Cette évidence est cependant peu partagée, y compris dans la réglementation qui adopte souvent une approche déterministe.<sup>1</sup>

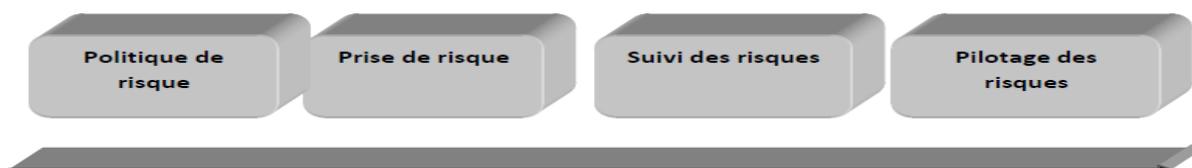
## 2. Le cycle des risques

Le cycle des risques comporte quatre (04) étapes majeures :<sup>2</sup>

- **La politique de risque** : cette phase comprend la définition et la mise en œuvre de la politique de risque, elle explicite la stratégie risque, la gestion du capital, les gouvernances, les processus de décision. Elle est validée par l'organe de la direction de l'entreprise (le conseil d'administration par exemple).
- **La prise de risque** : la prise de risque recouvre la souscription d'affaires, l'acquisition de Portefeuilles ou de compagnies mais également l'investissement dans des actifs financier à l'égard des provisions techniques et la gestion tactique de ces actifs. Cette phase opérationnelle mobilise l'entreprise bien au-delà des équipes de risque (commerciaux, gestionnaires, équipes, d'investissements).
- **Le suivi des risques** : le suivi des risques intègre l'établissement de tous les états d reporting sur les risques, le calcul des provisions et de la solvabilité.
- **Le pilotage des risques** : le pilotage des risques intègre l'atténuation des risques (Risk Mitigation). Il s'agit de la mise en œuvre des transferts de risque (réassurance, titrisation, Swaps de portefeuilles, etc....).

Le cycle des risques est illustré par le schéma suivant:

**Figure 1: Le cycle des risques**



**Source : TRAINER Philippe et THOUROT Patrick (2017), Gestion de l'entreprise d'assurance, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, p. 157.**

<sup>1</sup> « Bernard BARTHÉLEMY » et « Philippe COURRÈGES » gestion des risques, « méthode d'optimisation globale », 2<sup>ème</sup> édition, P (11-12).

<sup>2</sup> Trainar Philippe et Thourot Patrick, « Gestion de l'entreprise d'assurance », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2017, P (157).

### 3. Les niveaux de risque

Il est important de bien faire la différence entre un risque inhérent, un risque de Contrôle et un risque résiduel.<sup>1</sup>

**Le risque brut ou inhérent** est le risque qui existe en l'absence de mesures correctrices Internes : absence de procédures, absence d'activités de contrôle, absence de système Informatique, etc.

On s'attend que deux critères soient appréciés pour coter le risque brut : la fréquence Et l'impact :

***Risque brut = Fréquence x Impact***

Le risque résiduel ou le risque net qui mesure le risque après mise en place des Éléments de maîtrise : contrôle interne, couverture financière, partage de risque, etc.

***Risque résiduel = Fréquence x Impact x Élément de maîtrise***

Le risque de contrôle : le risque de contrôle résulte des imperfections des outils mis-en Place par le management pour parer aux risques inhérents. Ces outils peuvent véhiculer des Imperfections soit dans leur conception ou leur mise en application.

### 4. Typologies de risques

Le risque peut être classé selon son origine :

**Les risques endogènes** : propres à l'activité de l'organisation, qui sont liés à ses processus, Son organisation, son système d'information, son management, etc. Autrement dit, ils sont Générés par l'organisation elle-même ou à l'intérieur du périmètre qu'elle contrôle ;

**Les risques exogènes** : dont l'origine provient de l'environnement de l'organisation : les Clients, les fournisseurs, les sociétaires ou actionnaires, les concurrents, les marchés Financiers, les catastrophes naturelles ; l'organisation ayant peu d'emprise sur cette nature De risques, il est néanmoins nécessaire de mettre des éléments de maîtrise et de Surveillance pour en limiter.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BOUNAR(Kamélia), la gestion d'un contrat d'assurance incidence avec recours cas CAAR, Mémoire de fin d'étude, université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018, P (27).

<sup>2</sup> BOUNAR(Kamélia), la gestion d'un contrat d'assurance incidence avec recours cas CAAR, Mémoire de fin d'étude, université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018, P(27).

**Tableau 1: Typologies des risques auxquelles l'entreprise fait face**

Catégories de risque	Nature du risque
Risque financier (de change, opérationnel, de marché, de crédit, de taux d'intérêt)	Risque financier : changements dans le taux d'intérêt, le change, le crédit. Risque opérationnel : défauts techniques, accidents, erreurs humaines. Risque du marché : changements dans la concurrence, perte de parts de marché.
Risque lié à la réglementation gouvernementale .	Changement dans le contrôle, la réglementation.
Risque économique	Changements dans les facteurs macroéconomiques.
Risque de matières premières	Changements dans les prix des matières premières.
Risque environnemental	Incidents dans l'environnement, lois et règlements environnementaux.
Risque politique	Conduite des affaires dans un contexte international.
Risque d'il liquidité	Les difficultés de faire face à ses engagements, à ses échéances.
Risque de technologie	Changement rapide de technologie.
Risque lié aux conditions climatiques	Conditions climatiques graves, défavorables à l'activité de l'entreprise.
Risque fournisseur	Dépendance à l'égard de fournisseurs clés.
Risque lié au cycle	Tendance cyclique naturelle.
Risque de saisonnalité	Modèles saisonniers.
Risque de distribution	Changements dans les canaux de distribution.
Risque de ressources naturelles	Quantités insuffisantes de réserves, faible qualité des réserves.

**Source : Eustache Ebondo Wa Mandzila, Daniel Zéghal, « management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! », 2009 /3, P(9).**

---

## SECTION 02 : LA DEMARCHE DE GESTION DES RISQUES

L'objectif de cette section est de définir les notions importantes de la gestion des risques. En effet, elle développe les fondements sur lesquels se base la gestion des risques. Elle traite les points suivants :

- Définition de la gestion de risque ;
- Objectif de la gestion de risque ;
- les étapes de la gestion des risques ;
- L'importance de la gestion des risques ;
- Etude de processus de management des risques (PMR).

### 1. Définition de la gestion de risque

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à niveau acceptable pour la société.<sup>1</sup>

#### Salon FERMA (Federation of European Risk Management Associations):

« La gestion du risque fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute Organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble.

La gestion du risque est centrée sur l'identification et le traitement des risques. Elle a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation. Elle mobilise la compréhension des aléas positifs ou négatifs qui dérivent de tous les facteurs qui peuvent affecter l'organisation ».<sup>2</sup>

### 2. Objectifs de la gestion des risques

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;

---

<sup>1</sup> AMRAE, « Risk management, référentiel métier », Paris, 2013, P(7).

<sup>2</sup> Ferma, « Cadre de référence de la gestion des risques », 2003, P(3).

- Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.<sup>1</sup>

### **3. Les étapes de la gestion des risques**

Le respect de ces quelques étapes permet à l'entreprise d'assurer la gestion des risques de sorte qu'ils ne puissent pas constituer de barrières pour les projets de l'entreprise.<sup>2</sup>

#### **3.1 Identification des risques**

L'identification consiste à recenser toutes les parties exposées au risque. Dans cette optique, l'entreprise doit établir une liste contenant tous les risques potentiels. Grâce à cette liste, elle peut analyser leur corrélation.

#### **3.2 Évaluation des risques**

Cette étape consiste à évaluer les risques en fonction de leur gravité, déterminer leur impact potentiel et l'étendue des préjudices y afférents.

#### **3.3 Définition des solutions**

L'entrepreneur dispose de plusieurs solutions envisageables pour trouver la plus adaptée. Il peut définir la solution en fonction du risque lui-même en étudiant la possibilité d'une élimination ou d'une limitation de ses effets.

#### **3.4 Mise en œuvre des solutions**

Après avoir déterminé la solution la plus adaptée, il faut procéder à sa mise en application. Il s'avère important de définir le coût de mise en œuvre de la solution en fonction des moyens dont dispose l'entreprise.

#### **3.5 Le contrôle**

La gestion des risques nécessite un suivi régulier. Ce suivi vise à garantir la fiabilité de chaque étape. Cela permet de mettre en place des solutions à moyen et à long terme.

---

<sup>1</sup> AMRAE, « *Risk management, référentiel métier* », Paris, 2013, P(7)

<sup>2</sup> <https://www.dynamique-mag.com/article/gestion-risques-etapes.5579> (consulté le 09/03/2023 à 11:40)

#### 4. L'importance de la gestion des risques

Figure 2: Avantages de la gestion des risques



Source : Guide d'introduction à la gestion des risques au sein d'une Première Nation, 2016, P (12).

La valeur de la gestion des risques est différente à chaque échelon de l'organisation. La gestion des risques permet au chef et au conseil de Première Nation de se concentrer sur les risques importants auxquels l'organisation fait face. Une fois la priorité des risques établie, le chef et le conseil de Première Nation peuvent déterminer comment les gérer et comment affecter les ressources appropriées. Un processus structuré de gestion des risques est un guide pour le gestionnaire principal et pour l'organisation, car il permet de mettre en œuvre les priorités stratégiques de la Première Nation en tenant compte des événements pouvant nuire à leur réalisation.<sup>1</sup>

#### 5. Etude de processus de management des risques (PMR)

##### 5.1 La démarche IDEAL de la gestion des risques

La démarche IDEAL d'identification et d'évaluation des risques a été créée par JEAN DAVID DARSA (2015) Elle est utilisée régulièrement par les entreprises d'audit/conseil, les entreprises de formation des dirigeants en gestion des risques et a fait objet de dépôt auprès de l'institut national de la propriété industrielle.

L'acronyme IDEAL reprend les initiales des termes suivants :

**Etape 1 :** Identification des risques ;

**Etape 2 :** Détermination des risques prioritaires à traiter ;

**Etape 3 :** Evaluation de la meilleure stratégie de couverture ;

**Etape 4 :** Application de la stratégie de gestion des risques ;

<sup>1</sup> Guide d'introduction à la gestion des risques au sein d'une Première Nation, 2016, P (12).

**Etape 5 : Limitation des risques dans le temps/pilotage.**

Dans ce qui suit nous allons analyser et voir en détails les différentes étapes de cette démarche idéal qui vise à améliorer la pérennité des organisations.<sup>1</sup>

**5.1.1 Identification des risques**

Il existe un nombre quasi infini de risques potentiels pouvant affecter l'entreprise, durablement ou temporairement, sévèrement ou légèrement, voire remettre en cause sa pérennité. Mais alors, **La question c'est l'identification, face à ces quelque 500 risques, ceux qui vont impacter l'entreprise et pour lesquels il faudra éventuellement investir des ressources matérielles, humaines, financières, tout du moins de l'intérêt prioritaire.**

Afin de répondre à cette question, il est tout d'abord nécessaire de réaliser un inventaire exhaustif des risques potentiels susceptibles d'impacter l'entreprise. Et ce travail d'inventaire, cette réalisation d'un véritable plan de collecte des risques potentiels de l'entreprise, doit être réalisé de la manière la plus maximaliste possible, afin de disposer de la vision la plus exhaustive possible des risques éventuels à appréhender.

Cet inventaire peut être réalisé de manière méthodologique et rationnelle :

- Par entité légale : holding, société, filiale ;
- Par département, par unité, par service, par entité ;
- Par processus, par sous-processus au sein de chaque entité opérationnelle ;
- Par classe de risques, par type de risque.<sup>2</sup>

**5.1.2 Définition des risques prioritaires**

Face à une multitude de risques désormais identifiés, et afin de pouvoir mettre en œuvre par la suite une véritable stratégie de gestion des risques de l'entreprise, puis une véritable politique risques, il apparaît inévitable de caractériser chacun des risques identifiés et définir les risques prioritaires à traiter par l'entreprise.

Cette caractérisation de la priorisation des risques à traiter s'appuie sur trois indicateurs fondamentaux. Il s'agit de l'indicateur «DSO»:

- Déteçtabilité : capacité de l'entreprise (de son système organisationnel) à détecter le risque entrant ;
- Sévérité (ou gravité) : gravité de l'impact en cas de survenance du risque (impact financier du risque) ;

<sup>1</sup> JEAN DAVID DARSA, « la gestion des risques en entreprise », 2010, P (212)

<sup>2</sup> Idem, P (214).

- Occurrence : probabilité d'arrivée du risque (probabilité d'occurrence de l'événement).

Nous analyserons ces indicateurs en détail tout au long du paragraphe suivant.

La cratérisation du risque sera réalisée de la manière suivante :

Facteur Risque = Détectabilité x Sévérité x Occurrence => **R=DxSxO**.

Ce Facteur Risque permettra de définir les risques prioritaires à traiter. La qualification des caractéristiques D, S et O des risques identifiés en étape 1 et leur évaluation factuelle constituent la seconde étape de la démarche IDEAL.<sup>1</sup>

### 5.1.3 Évaluation de la stratégie optimale de couverture

La troisième phase de la méthodologie IDEAL repose sur l'évaluation et le choix de la meilleure stratégie de traitement du risque identifié.

Il existe six stratégies différentes de traitement du risque. En effet, chaque risque identifié Et qu'il conviendra de traiter pourra faire l'objet de 6 actions différentes de couverture :

- **Stratégie d'évitement** : le risque sera «évité» par défaut ;
- **Stratégie de contournement** : l'entreprise «contournera» le risque identifié ;
- **Stratégie d'acceptation** : l'entreprise «acceptera» tel quel le risque identifié ;
- **Stratégie de réduction** : l'entreprise réduira le risque identifié à néant ;
- **Stratégie d'acceptation avec réduction** : l'entreprise acceptera partiellement le risque ;
- **Stratégie de transfert** : le risque identifié sera transféré vers un tiers.<sup>2</sup>

L'étape 3 de la démarche IDEAL consiste donc à identifier et évaluer la meilleure stratégie de traitement du risque à retenir, en fonction des enjeux, des objectifs, des contraintes et des impacts potentiels identifiés. Il existe six stratégies de couverture et de traitement des risques.

### 5.1.4 Application de la stratégie de couverture retenue

L'avant-dernière étape de la démarche IDEAL consiste simplement à mettre effectivement en œuvre la stratégie de traitement du risque retenue au cours de l'étape précédente, d'assurer sa bonne exécution et son déploiement opérationnel effectif.

Cette étape, essentielle, revêt un caractère particulièrement prégnant, l'expérience démontrant que les phases d'exécution des actions n'étant pas forcément suivies d'effets réels, pour un nombre varié de motifs, plus ou moins légitimes (contraintes de temps, de ressources, de disponibilité, d'intérêt effectif, de gestion de priorités, d'oubli, etc.).

<sup>1</sup> JEAN DAVID DARSA, « la gestion des risques en entreprise », 2010, P (216).

<sup>2</sup> Idem, P (217).

---

La mise en œuvre effective des actions définies, la mesure de leur performance effective et l'adaptation éventuelle des mesures initiales prises sont réalisées au cours de cette quatrième phase.<sup>1</sup>

### 5.1.5 Limitation du risque dans le temps/pilotage

Enfin, la dernière étape de la méthodologie IDEAL consiste à définir, mettre en œuvre et suivre la vie des risques identifiés et maîtrisés a priori :

- Mise en place des indicateurs de pilotage et de suivi des risques ;
- Identification du coût du risque (global ou individuel) ;
- Mesure du coût des stratégies de couverture des risques déployées ;
- Mesure du coût net du risque dans l'entreprise (coût initial du risque estimé, coût de la couverture, coût net final pour l'entreprise) ;
- Mesure de l'efficacité des actions prises ;
- Arbitrage dans le temps des options stratégiques retenues ;
- Définition et adaptation permanente d'une véritable politique risques ;
- Suivi et adaptation des dispositifs mis en œuvre (évolution des stratégies de couverture en fonction du contexte ou des résultats obtenus) ;
- mesure d'efficacité, pilotage et suivi des démarches (pilotage de l'efficacité du processus de gestion des risques dans l'entreprise) ;
- limitation dans le temps des risques entrants, existants ou nouveaux (mesure de l'efficacité) ;
- surveillance et contrôle des risques (mécanismes de veille, suivi des nouveaux risques entrants, réactualisation des cartographies de risques...).

Cinq étapes, cinq phases distinctes permettant à l'entreprise d'organiser, de hiérarchiser, de déployer et de piloter sa stratégie de gestion des risques, de A à Z. Une démarche robuste, qui, jusqu'à ce jour, a largement démontré sa justesse et son efficacité.

**Autre approche :** les six axes :

En complément de la démarche méthodologique exclusive IDEAL proposée ci-dessous, la méthodologie de gestion et de maîtrise des risques peut également s'articuler autour d'un plan d'actions structuré autour de six axes, certaines étapes étant partagées avec la méthode IDEAL :

**Phase 1 :** identification des risques.

**Phase 2 :** évaluation des risques.

---

<sup>1</sup> JEAN DAVID DARSA, « la gestion des risques en entreprise », 2010, P (217).

**Phase 3** : définition des actions.

**Phase 4** : réduction des risques.

**Phase 5** : mesure de l'efficacité des actions mises en œuvre.

**Phase 6** : surveillance et contrôle.

Au global, et quelle que soit la démarche méthodologique retenue par l'entreprise, il apparaît fondamentalement judicieux de rationaliser la méthode et les phases à mettre en œuvre, afin d'éviter tout oubli ou omission et assurer ainsi la meilleure efficacité aux actions conduites. Chaque entreprise doit être en mesure d'identifier et définir la démarche méthodologique la plus adaptée à son contexte, à son dimensionnement, à son expérience, mais aussi à ses valeurs et méthodes internes de fonctionnement.<sup>1</sup>

## 5.2 Les objectifs du PMR

Les principaux objectifs d'un processus de management des risques sont les suivants:

- identification et hiérarchisation rapide des risques découlant des stratégies, des activités de l'organisation et de l'environnement externe ;
- détermination par la direction générale et les opérationnels d'un niveau de risques acceptable pour l'organisation, en tenant compte des risques liés à la mise en œuvre des plans stratégiques de l'organisation et de leurs conséquences potentielles ;
- définition et mise en œuvre de mesures d'atténuation et de maîtrise des risques (mise en place d'un contrôle interne adapté, transfert, financement,...) afin de réduire ou de gérer les risques, compte tenu des seuils jugés acceptables par la direction générale et le Conseil.
- suivi permanent des activités : afin de :
  - Réévaluer périodiquement les risques et l'efficacité des contrôles pour permettre de les gérer et pour veiller à l'émergence de risques nouveaux ;
  - Assurer une cohérence globale de la méthode de gestion des risques d'une activité à l'autre (ou d'une entité à l'autre).
- information périodique du Conseil et de la direction générale sur les résultats des processus de management des risques.
- enregistrements appropriés et des processus générant, en temps utile, une information pertinente et fiable.

---

<sup>1</sup> JEAN DAVID DARSA, « la gestion des risques en entreprise », 2010, P (218).

---

De manière générale, le processus de management des risques offre l'avantage de promouvoir ou renforcer une culture de risques au sein de l'entreprise et de partager les meilleures pratiques en apportant des outils et des méthodes aux managers pour les aider à identifier, évaluer et traiter leurs risques.<sup>1</sup>

### **5.3 Les acteurs du PMR**

Les acteurs du processus étant nombreux, il est indispensable que leurs activités et actions dans le processus de management des risques soient coordonnées. Le tableau ci-après reprend ce que peuvent être leurs principales responsabilités qui sont ensuite développées plus largement. Ces rôles se positionnent dans le contexte français. Ils peuvent différer

Dans d'autres pays, en fonction de la réglementation applicable (notamment les rôles de la direction générale, du Conseil ou des comités qui en émanent).<sup>2</sup>

Dans le même sillage, le tableau des acteurs du processus de management du risque est présentée **en annexe 1**.

---

<sup>1</sup> IFACI, Étude du processus de management et de cartographie des risques, conception mise en place et évaluation, Paris, Décembre 2003, P(10).

<sup>2</sup> Idem, P (12).

---

## SECTION 03 : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Cette section va être consacrée aux concepts de base de la cartographie des risques et les différentes étapes nécessaires pour sa mise en place. Elle traite les points suivants :

- Définition de la cartographie des risques ;
- Objectifs d'une cartographie des risques ;
- Les approches d'élaboration d'une cartographie ;
- Le processus de cartographie des risques ;
- Les réalisateurs de la cartographie des risques.

### 1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil clé du PMR qui permet de répondre aux trois premières phases du PMR, à savoir :

- identifier et évaluer les risques ;
- traiter les risques ;
- suivre leur évolution.

Il est important de souligner que, dans un grand groupe, il peut y avoir plusieurs cartographies des risques, indépendantes les unes des autres et qui, de ce fait, ne sont pas obligatoirement consolidables.<sup>1</sup>

La cartographie des risques est une représentation graphique d'un certain nombre de risques. Elle permet de recenser les menaces et dangers encourus par les organisations et les présenter de façon synthétique sous forme hiérarchisée.

Cette hiérarchisation s'appuie sur certains critères comme :

- La probabilité de survenance ;
- L'impact potentiel ;
- Le niveau de maîtrise des risques.

La cartographie est conçue pour illustrer la probabilité ou la fréquence de survenance des risques mais aussi pour mesurer leur impact sur les entreprises et l'environnement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> IFACI, Étude du processus de management et de cartographie des risques, conception mise en place et évaluation, Paris, Décembre 2003, P (24).

<sup>2</sup> <https://www.atlas-mag.net/article/la-cartographie-des-risques-cle-de-voute-de-l-activite-d-assurance>  
(consulté le 10/03/2023 à 15:00)

La cartographie des risques est une représentation graphique du risque en termes de probabilité, impact et criticité, Elle se traduit par une matrice.

**Figure 3 : Cartographie des risques**

Probabilité	<b>Certain</b>					
	<b>Fréquent</b>					
	<b>Probable</b>					
	<b>Peu-probable</b>					
	<b>Rare</b>					
		<b>Insignifiant</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Fort</b>	<b>Très fort</b>
	Gravité					

Source : Elaboré par nous-mêmes.

La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs, représentatives du niveau de criticité des risques:

- **Rouge foncé** pour les risques catastrophiques ;
- **Rouge** pour les risques majeurs;
- **Jaune** pour les risques courants ;
- **Vert foncé** pour les risques mineurs ;
- **Vert** pour les risques Insignifiants.

Une synthèse de ces définitions, nous permet de dire que la cartographie des risques est un outil de gestion des risques et de pilotage, qui vise à présenter et hiérarchiser les risques en tenant compte de la probabilité de survenance, l'impact potentiel, le niveau de maîtrise des risques.

## 2. Objectifs d'une cartographie des risques

L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par deux natures de facteurs:<sup>1</sup>

### 2.1 Des facteurs internes

- mettre en place un contrôle interne ou un processus de maîtrise des risques adéquat ;
- aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions ;

<sup>1</sup>IFACI, Étude du processus de management et de cartographie des risques, conception mise en place et évaluation, Paris, Décembre 2003, p (24-25)

- 
- apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit ; l'examen des risques significatifs et de leur couverture par le comité d'audit est en effet l'une des recommandations du Rapport Bouton ;
  - orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs ;
  - ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques (Risk management).

### **2.2 Des facteurs externes**

- respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise;
- répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires (dans le rapport annuel, document de référence en France) ;
- s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités.
- veiller à la bonne image de l'entreprise.

### **3. Les approches d'élaboration d'une cartographie**

La conception de la cartographie des risques peut résulter de plusieurs approches. Parmi eux, on peut citer les suivantes :

- L'approche Bottom-up ;
- L'approche Top-down ;
- L'approche combinée ;
- L'approche par le benchmarking.

Dans ce cadre, il est possible de distinguer deux grandes approches essentielles :

#### **3.1 L'approche par les processus « Bottom-up »**

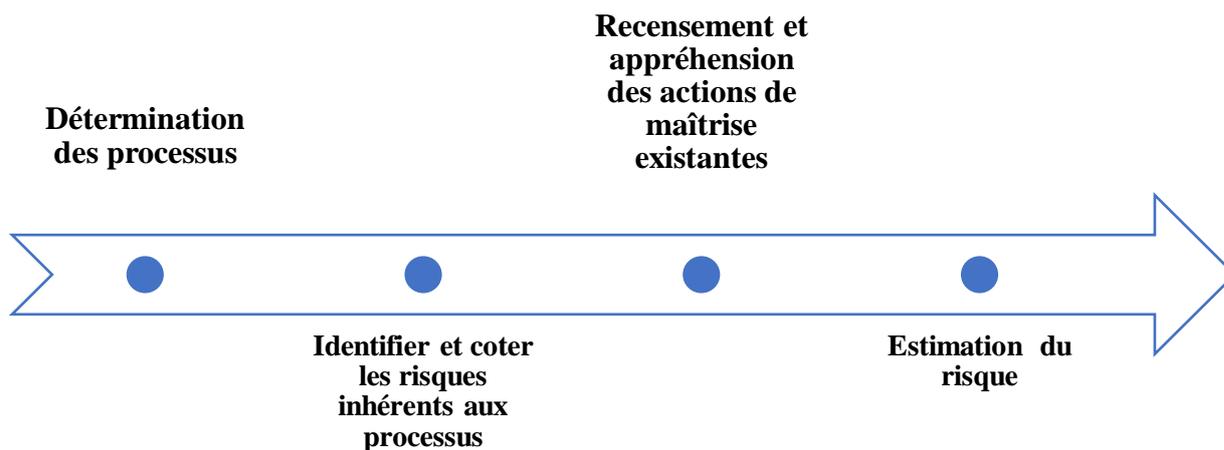
Cette approche repose sur un processus ascendant ; elle commence de la base et aboutit au sommet. Son avantage principal consiste à intégrer les opérationnels et leur connaissance du métier dans le système de pilotage et de contrôle interne. Cependant, les risques identifiés sont bruts et nécessitent une remontée d'information à la structure en charge pour sélectionner les risques les plus pertinents. <sup>1</sup>

Les outils utilisés dans cette approche sont les questionnaires et les interviews auxquels les opérationnels doivent répondre. Se déroule selon quatre étapes :

---

<sup>1</sup> BENOUDINA (Insaf), « Risk management : la mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des risques industriels de la SAA », Mémoire de fin d'étude, IFID, 37<sup>ème</sup> promotion assurance sept 2020, p (36)

Figure 4: Les étapes de l'approche Bottom-up



Source : établi par nous mêmes

### 3.1.1 Détermination des processus

Commencer l'étude en partant des processus permet de fonder sur un cadre solide et fiable.

### 3.1.2 Identifier et coter les risques inhérents aux processus

Cette étape consiste à l'identification des risques associés à chaque processus, la description des risques est réalisée par des questionnaires ou par des documents internes.

### 3.1.3 Recensement et appréhension des actions de maîtrise existantes

Les éléments de maîtrise et de contrôle des risques existants des risques doivent être appréciés et documentés en s'appuyant sur les informations collectées sur l'organisation.

### 3.1.4 Estimation du risque résiduel

Après l'identification et l'évaluation des risques bruts, l'évaluation des risques résiduels est comme suivie :

Risque résiduel = Fréquence x Impact x Élément de maîtrise

## 3.2 L'approche descendante « Top-down »

Elle fait recours au top management pour repérer les risques et ensuite elle implique les collaborateurs. Donc, elle suit une logique de hiérarchie. Cette approche est scindée en trois étapes : <sup>1</sup>

<sup>1</sup> BENOUDINA (Insaf), « Risk management : la mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des risques industriels de la SAA », Mémoire de fin d'étude, IFID, 37<sup>ème</sup> promotion assurance sept 2020, p (37)

Figure 5: Les étapes de l'approche top-down



Source : établi par nous même

### 3.2.1 Repérer et évaluer les risques

Dans cette phase le top management recense les risques majeurs suivant leur gravité et leur probabilité d'occurrence, cette évaluation repose sur la méthode du questionnaire ouvert ou des entretiens.

### 3.2.2 Rapprocher l'étude avec la nomenclature des risques de la compagnie

De manière générale, l'identification des risques en faisant recours au top management se fait par des entretiens en utilisant des questions ouvertes. Ainsi, cette étape permet de faire la consolidation des résultats et la définition d'une liste exhaustive des risques. Il faut rattacher les résultats à la nomenclature des risques de l'entreprise.

### 3.2.3 Tisser les liens avec les processus de la compagnie

Cette étape consiste à rattacher les risques au processus, elle exige de faire une consolidation avec l'organisation en question pour finaliser l'analyse.

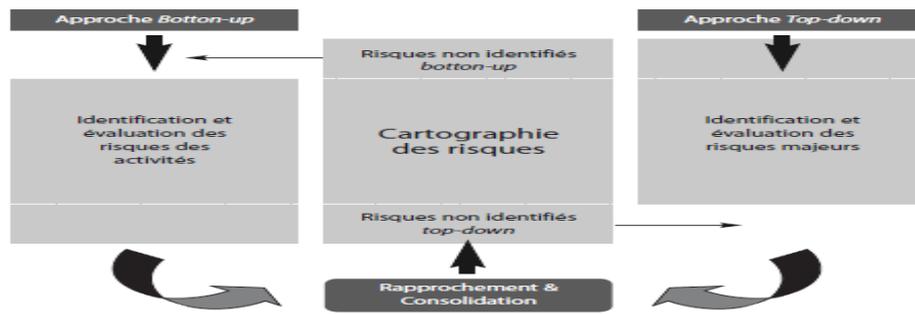
## 3.3 L'approche mixte ou combinée

Il existe une relation de complémentarité entre les deux approches « top-down » et « Bottom-up » et pour assurer le recensement des risques de manière exhaustive il faut combiner les deux approches. Le Risk-manager peut les exploiter successivement ou simultanément. Ces deux approches sont disposées à alimenter la cartographie des risques de l'entreprise.

La combinaison des deux approches et leur complémentarité est schématiser comme suit :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> BENOUDINA (Insaf), « Risk management : la mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des risques industriels de la SAA », Mémoire de fin d'étude, IFID, 37<sup>ème</sup> promotion assurance sept 2020, p (39-40).

Figure 6: L'approche combinée "mixte"



Source : Mémoire BENOUDINA (Insaf), « Risk management : la mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des risques industriels de la SAA », Mémoire de fin d'étude, IFID, 37<sup>ème</sup> promotion assurance sept 2020, p (40).

### 3.4 L'approche par le benchmarking

C'est une approche qui consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Elle permet d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte et la meilleure façon de leur prise en compte.

La démarche consiste à s'inspirer des meilleurs modèles de cartographie à partir des meilleures pratiques (IIA, IFACI, ....etc.).

## 4. Le processus de cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil utilisé pour identifier, contrôler et gérer les risques. Elle peut être la première phase d'un processus interne de gestion des risques ou bien constituer le processus principal de gestion des risques à part entière.<sup>1</sup>

Figure 7: étendue de la cartographie des risques



Source : Organisation Mondiale Des Douanes « Guide Sur La Cartographie Des Risques En Matière De Corruption », P (11-12).

<sup>1</sup> Organisation Mondiale Des Douanes « Guide Sur La Cartographie Des Risques En Matière De Corruption », P (11-12).

---

Le processus de cartographie des risques se compose de six étapes clés :

#### **4.1 Identification des domaines à risque**

Les risques doivent être identifiés pour :

- s'assurer que l'éventail complet des risques majeurs est pris en compte dans le processus de gestion des risques;
- développer des processus qui mesurent l'exposition à ces risques;
- et commencer de développer un langage commun sur la gestion des risques au sein des organisations.

Cette étape se déroule souvent dans le cadre d'un exercice de brainstorming entre des responsables de haut niveau de toute l'organisation (informatique, planification stratégique, opérations, service juridique, RH). Elle ne débouche pas seulement sur l'élaboration d'une liste complète mais constitue également un soutien à l'exercice de cartographie des risques. Il convient ensuite de vérifier que la "liste de risques" finale soit bien cohérente avec les plans d'activité de l'organisation et les processus envisagés de gestion des risques.

#### **4.2 Compréhension des risques**

Pour chacun des risques sélectionnés lors de la première étape, il est nécessaire de déterminer si le risque provient de phénomènes internes ou externes. Dans certaines situations, il peut s'avérer utile de suivre la séquence exacte des phénomènes générant un risque.

Cela peut permettre d'identifier des points d'intervention intermédiaires pouvant prévenir ou limiter certains risques. Les processus existants de mesure et de contrôle des risques doivent être documentés et, si la séquence du risque a été suivie, il est possible d'identifier l'endroit du processus de contrôle dans la séquence.

#### **4.3 Évaluation des risques**

L'étape suivante de la cartographie des risques consiste à évaluer les risques provenant de différentes situations, en :

- estimant la fréquence des risques;
- estimant la gravité potentielle des risques, par exemple : faible, moyenne ou élevée;

- envisageant des facteurs compensatoires pour limiter la fréquence ou la gravité des risques et comprendre les processus de contrôle potentiels. <sup>1</sup>

#### **4.4 Hiérarchisation des risques**

L'évaluation de la fréquence, de la gravité et des contrôles des risques, décrite à l'étape 3 ci-dessus, peut être consignée dans un rapport où les risques sont classés selon un indice global calculé à partir de ces trois composantes. Le classement commence par le risque présentant la pire combinaison en termes de fréquence, de gravité et de contrôle.

#### **4.5 Gestion des risques**

Cette étape importante implique de décider de la façon dont les risques les plus conséquents seront gérés, en tenant compte de la relation risque-rendement, de la corrélation avec les autres risques, de la cohérence avec la stratégie de l'Administration et de son niveau de tolérance aux risques.

#### **4.6 Révision des risques**

Les domaines à risque peuvent évoluer au niveau de l'intensité des risques et de nouveaux risques peuvent apparaître. Il est donc essentiel de tenir à jour la carte des risques et de suivre la mise en œuvre du plan d'action

La révision des risques comprend le suivi et l'évaluation visant à:

- s'assurer que les contrôles sont efficaces;
- obtenir de plus amples informations afin de mieux évaluer les risques;
- identifier de nouveaux risques. <sup>2</sup>

### **5. Les réalisateurs de la cartographie des risques**

Dans une organisation, c'est l'instance dirigeante qui prend la décision et endosse la responsabilité, au nom de l'organisation, d'engager une démarche de pilotage de gestion des risques.<sup>3</sup>

A ce titre, elle impulse l'exercice de cartographie des risques et désigne un Risk manager. L'instance dirigeante valide la stratégie de gestion des risques mise en œuvre et veille à ce que les acteurs de la gestion des risques disposent des moyens humains et financiers suffisants

---

<sup>1</sup> ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES « GUIDE SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION », p (12-15).

<sup>2</sup> ORGANISATION MONDIALE DES DOUANES « GUIDE SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES EN MATIÈRE DE CORRUPTION », P (16-17).

<sup>3</sup> <https://www.preventica.com/dossier-cartographie-risques-elaborer.php> (consulté le 14/03/2023 à 22:40).

pour exercer leurs responsabilités.

**Le Risk manager** : est désigné par l'instance dirigeante ; il pilote le déploiement, la mise en œuvre, l'évaluation et l'actualisation du programme de gestion des risques, en étroite coopération avec les parties prenantes de l'organisation.

A l'issue de son élaboration, le Risk manager communique la cartographie des risques à l'instance dirigeante. Celle-ci valide formellement la stratégie de gestion des risques mise en œuvre.

---

## **CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE**

Nous avons vu dans ce chapitre que le risque est un facteur présent dans chaque décision prise par une entreprise, et il peut survenir dans chaque démarche, d'où l'importance qu'il occupe dans une organisation nécessite l'adoption d'une fonction de gestion des risques.

La gestion des risques est une activité coordonnée conçue pour diriger et piloter l'organisation pour répondre efficacement aux changements et protéger l'entreprise au fur et à mesure de sa croissance.

Dans le processus de la gestion des risques, la cartographie des risques est un outil incontournable, il s'agit d'une représentation graphique qui permet de donner une vision précise des risques auxquels une compagnie est exposée, de leur fréquence, leur impact ainsi que les éléments de maîtrise.

## **CHAPITRE II**

### **Analyse de la norme iso 31000 v 2018**

---

## **CHAPITRE II : ANALYSE DE LA NORME ISO 31000 V 2018**

Nous vivons dans un monde en constante évolution, dans lequel l'incertitude occupe une place prépondérante au quotidien, ce qui incite les organisations à éviter les conditions négatives. Ainsi, chaque entreprise est confrontée au défi de l'identification et de l'atténuation des risques.

Pour y faire face, il est essentiel de mettre en place de bonnes pratiques de gestion des risques, pour prévenir les pertes et d'optimiser les opportunités.

Dans ce contexte, la norme ISO 31000 s'impose comme un référentiel international incontournable en matière de gestion des risques, qui peuvent aider les organismes à développer une stratégie efficace de gestion des risques, permettant d'accroître leur efficacité opérationnelle, leur gestion et la confiance des actionnaires, tout en minimisant les pertes.

Cette norme de système de gestion est conçue pour être appliquée par toutes les entreprises, indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité. Contrairement à de nombreuses autres normes de l'Organisation internationale de normalisation, la norme ISO 31000 n'a pas été prévue pour permettre une certification.

Ce chapitre sera consacré aux principes et les lignes directrices de la norme ISO 31000, ainsi que les avantages de son utilisation pour les organisations, à ce titre nous l'avons subdivisé en trois sections :

Section 01 : Présentation de l'organisation internationale de normalisation.

Section 02 : les concepts centraux de la norme ISO 31000,2018.

Section 03 : les techniques d'appréciation du risque.

---

## SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION

La gestion des risques est d'une utilité primordiale pour parvenir à la durabilité et la stabilité d'une entreprise, il est primordial d'effectuer une gestion des risques afin de prendre des décisions pertinentes quant à la suite des activités et de garantir l'atteinte des objectifs fixés.

Concernant la gestion des risques d'entreprises, il existe différents procédés. Les Procédés les plus fiables sont très certainement ceux des standards come l'ISO.

Dans cette section, on présentées l'Organisation International de Normalisation ISO. Différentes informations s'y retrouvent : des définitions, Présentation de l'ISO, l'histoire de l'ISO, Les différents types de membre et enfin Les avantages des normes internationales.

### 1. Des définitions

#### 1.1 La norme

Une norme est un : « Ensemble de règles d'usage, de prescriptions techniques, relatives aux caractéristiques d'un produit ou d'une méthode, édictées dans le but de standardiser et de garantir les modes de fonctionnement, la sécurité ou l'absence de nuisances. »<sup>1</sup>

Une norme est un document élaboré dans un esprit consensuel et accepté par une institution agréée, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné.<sup>2</sup>

#### 1.2 La production des normes

Cette production de normes s'effectue dans le cadre de structures spécifiques mobilisant des acteurs variés et utilisant des procédures particulière, à savoir l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

### 2. Présentation de l'ISO

L'Organisation Internationale de Normalisation (International Standard Organization) ou ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde.

---

<sup>1</sup><http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/qualite/1normes/indexnormesiso.html#:~:text=Plus%20pr%C3%A9cis%C3%A9ment%20une%20norme%20est,l'absence%20de%20nuisances.%20%C2%BB> , (consulté le 30/03/2023 à 22 :05)

<sup>2</sup><https://www.snv.ch/fr/a-propos-des-normes/quest-ce-quune-norme.html> , (consulté le 28/03/2023 à 10:00)

Il a été créé en 1947 à Genève, Il a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux.

C'est une organisation non gouvernementale, Il s'agit d'un réseau d'organismes nationaux de normalisation qui élabore et publie des normes internationales. Depuis sa création, l'ISO a publié plus de 20 000 normes internationales et documents associés.

Les normes ISO sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé.

Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

### 3. La structure

L'ISO comporte 164 membres. Il y a trois différentes catégories de membres :<sup>1</sup>

- le comité membre de l'ISO : l'organisme national « le plus représentatif de la normalisation dans son pays » ;
- le membre correspondant pour les pays qui n'ont pas encore d'organisme national représentatif ;
- le membre abonné pour les pays dont l'économie est limitée.

Des accords ont été passés avec le Comité européen de normalisation (CEN) afin de créer une sorte de pacte de « non-agression » entre les deux entités concurrentes et d'éviter des normes redondantes.

Pour les pays francophones, les membres sont : l'AFNOR pour la France (Comité membre), l'ILNAS pour le Luxembourg (Comité membre), l'IBN pour la Belgique (Comité membre), le SNV pour la Suisse (Comité membre), le CCN pour le Canada (Comité membre), etc.

L'ISO coopère avec la Commission électrotechnique internationale (CEI), responsable de la normalisation d'équipements électriques.

La marque concrète la plus importante de cette coopération a été, au milieu des années 1980, la création du Comité Technique Commun sur les technologies de l'information (JTC1)

---

<sup>1</sup> [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100007\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100007_fr.pdf), (consulté le 30/03/2023 à 16:00).

---

qui a réuni la compétence matérielle détenue par la CEI et la compétence logicielle détenue par l'ISO.

Le JTC 1 est le producteur de la plus grande partie des normes concernant l'informatique.

L'ISO est divisé en 804 comités techniques (TC) et sous-comités chargés de l'élaboration des normes, 164 Membres représentant l'ISO dans leur pays, à raison d'un membre par pays, 22500 Normes internationales couvrant pratiquement tous les aspects des technologies et de la production.

#### 4. L'histoire de l'ISO

**En 1912**, afin d'établir une organisation nationale apte à définir des standards industriels communs, l'American Institute of Electrical Engineers (AIEE) ( aujourd'hui l'Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE)) invite à se réunir les autres instituts professionnels .<sup>1</sup>

**Le 19 octobre 1918**, l'American Engineering Standards Committee (AESC) est créé en tant que coordinateur national américain du processus de standardisation. Son rôle est alors de lutter de manière impartiale contre les imprécisions en matière de conception et de niveau d'acceptabilité des produits et matériels.

**En 1921**, la première norme américaine en matière de sécurité (American Standard Safety Code), visant la protection des yeux et têtes des travailleurs industriels, est approuvée.

**En 1926**, l'AESC est animatrice du mouvement orchestré par l'Anglais Charles Le Maistre (secrétaire général de la CEI) qui conduit à la création de l'International Standards Association (ISA) ; c'est une fédération qui rassemble les instituts de normalisation non gouvernementaux d'une quinzaine de pays, pour l'essentiel européens, avec la participation de l'AESC pour les États-Unis et celle du Japon.

**En 1928**, l'AESC prend le nom d'American Standards Association (ASA). Dès le début de la Seconde Guerre mondiale, l'ASA développe les standards militaires (*War Standard Procedure*) pour encadrer la production américaine dans le cadre de l'effort de guerre (on parlait alors de « *military standards* »).

**En 1946**, juste après la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'ASA, l'AFNOR et la British Standards Institution (BSI) participent à Londres avec les instituts de normalisation de 22

---

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation\\_internationale\\_de\\_normalisation](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation) , (consulté le 30/03/2023 à 16:20)

---

autres pays à la création de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Elle est officiellement créée le 23 février 1947.

L'ISO succède ainsi à l'ISA et à l'UNSCC, organisation mise en place par les Alliés pendant la Seconde Guerre mondiale. La dénomination « ISO » a été retenue en 1946. Le nom « IOS » (International Organization for Standardization) n'a pas été choisi : il aurait donné lieu à des acronymes différents selon les langues (« IOS » en anglais et « OIN » en français). Selon le site de l'ISO, le nom d'ISO a été choisi en raison de son rappel du mot grec *ísos* signifiant « égal ».

Toutefois, le témoignage d'un des participants au choix de ce nom démontre le contraire, l'explication a donc été imaginée après coup.

Les fondateurs ont décidé de donner à leur organisation le nom « ISO » (évoquant l'*International Standards Organization* mais ne correspondant pas au nom officiel, et de ce fait officiellement considéré comme un faux acronyme) pour qu'il reste « ISO » quels que soient le pays ou la langue. « Iso » est aussi le préfixe dont le français et l'anglais se servent pour former des mots portant le sens d'égalité.

## 5. Les différents types de membre

Tous les pays membres de l'ISO ne sont pas sur un pied d'égalité. En effet, en fonction de leurs intérêts et de leur taille, trois types de membre sont offerts aux pays désirant rejoindre les rangs de l'ISO :<sup>1</sup>

**Comité membre** : Ce statut ne peut être offert qu'à un organisme par pays, reconnu comme étant 'le plus représentatif de la normalisation de son pays'. Ce statut est celui où les droits du membre sont les plus étendus. Il peut prendre part à toute délibération ou négociation. En outre, il dispose d'un droit de vote sur tous les comités techniques, ad hoc (où il siège) ou comité d'orientation politique. Cent des 156 comités de certification nationaux ont ce statut, dont le Canada.

**Membre correspondant** : Ce sont les représentants des pays ne disposant pas d'organisme pleinement actif de certification au niveau national. Au niveau effectif, ces pays disposent de droits moindres. En effet, s'ils peuvent être informés de toutes les négociations et de tous les projets de certification de l'organisation, ils ne peuvent cependant pas prendre part à l'élaboration des normes ni au vote de ces dernières. 46 des 156 membres ont ce statut dont

---

<sup>1</sup> [https://ceim.uqam.ca/db/IMG/pdf/ISO\\_GabrielGoyette\\_versionweb.pdf](https://ceim.uqam.ca/db/IMG/pdf/ISO_GabrielGoyette_versionweb.pdf) , (consulté le 07/04/2023 à 10 :00)

---

seuls Hong Kong et Macao ne sont pas à proprement parler des pays en voie de développement.

**Membre abonné:** Ce statut est réservé aux économies petite taille et peu développées. Ces 10 pays paient des cotisations limitées mais peuvent ainsi demeurer à la fine pointe de la normalisation internationale. Ces membres sont généralement de très petits États comme par exemple Saint-Vincent-et Grenadines ou la Guyane.

## 6. Les avantages des normes internationales

Les Normes internationales ISO présentent un bon nombre d'avantages. Ils peuvent aussi bien s'assurer de la sûreté des services et des produits, que de leur qualité et leur fiabilité. Ces normes peuvent même présenter un bon nombre d'avantages pour le développement des entreprises.

Elles peuvent participer à la baisse des coûts dans les entreprises en participant à une réduction des déchets. En plus, une amélioration de la productivité peut être notée. Ce qui fait de ces normes des outils stratégiques. Leurs avantages ne s'arrêtent pas là, car les Normes internationales ISO peuvent permettre à des entreprises de bénéficier de nouveaux marchés.

Ce qui est d'un grand apport pour les pays en développement, car le commerce équitable dans le monde et le libre-échange pouvant être facilité.<sup>1</sup>

L'objectif de cette organisation est de faire émerger des normes pouvant s'appliquer à l'ensemble d'un secteur d'activité et permettant d'améliorer l'efficacité et de faire converger les attentes de l'ensemble des intervenants d'un secteur.

---

<sup>1</sup> <https://sfhconseil.com/ce-quel-faut-savoir-sur-lorganisation-internationale-de-normalisation/> ,(consulté le 07/04/2023 à 17 :00)

---

## SECTION 02 : LES EXIGENCES DE LA NORME ISO 31000 ; 2018

Cette section va traiter des concepts centraux de la norme ISO 31000 2018 :

- présentation de la norme ISO 31000 2018
- Les éléments clés de la norme
- les destinataires de la norme ISO 31000 v 2018

### 1. Présentation de la norme ISO 31000 2018

#### 1.1 Définition de la norme ISO 31000

La nouvelle norme ISO 31000 constituait le fruit des échanges entre des experts internationaux originaires d'une variété d'organismes (industriels, administrations, etc.) provenant de divers secteurs d'activités.

Cette norme instaure une gestion des risques en intégrant l'ensemble de l'organisme et permet aux parties prenantes une meilleure maîtrise des risques.

L'ISO 31000 est appelée « norme chapeau » puisqu'elle a ouvert le dialogue entre les différents domaines d'activité en leur fournissant un vocabulaire uni et un cadre standard commun.

L'objectif principal de la norme ISO 31000 est de procurer des principes et des lignes directrices de la gestion des risques et les processus à mettre en place au niveau stratégique et opérationnel.

L'ISO 31000 stipule que son application doit être adaptée aux caractéristiques de l'organisme (taille, type de risque traité, etc.). Son but consiste alors à l'harmonisation des diverses démarches en matière de principes et de processus et non pas la standardisation des pratiques.<sup>1</sup>

#### 1.2 Avantages du système de gestion des risques d'entreprise ISO 31000

- Fournit une efficacité opérationnelle et augmente l'efficacité ;
- Renforce la confiance dans la gestion des risques des actionnaires ;
- Améliore les performances et la résistance du système de gestion ;
- Augmente la probabilité d'atteindre les objectifs ;
- Fournit une analyse des opportunités et des menaces ;
- Contribue à améliorer la confiance des parties prenantes ;
- Fournit une base fiable pour la prise de décision et la planification ;

---

<sup>1</sup> BENOUDINA (Insaf), « Risk management : la mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des risques industriels de la SAA », Mémoire de fin d'étude, IFID, 37<sup>ème</sup> promotion assurance sept 2020, P(14).

- Gain de temps.<sup>1</sup>

### 1.3 La nécessité de la révision

Toutes les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans et révisées si nécessaire. L'exercice permet de s'assurer de la pertinence de l'outil et de son utilité sur le marché. Une version révisée d'ISO 31000a été publiée en 2018 pour prendre en compte l'évolution du marché et les nouveaux défis auxquels les entreprises et les organismes sont confrontés depuis la parution de la norme en 2009.<sup>2</sup>

### 1.4 Les principales différences entre les deux éditions de la norme

ISO 31000:2018 fournit des orientations plus stratégiques qu'ISO 31000:2009 et met davantage l'accent sur l'implication de la direction et l'intégration du management du risque au sein de l'organisme. Elle recommande ainsi de développer une déclaration ou une politique venant confirmer un engagement en faveur du management du risque en attribuant l'autorité et la responsabilité aux niveaux appropriés de l'organisme et en garantissant que les ressources nécessaires sont allouées au management du risque.

Le contenu de la norme a été rationalisé pour prendre la forme d'un modèle de système ouvert qui interagit régulièrement avec son environnement afin de répondre à un plus large éventail de besoins et de contextes.<sup>3</sup>

## 2. Les éléments clés de la norme

Les éléments clés de la norme et leurs relations : la norme comprend trois éléments clés :

- Principe de management du risque ;
- Cadre de management du risque ;
- processus de management du risque.

La représentation ci-dessous est extraite de la norme et montre ces trois composants et leurs relations les uns avec les autres :

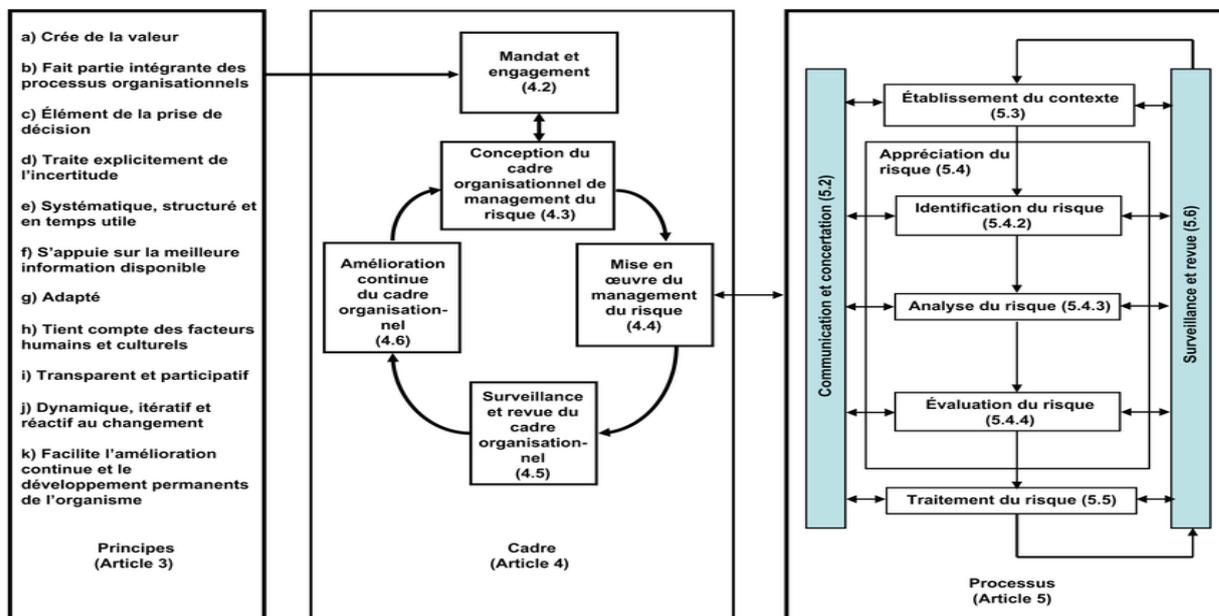
---

<sup>1</sup> <https://www.sertifikasyon.net/fr/detay/iso-31000-kurumsal-risk-yonetim-sistemi-faydalari-nelerdir/> (consulté le 10/04/2023 à 17 :00).

<sup>2</sup> ISO 31000, Management du risque, P(2).

<sup>3</sup> Idem(3).

Figure 8: Relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque



Source : Norme internationale ISO 31000, « *Management du risque - Principes et lignes directrices* », 2009, P (3).

## 2.1 Principes de management du risque

La norme ISO 31000 a mis l'accent sur certains principes à respecter pour assurer l'efficacité du système de management des risques : <sup>1</sup>

### 2.1.1 Garantir la création de la valeur et la préserve

Le management du risque participe concrètement à la réalisation des objectifs et à l'amélioration des performances.

### 2.1.2 Constituer une partie intégrante des processus organisationnels

Le management des risques est une activité intimement liée aux principales activités et aux principaux processus de l'organisme.

Le management du risque révèle de la responsabilité de la direction et constitue une partie inséparable des processus organisationnels (dont la planification stratégique et tous les processus de management des projets et du changement).

<sup>1</sup> BENOUDINA Insaf, Risk management : La mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des Risques industriels de la SAA, Mémoire de fin d'étude, IFID ,37<sup>ème</sup> promotion assurance, septembre 2020, P (6).

### **2.1.3 Aider à la prise de décision stratégique**

Le management des risques permet aux décideurs de faire des choix argumentés, de déterminer des priorités d'actions et de choisir entre divers plans d'action.

### **2.1.4 Traiter implicitement des aléas et le hasard**

Le management du risque prend en considération, de manière explicite, les événements futurs incertains, de la nature de ces incertitudes et de la façon dont elles peuvent être traitées.

### **2.1.5 Le management du risque est structuré, systématique et utilisé en temps utile**

Puisque l'approche du management du risque assure l'efficacité de cette démarche et la fiabilité et cohérence de résultats.

### **2.1.6 S'appuyer sur la meilleure information accessible**

Les inputs du processus de management du risque proviennent des sources d'informations fiables telles que les données historiques, l'expérience et les feedbacks des acteurs, les observations, les anticipations et les évaluations d'experts.

### **2.1.7 Le management des risques est ajusté**

Le management des risques doit s'adapter avec le profil de la société ainsi que son contexte interne et son environnement.

### **2.1.8 Impliquer les facteurs humains et culturels de l'organisation**

Le management des risques permet d'étudier les profils des personnes ; externes et internes; susceptibles de servir ou de gêner l'atteinte des objectifs fixés par la société et ceci en analysant leurs comportements et perceptions.<sup>1</sup>

### **2.1.9 La transparence et l'aspect participatif du management du risque**

Les parties prenantes et les preneurs de décision à tous les niveaux de la compagnie participent explicitement dans le processus du management du risque. Cette implication assure la pertinence et l'actualité de la politique du Risk-management suivie. En outre, ce principe prouve que les opinions des parties prenantes sont toutes prises en compte dans la détermination des caractéristiques des risques acceptés.

---

<sup>1</sup> BENOUDINA Insaf , Risk management : La mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des Risques industriels de la SAA , Mémoire de fin d'étude, IFID ,37<sup>ème</sup> promotion assurance ,septembre 2020,p (6-7).

### 2.1.10 Etre flexible au changement

L'environnement interne et externe de la compagnie évolue continuellement de ce fait de nouveaux risques peuvent apparaître, certains risques peuvent s'aggraver tandis que d'autres peuvent disparaître. L'efficacité du management des risques consiste à percevoir continuellement ses mutations et y trouver des solutions.

### 2.1.11 Soutenir l'épanouissement continue de la compagnie

Les compagnies doivent viser continuellement les meilleures stratégies en vue d'atteindre la maturité en matière de gestion des risques.<sup>1</sup>

## 2.2 Cadre de management du risque

Le cadre et le processus est souvent également appelé le cadre de gestion des risques de l'organisation. Un cadre de gestion des risques est un ensemble de composants qui fournissent les bases et les dispositions organisationnelles pour la conception, la mise en œuvre, le suivi, l'examen et l'amélioration continue de la gestion des risques dans toute l'organisation.<sup>2</sup>

Figure 9: Cadre organisationnel de la norme



Source : <https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/i>

L'efficacité de la gestion des risques repose sur la qualité du cadre organisationnel en place ainsi que sur la capacité à l'intégrer à tous les niveaux de l'organisation. De plus, ce cadre

<sup>1</sup> BENOUDINA Insaf , Risk management : La mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des Risques industriels de la SAA , Mémoire de fin d'étude, IFID ,37<sup>ème</sup> promotion assurance ,septembre 2020,p (6-7).

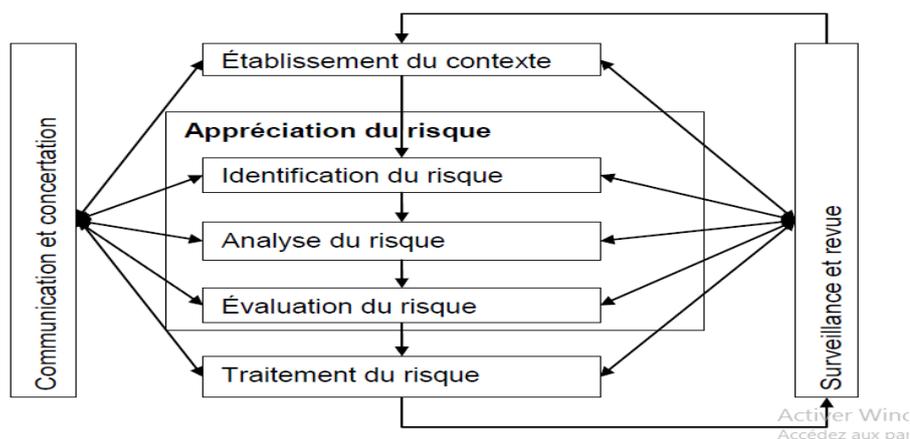
<sup>2</sup> CHEURFAOUI Anes, Cartographie Des Risques Opérationnels de la Branche Automobile CAS : LA CAAT, Mémoire de fin d'étude, IFID ,37<sup>ème</sup> promotion assurance, septembre 2020, P (20-21).

organisationnel permet de s'assurer que les informations relatives aux risques sont correctement transmises au sein de l'organisme.

### 2.3 Processus de management du risque

Le processus de gestion des risques traite de plusieurs éléments (figure) qui sont explicités ci-dessous.

**Figure 10: ISO, PROCESSUS DE MANAGEMENT DU RISQUE**



Source : ISO 31000:2009 – Management du risque – Principes et lignes directrices (ISO, 2009, P(14))

#### **Communication et concertation**

La communication et la concertation avec les parties prenantes au projet doivent avoir lieu durant toutes les étapes du processus de management du risque. Les points de vue des parties prenantes seront certainement différents les uns des autres, car leur perception du risque peut être dissemblable. La perception du risque peut avoir un impact important sur la prise de décision. Ainsi, la perception des parties prenantes nécessite d'être identifiée, enregistrée et validée dans le processus de prise de décision.

#### **Établissement du contexte**

L'établissement du contexte délimite clairement les objectifs qui définissent les contextes internes et externes à prendre en compte dans le management du risque, et détermine le domaine d'application pour la suite du processus.

#### **Appréciation du risque**

L'appréciation du risque est le processus qui recouvre l'identification, l'analyse et l'évaluation du risque.<sup>1</sup>

#### **Identification du risque**

<sup>1</sup> Gökcan Guzel, « Analyse des risques et évaluation de la démarche MEGA », Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE) le 30 juin 2011, p (14-15)

---

L'identification du risque est l'étape qui permet d'identifier les risques pouvant empêcher d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Par l'anticipation, une liste exhaustive des risques est dressée. Cette identification exhaustive des risques est primordiale.

**Analyse du risque :**

L'analyse du risque est la phase clé ; elle permet une compréhension approfondie du risque. Cette phase nous donne toutes les données nécessaires pour procéder à une évaluation et à une décision quant au choix des stratégies et des méthodes de traitement des risques les plus adéquates. L'analyse du risque prend en compte les causes, les sources, les conséquences et les vraisemblances. De surcroît, d'autres paramètres sont étudiés dans cette phase d'analyse.

**Évaluation du risque :**

L'évaluation consiste à comparer le niveau de risque déterminé au cours du processus de définition des critères de risque dans l'établissement du contexte. Après la comparaison, une étude de nécessité d'un traitement est probable.

**Traitement du risque :**

Le traitement du risque suppose une ou plusieurs options de modification des risques. Ce processus comprend la sélection des options de traitement du risque et la mise en œuvre des plans de traitement de risque (ordre des priorités).

**Surveillance et revue :**

La surveillance et la revue permettent le contrôle et le suivi régulier des processus d'établissement de contexte, d'identification du risque, d'analyse du risque, d'élaboration du risque et de traitement du risque.<sup>1</sup>

### 3. Les destinataires de la norme ISO 31000 v 2018

De nombreuses personnes interviennent dans les diverses activités de Management des risques. La norme ISO 31000 s'adresse à chacune d'elles qui en tirera des profits différents.<sup>2</sup>

Cette norme s'adresse en premier lieu aux directions sécurité des sociétés mais aussi aux autorités de tutelle (ministères, agences, etc.).

**Les personnes définissant des pratiques** (modèles, techniques, outils, guides, etc.) pourront positionner celles-ci dans un canevas générique.

---

<sup>1</sup> Gökcan Guzel, « Analyse des risques et évaluation de la démarche MEGA », Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE) le 30 juin 2011, p(15).

<sup>2</sup> Gilles Motet, les cahiers de la sécurité industrielle : « la norme iso 31000 10 questions », FonCSI, 2009, P(7).

---

Cette norme s'adresse donc également aux rédacteurs de normes sectorielles, aux développeurs de bonnes pratiques (guides ou procédures) ou aux créateurs de techniques ou d'outils.

**Les personnes chargées de gérer des risques particuliers**

Elles connaîtront ainsi mieux les rôles et responsabilités de chacun dans la réalisation des multiples tâches indispensables à une gestion efficace des risques.

**Les personnes chargées d'évaluer les pratiques** des organismes en matière de Management des risques comme les autorités de contrôle (organismes de certification, d'autorisation d'exploiter, etc.), disposeront d'une structure générique permettant de situer les pratiques effectives.

**SECTION 3 : TECHNIQUES d'APPRECIATION DES RISQUES**

En vue de l'élaboration d'un système efficace de gestion de risque ; la norme ISO 31000 fournis des connaissances sur les outils et les méthodes de gestion du risque afin de tester leur application dans l'élaboration d'un système efficace de gestion du risque à travers la norme IEC 31010:2019 qui donne des recommandations pour le choix et l'application des techniques d'appréciation du risque dans différentes situations.

Dans cette section on va présenter l'utilisation des techniques au cours du processus de management de risque.

**1. Présentation des normes relatives au management du risque**

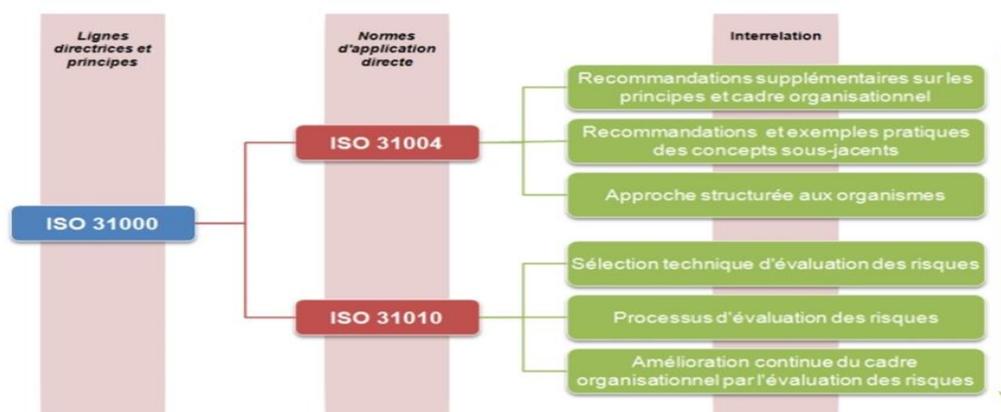
Actuellement trois normes traitent du management du risque. L'ISO 31000 évoque les principes généraux du management du risque. L'ISO 31004 et 31010 sont, quant à elles, des supports de l'ISO 31000.<sup>1</sup>

**ISO 31000:2018** – Management du risque — Principes et lignes directrices

**ISO/CEI 31010:2009** - Gestion des risques — Techniques d'évaluation des risques

**ISO 31004** : L'ISO/TR 31004:2013 propose aux organismes des lignes directrices de management efficace du risque par la mise en œuvre de l'ISO 31000:2009

**Figure 11:Lien entre les normes ISO 31000,31004, et 31010**



Source : Odile ABY SALAMI et autres, Op. Cit, p 20.

<sup>1</sup> Odile ABY SALAMI et autres, Management du Risque Performant : Faciliter l'usage de l'ISO 31000, Master Qualité et Performance dans les Organisations ,2015-2016, P(20).

## 2. Norme ISO 31010:2009, Gestion des risques – Techniques d'évaluation des risques

Cette norme est axée sur l'évaluation des risques, qui donne aux décideurs un meilleur éclairage des risques pouvant gêner la réalisation des objectifs et leur permet d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des contrôles déjà mises en place.

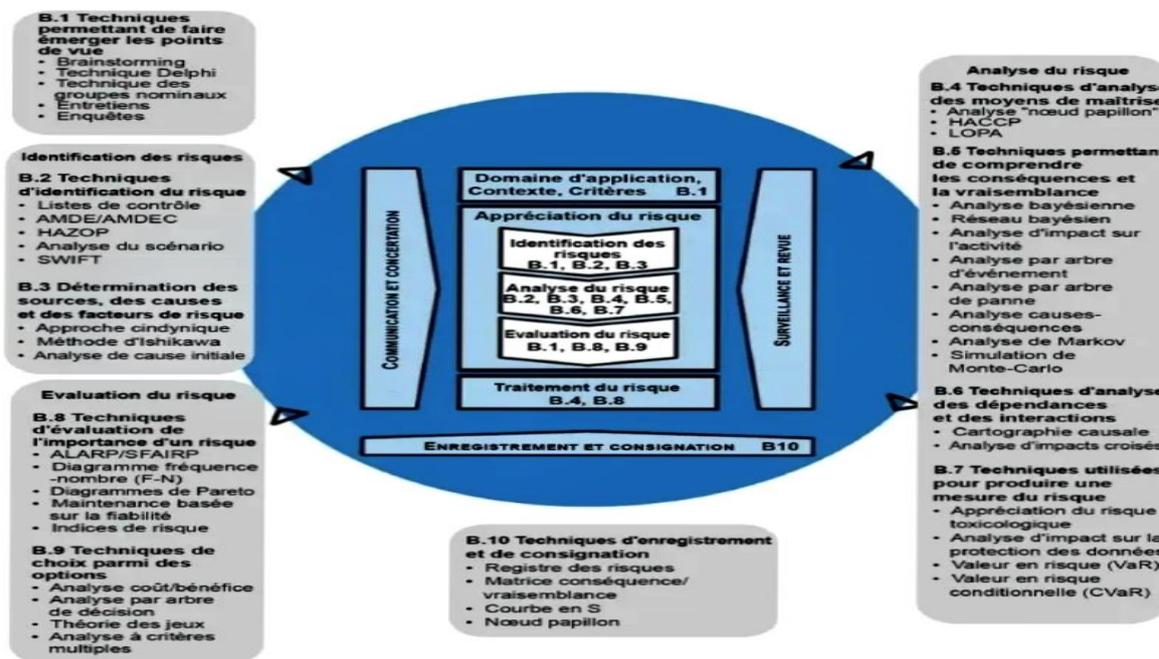
Cette norme traite des concepts de l'évaluation des risques, des processus et de la sélection des techniques d'évaluation des risques. Elle permet de se poser des questions pertinentes sur le processus du management des risques.<sup>1</sup>

## 3. Utilisation des techniques au cours du processus ISO 31000

Il existe diverses techniques pour évaluer les risques, toutes nécessitant une compréhension approfondie et une expérience pour les mettre en pratique.

Toutefois, étant donné la complexité et le temps nécessaire pour maîtriser l'ensemble de ces techniques, nous avons opté pour la présentation des techniques les plus couramment utilisées et les plus faciles à mettre en œuvre.

Figure 12: Les techniques au cours du processus ISO 31000



Source : Techniques d'identification du risque, Management du risque – Techniques d'appréciation du risque, la norme IEC ISO 31010, P(165)

<sup>1</sup> Odile ABY SALAMI Et Autres, « Management du Risque Performant : Faciliter l'usage de l'ISO 31000 », Master Qualité et Performance dans les Organisations ,2015-2016, P(21).

---

Indique dans quelle mesure chaque technique est applicable aux différents stades d'appréciation du risque, à savoir l'identification du risque, l'analyse du risque et l'évaluation du risque.

Certaines des techniques sont également utilisées dans d'autres étapes du processus. Ceci est représenté à la **Figure 12**

### **3.1 Techniques permettant de faire émerger les points de vue des parties prenantes et des experts**

#### **3.1.1 La méthode Delphi**

Est une technique de recherche sociale qui cherche à obtenir un avis de groupe fiable à partir d'un ensemble d'experts.

C'est une méthode de structuration de la communication entre un groupe de personnes qui peuvent fournir une aide précieuse pour résoudre un problème complexe. Il a été utilisé depuis les années soixante dans les milieux universitaires et d'affaires et a été utilisé principalement comme une technique pour la planification et le consensus dans des situations d'incertitude dans laquelle il ne est pas possible d'utiliser d'autres techniques basées sur des informations objectives. Sa souplesse et sa simplicité ont conduit à son application réussie dans différents contextes et thématiques. <sup>1</sup>

#### **3.1.2 Le brainstorming**

Le brainstorming (littéralement : tempête dans le cerveau) ou remue-méninges est une méthode de travail en groupe qui consiste à rassembler un groupe de personnes à qui l'on demande d'exprimer librement leurs idées, leurs pensées, leurs intuitions...sur un thème pour recenser le problème, en définir les causes et les solutions.

Cette méthode repose sur une technique de créativité de groupe, une expérimentation collective de l'imaginaire, que l'on peut qualifier de désordre d'idées constructives.

Il est couramment utilisé dans les campagnes de marketing, de publicité, en politique... mais aussi dans l'enseignement. La méthode repose sur la mise en place d'une bonne dynamique de groupe qui contribue à lever les inhibitions, chacun étant alors encouragé à rebondir sur les idées émises par les autres personnes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Nouvelle Techniques De Diagnostic Des Obstacles En Optique Geometrique Au Secondaire : La Methode Delphi, La Technique Du Groupe Nominale Et Le Questionnaire, P (424).

<sup>2</sup> [25 Fiche le brainstorming.pdf](#) P(1).

## 3.2 Techniques d'identification du risque

### 3.2.1 Analyse des modes de défaillance et de leurs effets (AMDE) et analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC)

L'AMDE est une méthode inductive qui part des défaillances élémentaires des composants pour en déduire ce qui en résulte et donc à quelles situations, dues à ces défaillances, il faut s'attendre.

L'AMDEC ajoute une dimension d'évaluation de la gravité de ces situations.

L'AMDE(C) consiste à identifier et évaluer l'impact des défaillances des éléments du système sur celui-ci, ses fonctions, son environnement.

#### 3.2.1.1 Le principe de l'AMDE

- Point de départ : décomposition du système en composants ;
- Étape 1 : recensement des modes de défaillance des composants ;
- Étape 2 : effets et conséquences des modes de défaillance des composants ;
- Sortie : risques découlant des défaillances des composants.<sup>1</sup>

#### 3.2.1.2 Les résultats de l'AMDE : prennent différentes formes

- une fiche de travail contenant les modes de défaillance, les effets, les causes et les moyens de maîtrise existants ;
- une mesure de la criticité de chaque mode de défaillance (pour l'AMDEC) et la méthode utilisée pour la définir ;
- toute action recommandée, par exemple concernant des analyses plus approfondies, des modifications de la conception ou l'intégration de fonctions aux plans d'essai.

L'AMDEC permet d'établir un classement qualitatif de l'importance des modes de défaillance, mais peut également fournir un résultat quantitatif si des données appropriées sur le taux de défaillance et les conséquences quantitatives sont utilisées.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/environnement-securite-th5/methodes-d-analyse-des-risques-42155210/amde-c-se4040/sens-et-pertinence-de-l-amde-c-se4040niv10002.html> (consulté le:12/04/2023 à 15 :00)

<sup>2</sup> Techniques d'identification du risque, Management du risque – Techniques d'appréciation du risque, la norme IEC ISO 31010, P (179).

### 3.2.1.3 Utilité de l'AMDE(C)

L'AMDE(C) identifie les problèmes auxquels exposent les défaillances internes du système étudié. En tenant compte des limites de la méthode auxquelles nous reviendrons plus tard, cela permet :

- d'évaluer la gravité des situations auxquelles il faudra peut-être faire face ;
- d'évaluer globalement les risques auxquels les défaillances des composants exposent ;
- d'identifier et de hiérarchiser les faiblesses du système ;
- de prévoir la maintenance corrective nécessaire ;
- d'évaluer l'intérêt de modifications de la conception ou de maintenance préventive pour réduire ces risques ;
- de prévoir des mesures d'exploitation adaptées aux situations à venir ;
- de hiérarchiser l'importance des règles d'exploitation et de maintenance.

### 3.2.1.4 Place de l'AMDE(C) dans une démarche de maîtrise des risques

On trouve aussi l'AMDE(C) comme un moyen dans une démarche d'APR (analyse préliminaire de risques).

L'APR ayant globalement comme objectif d'identifier les risques nécessitant une démarche spécifique et de proposer une démarche de maintien de ces risques à un niveau acceptable, une AMDE(C) sur une partie du système est la démarche adéquate si les défaillances des composants du système sont susceptibles d'être à l'origine de risques importants, donc on peut trouver utilité à l'AMDE(C) aussi bien très en amont que très en aval d'un cycle de vie.<sup>1</sup>

## 3.3 Techniques de détermination des sources, causes et facteurs de risque

### 3.3.1 Méthode d'Ishikawa (diagramme en arêtes de poisson)

Aussi appelé diagramme de causes/effets" ou "en arêtes de poisson", l'outil créé par M. Ishikawa fait partie de ceux à posséder dans sa trousse à outils spéciale "résolution des problèmes". Rappelant le squelette d'un poisson, cet outil visuel a pour finalité de lister les causes qui ont une influence sur un effet (une situation), de les classer, de les hiérarchiser.

---

<sup>1</sup> Ti112 - Sécurité et gestion des risques Méthodes d'analyse des risques- Réf. Internet : 42155 | 3<sup>e</sup> édition, P (30 - 32).

Très utilisé par les qualitiens, le diagramme d'Ishikawa est en fait applicable à l'ensemble des métiers de l'entreprise.<sup>1</sup>

Ci-dessous ce que sont les 5M :

- **Méthode** : signifie la méthode avec laquelle on peut offrir un produit ou un service. Elle permet de définir « le processus » au niveau des recherches et du développement (R&D) ;
- **Matière** : comme l'indique son nom, elle représente l'ensemble des matériaux utilisés dans « un processus » qui assurent la production des biens de l'entreprise ;
- **Matériels** : le matériel, veut dire souvent l'équipement, les machines, les diverses technologies, les ressources logicielles (logiciels de paie, de gestion de trésorerie, logiciels de gestion, logiciel de gestion commerciale, de gestion comptable, CRM, progiciel mode Saas, de gestion des achats...) et les ressources matérielles (matériels informatiques qui servent à automatiser l'activité commerciale : Pc, tablettes, imprimantes...) ;
- **Milieu** : c'est le marché ou l'entourage concurrentiel dans lequel se situe l'entreprise ;
- **Main-d'œuvre** : c'est le personnel (collaborateurs, employés...) de l'entreprise. Vous pouvez encore, ajouter aux 5M d'autres types de cause. Et c'est selon les problématiques de chaque entreprise que peuvent être créées ces différentes filiales.<sup>2</sup>

### 3.3.1.1 Avantages et limites

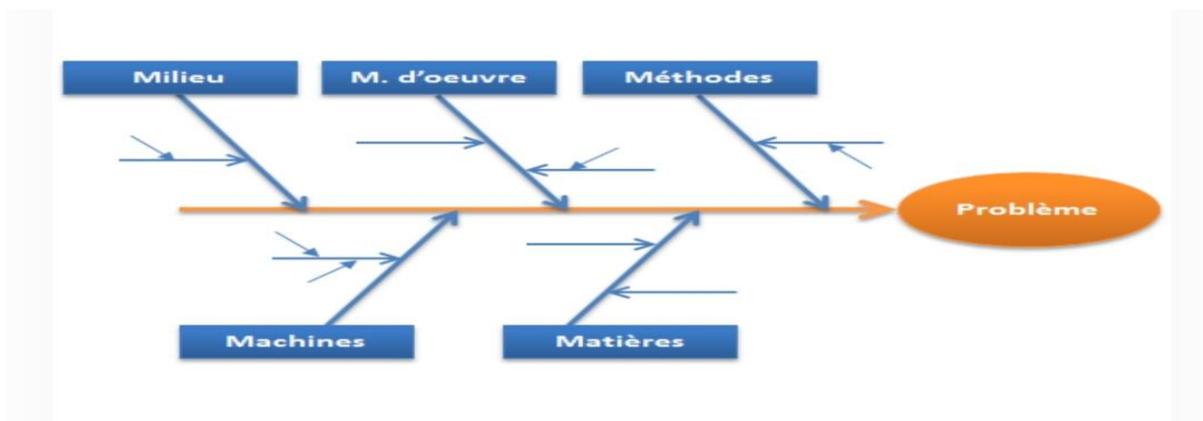
- Elle encourage la participation et utilise les connaissances du groupe.
- Elle fournit une approche concentrée pour le "brainstorming" ou d'autres techniques d'identification semblables.
- Il peut s'appliquer à des situations très variées.
- La classification des facteurs de causalité en catégories principales a lieu au début de l'analyse et, de ce fait, les interactions entre les catégories pourraient ne pas être prises en compte de manière adéquate.
- Les causes potentielles qui ne sont pas couvertes par les catégories choisies ne sont pas identifiées.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/ishikawa-5m> (11/04/2023 à 10:00)

<sup>2</sup> <https://art-de-manager.com/diagramme-ishikawa/> (11/04/2023 à 16 :00)

<sup>3</sup> Techniques d'identification du risque, Management du risque – Techniques d'appréciation du risque, la norme IEC ISO 31010, P(190).

Figure 13:Le diagramme d'Ishikawa



La source : (manager-go) Représentation graphique du diagramme de causes à effets

### 3.4 Techniques d'évaluation de l'importance d'un risque

#### 3.4.1 Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto est un diagramme en colonnes, exposant et classant, par ordre décroissant d'importance, les causes ou problèmes. La hauteur des colonnes est alors proportionnelle à l'importance de chaque cause. Donc plus la surface de colonne est grande et plus la cause ou le problème est important.

Son but est de Faire apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets. Sachant que 20% des causes sont à l'origine de 80% des conséquences.

Ce diagramme est élaboré en plusieurs étapes :

- Lister les problèmes ou causes ;
- Quantifier l'importance de chacun ;
- déterminer le pourcentage de chacun par rapport au total ;
- classer ces pourcentages par valeurs décroissantes, la rubrique "divers" étant toujours en dernier rang ;
- Représenter graphiquement le diagramme.

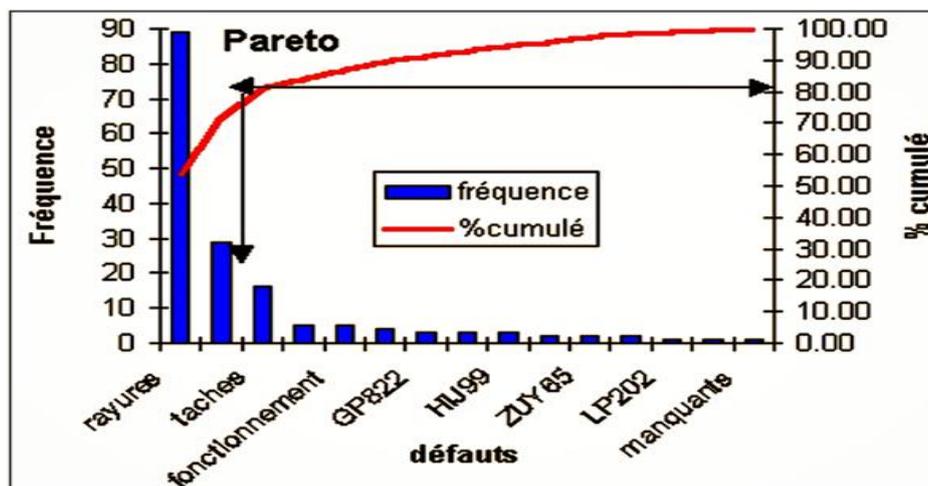
Il peut être complété par la courbe des valeurs cumulées dont les points sont déterminés par l'addition des valeurs de tous les problèmes ou causes identifiés précédents, jusqu'à obtenir 100%.<sup>1</sup>

**Exemple :**

<sup>1</sup> <https://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=53> (13/04/2023 à 15 :00)

Dans un processus d'assemblage d'appareils, les retouches et réparations sont coûteuses en temps et argent. Une étude est menée pour déterminer les causes des défauts et tenter de les prévenir.<sup>1</sup>

**Figure 14: Diagramme de Pareto**



Source : ([chohmann.fr](http://chohmann.fr)) ; le diagramme de Pareto

### 3.5 Techniques de choix parmi des options

#### 3.5.1 L'Analyse Coût-Bénéfices (ACB)

L'ACB est un outil analytique qui peut aider les décideurs à allouer les ressources de manière socialement efficace. Elle identifie et cherche à quantifier les coûts et les bénéfices d'un programme ou d'une activité, et présente les données disponibles sous une forme structurée. L'une des forces de la méthode est qu'elle fournit un cadre pour analyser les données (et donc les éléments d'une décision) de façon logique et cohérente.<sup>2</sup>

#### 3.5.2 Analyse par arbre de décision

Un arbre de décision est un organigramme élaboré autour d'une idée principale et qui se subdivise ensuite en fonction des conséquences de vos décisions. Le nom de cet outil s'explique par sa forte ressemblance à un arbre et ses nombreuses branches.<sup>3</sup>

L'arbre de décision peut être utilisé pour structurer et résoudre des problèmes décisionnels séquentiels, et il est particulièrement avantageux lorsque la complexité du problème croît. Il permet à une organisation de quantifier les résultats possibles des décisions, et aide donc les

<sup>1</sup> <http://chohmann.free.fr/pareto.htm> (15/04/2023 à 17:00)

<sup>2</sup> Les Cahier de la sécurité industrielle ; L'analyse Coût-Bénéfices ; GUIDE MÉTHODOLOGIQUE, P(1) .

<sup>3</sup> <https://asana.com/fr/resources/decision-tree-analysis> (20/04/2023 à 11:00)

décideurs à choisir les meilleures actions lorsque les résultats sont incertains. L'affichage graphique peut également permettre de mieux transmettre les raisons justifiant des décisions.<sup>1</sup>

### **3.6 Techniques d'enregistrement et de consignation**

#### **3.6.1 Registre des risques**

Un registre des risques est un document utilisé comme outil de gestion des risques pour identifier les potentiels obstacles d'un projet. Ce processus vise à identifier, analyser et résoudre collectivement les risques avant qu'ils ne deviennent de réels problèmes.<sup>2</sup>

IL contient généralement:

- une brève description du risque (par exemple, un nom, les conséquences et la séquence d'événements qui mène aux conséquences, etc.);
- une déclaration concernant la vraisemblance que les conséquences surviennent;
- les sources ou les causes du risque.<sup>3</sup>

#### **3.6.2 Matrice conséquence/vraisemblance (matrice de risque ou carte thermique)**

La matrice conséquence/vraisemblance (également appelée "matrice de risque" ou "carte thermique") est une manière d'afficher les risques en fonction de leur conséquence et de leur vraisemblance, et de combiner ces caractéristiques afin d'afficher un classement d'importance du risque.<sup>4</sup>

Le risque se mesure simplement, par la multiplication de deux critères : la vraisemblance (ou probabilité) et la gravité (ou impact).

La vraisemblance exprime la possibilité de survenance du risque, autrement dit la potentialité que l'accident se produise. Notons que la norme NF ISO 31000:2010 a choisi ce terme vraisemblance, préféré au terme fréquence

La gravité mesure l'importance des conséquences, l'importance des impacts envisagés en cas de survenance du risque, en cas d'accident.

Classiquement, la représentation graphique de cette mesure est une matrice dont l'abscisse correspond à la gravité (ou impact) et l'ordonnée à la vraisemblance (ou probabilité).

---

<sup>1</sup>Techniques d'identification du risque, Management du risque – Techniques d'appréciation du risque, la norme IEC ISO 31010, P (243).

<sup>2</sup><https://asana.com/fr/resources/risk-register> (Consulté le 20/04/2023 à 15:00).

<sup>3</sup>Techniques d'identification du risque, Management du risque – Techniques d'appréciation du risque, la norme IEC ISO 31010, P(249).

<sup>4</sup> Idem. P(251).

---

## **CONCLUSION DU DEUXIÈME CHAPITRE**

La gestion des risques est une notion relativement récente dans les organisations .au fil des années, la gestion des risques a évolué et a même intégré les normes de système de management de risque ISO 31000 et ISO 31010.

L'ISO 31000 est une approche globale et structurée du management du risque, permet  
D'évaluer l'impact de tous les types de risques sur tous les processus, y compris les personnes, les biens et l'environnement.

Elle vise à simplifier la gestion des risques en un ensemble de lignes directrices, clairement compréhensibles et exploitables. Tout ceci indépendamment de la taille et de la nature de l'organisme.

Les outils mise en place par ISO 31010 sont adaptables et libres d'accès offrant à chacun la possibilité de les faire évoluer en fonction de ses besoins, de sa structure et de son activité.

Ils permettent d'appréhender de manière interactive le contenu de la norme ISO 31000, de visualiser le niveau de maîtrise des risques ainsi que son évolution.

## CHAPITRE III

### CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA SAA

---

**CHAPITRE III : CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA SAA**

La progression des réglementations en ce qui concerne la gestion des risques dans les compagnies d'assurances a engendré la création du dispositif de gestion des risques, qui rend la nécessité de la mise en place d'un système de gestion des risques pour assurer la pérennité et de la rentabilité des entreprises.

Pour cette raison, Les entreprises mettent en place des pratiques de gestion des risques et de développement des outils, ou la cartographie des risques étant considérée comme l'outil le plus approprié pour permettre une gestion globale des risques au sein des organisations.

Dans ce dernier chapitre, il revient de mettre en pratique tout ce que nous avons avancé jusqu'ici en formalisant une méthodologie de conception d'une cartographie des risques opérationnels spécifiques à la société nationale des assurances (SAA).

Ce chapitre est scindé en trois sections :

- La première section : présentation de la compagnie d'assurance SAA ;
- La seconde section : Analyse Des risques Au Sien De La SAA ;
- La troisième section : Elaboration de la cartographie des risques.

## SECTION 01 : PRESENTATION DE LA SOCIETE ALGERIENNE D'ASSURANCE SAA

L'élaboration d'une cartographie des risques dépend de l'objectif et du type d'étude requis, et requiert une compréhension approfondie de l'entité étudiée, notamment de sa structure, de ses objectifs et de sa politique. Cette section traite les points suivantes :

- La structure de la SAA.
- La stratégie et les nouveaux produits de la SAA.
- Position de la SAA au sein du marché algérien des assurances.

### 1. La structure de la SAA

La Société nationale d'assurance (SAA) est une Entreprise Publique Economique sous forme d'une Société par action, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, elle est l'une des premières sociétés d'assurance et de la réassurance algériennes avec un Chiffre D'affaires de 23 Milliards DA et un Capital Social de Capital Social de 30 Milliards DA au titre de l'exercice 2021 Avec plus d'une soixantaine d'années d'existence et d'expertise, elle détient une part considérable du marché avoisinant les 22%.

#### 1.1 Fiche signalétique de la SAA

Tableau 2: Fiche signalétique de la SAA

	<b>FICHE SIGNALETIQUE</b>
<b>Dénomination Sociale</b> Société Nationale des assurances (SAA)	
<b>Siège Social</b> centre des Affaires, Bâb Ezzouar, Alger	
<b>PDG</b> Mr le président directeur général : <b>Nacer SAIS</b>	
<b>Forme Juridique</b> Société par action	
<b>Activité</b> compagnie d'assurance-Dommages	
<b>Capital Social</b> 35Milliards DA (2023)	
<b>Chiffre D'affaires</b> 26 708 Millions DA En2023	
<b>Effectif</b> 5349 employés au 2020 3 319 2021	
<b>Année</b> 1963	
<b>Logiciel</b> Orass	
<b>Contact</b> tel : 021 22 50 00 / 50Fax :	
<b>Site Web</b>	www .saa.dz \

<b>Filiales SAE-EXACT</b> (filiale d'expertise) <b>ASG</b> (Algérienne de Sécurité et de Gardiennage) <b>Imprimerie des Assurances</b>
<b>Réseau de distribution</b> 16 directions régionales, <b>302</b> agences directes, <b>231</b> agents généraux et <b>46</b> courtiers et <b>201</b> guichets bancassurance

Source : Élaboré à partir du rapport d'activité de la SAA (exercice 2021)

## 1.2 La création et l'évolution de la SAA

L'évolution de la SAA a connu plusieurs étapes marquantes, ci-dessous l'historique de la Société :<sup>1</sup>

### 1963 : Création de la SAA

La SAA a été créée le 12 décembre 1963 sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne (61% pour l'Algérie et 39% pour l'Égypte).

### 1966 : Nationalisation de la SAA

Suite à l'institution du monopole de l'état sur les opérations de l'assurance par l'ordonnance N°66;127, la SAA devient une société 100% Algérienne par l'Ordonnance n° 66-127.

### 2011 : Augmentation du capital social

À la suite de la publication du décret exécutif 09-375 du 16 novembre 2009 modifiant et complétant le décret exécutif 95-344 du 30 octobre 1995 a pour objet, conformément à l'article 216 de l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 susvisée qui vise à fixer le capital minimum des sociétés d'assurance. Le capital social de la SAA est porté à 20 Milliards de DA.

### 2017 : Augmentation du capital social

La SAA a fait passer son capital social à 30 Milliards de DA présentant ainsi les indicateurs les plus élevés du marché.

### 2020/2022 : Une transformation & des résultats.

- Dans un contexte de crise pandémique;
  - Résultats à la hauteur de la stratégie prônée;
  - Un leadership assumé;
  - Un portefeuille nettement diversifié
  - Une appétence au risque conjuguée à une gestion optimale des engagements,
- Une solvabilité des plus solides.

### 2023 : La SAA a augmenté son capital social à 35 milliards DA.

<sup>1</sup> la.saa.dz, consulté le 08 mars 2023 à 12 :00 :00

Une décision importante qui vient couronner plusieurs décennies de succès de l'entreprise, qui célèbre cette année ses 60 ans d'existence.

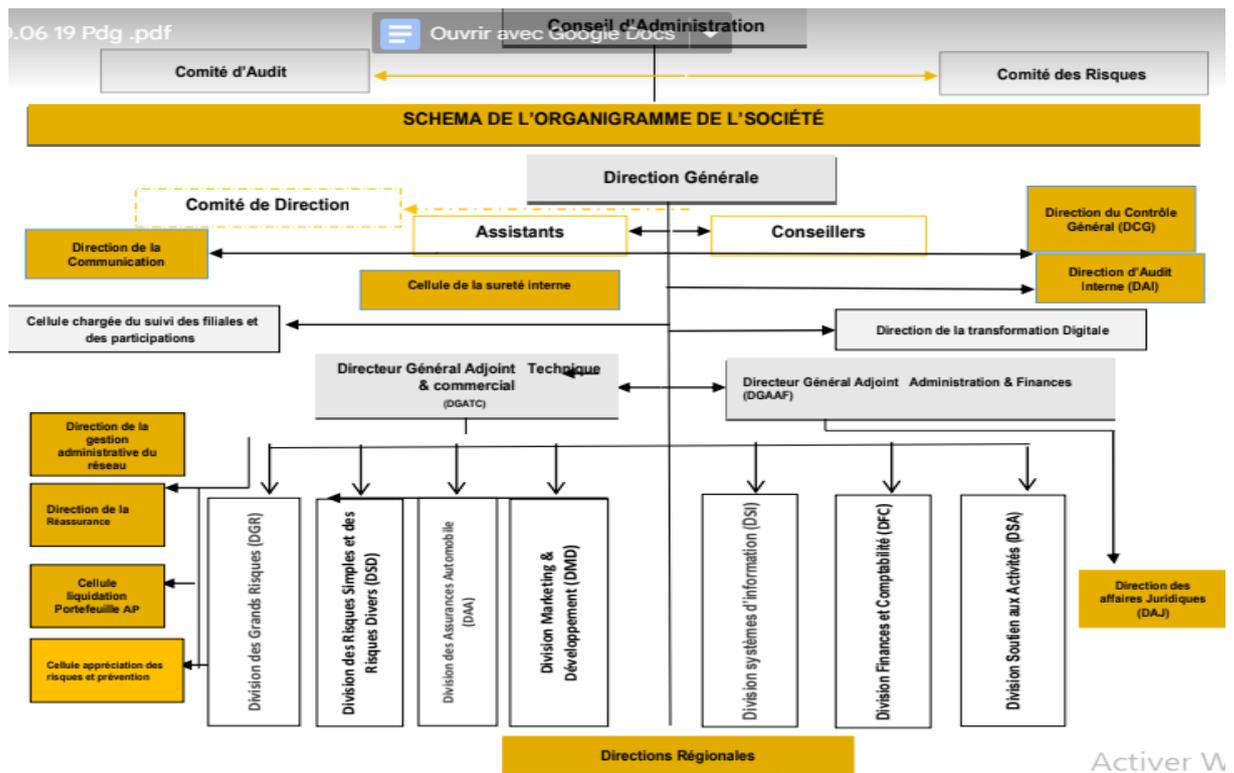
C'est là une démarche stratégique témoignant de la solidité financière de la compagnie et lui permettant de réaffirmer sa position de leader sur le marché.

### 1.3 Les objectifs de création de la SAA

- Amélioration constante de la qualité du service au profit de la clientèle par l'accélération Du rythme des indemnisations et la de l'accueil dans ses agences ;
- Maintien de la croissance de chiffre d'affaire ;
- Modernisation de système de gestion et d'information ;
- Extension des canaux de distribution ;
- Consolidation de sa composition de premier rang du marché national.

### 1.4 L'organisation hiérarchique de la SAA

Figure 15: L'organisation hiérarchique de la SAA



Source : Document interne de l'entreprise

### 1.5 Les missions et les activités de la SAA

#### 1.5.1 Les missions

La société algérienne d'assurance (SAA) a pour mission :

- Soutien technique des agences ;
- Le développement du chiffre d'affaire de l'entreprise et la gestion des relations contractuelle avec les assurés ;
- Lancer de nouveaux produits d'assurance adaptés aux besoins de la clientèle ;
- Maintenir sa position sur le marché ;
- Amélioration des qualités des services.

### **1.5.2 Les activités**

Les catégories qui entrent dans le champ d'activité de la SAA sont :

#### **1.5.2.1 L'assurance de personne**

les assurances de personne comprennent assurance en cas de vie, et assurance en cas de décès, l'assurance mixte, et l'assurance contre les accidents corporels.

#### **1.5.2.2 L'assurance incendie**

L'assurance incendie répond à tous les dommages causés par le feu y compris, les dommages occasionnés aux objets assurés par les secours et par les mesures de sauvetage. la garantie incendie et risques annexes porte sur les dommages matériels directs, c'est-à-dire la détérioration ou la destruction des biens divers tels que : les bâtiments, les équipements,...

#### **1.5.2.3 L'assurance automobile**

la loi sur l'assurance automobile oblige tout propriétaire d'un véhicule automobile à souscrire une assurance, mais seule la garantie responsabilité civile (rc) est obligatoire.

#### **1.5.2.4 La garantie responsabilité civile**

La garantie responsabilité civile automobile prend en charge l'indemnisation des dommages subis par des tiers lorsque le véhicule est appliqué. ces dommages peuvent être la conséquence d'un accident, d'un incendie, d'une explosion ou dus à la chute d'accessoires, objets ou substances transportés par les véhicules.

#### **1.5.2.5 L'assurance individuelle accident**

Elle consiste en une formule d'assurance contre n'importe quel accident corporel, elle donne lieu au paiement d'un capital déterminé à l'avance à l'assuré ou bénéficiaires désignés sur le contrat, en cas d'événement accident entraînant l'invalidité permanente de l'assuré ou de décès.

### **1.5.2.6 L'assurance catastrophe naturelles**

Rendue obligatoire par l'ordonnance 03-12 du 26 août 2003, cette assurance couvre en un seul contrat, les événements naturels suivants : le tremblement de terre ; les inondations et coulées de boue ; les tempêtes et vents violents ; les mouvements de terrains.

les personnes assujetties à cette obligation d'assurance sont :

- Les personnes physiques ou morales propriétaire d'un bien immobilier ;
- Les personnes physiques ou morales exerçant une activité industrielle ou commerciale.

### **1.5.2.7 L'assurance agricole**

Les exploitations agricoles sont soumises à divers risques climatiques et sanitaires mais également, comme toutes les entreprises, aux risques économiques. la saa propose une garantie .outre les risques assurables menaçant les exploitations agricole.

### **1.5.2.8 L'assurance transport**

Pour la sécurité des moyens de transports, des biens et des marchandises, la SAA propose ces garanties les plus sûres pour une protection complète des marchandises transportées.

## **2. La stratégie et les nouveaux produits de la SAA**

### **2.1 La stratégie de la SAA**

la stratégie de développement de la saa est transformée en groupes d'assurance capable dans un marché concurrentiel, d'investir les autres branches d'assurance dans des formes d'organisation nouvelles adaptées et de développer la dimension de gestion finalitaire propre à une compagnie d'assurance.

#### **2.1.1 Les objectifs stratégiques de la SAA**

La stratégie de la SAA en terme d'objectifs ce traduit par :

- Le recentrage sur l'activité d'assurance ;
- Le développement de nouveaux créneaux ;
- Le management des ressources financières ;
- La maîtrise des coûts et la réalisation d'économie d'échelle ;
- Le développement de nouvelles parts du marché.

#### **2.1.2 Le déploiement de la stratégie**

La stratégie de la SAA en terme d'action est mise en œuvre par :

- La restructuration du réseau en vue d'optimiser son rendement à la lumière des Changements législatifs et structurels intervenus récemment dans le marché des assurances.
- L'investissement de nouveau champ de l'activité par la création de filiales spécialisées, soit dans des branches d'assurances, soit dans des domaines connexes de valorisation des ressources financières.
- La stratégie de développement de la SAA doit être accompagnée d'actions concrètes et réalistes pour faire face aux exigences du marché.

### **2.1.3 Modernisation du système informatique**

Parmi les objectifs prioritaires inscrits au plan stratégique figure en première ligne la modernisation du système informatique dont l'étude est précédée d'une méthodologie générale concurrent à la définition des objectifs du plan globalement évolué pour projeter une vision systémique du processus de gestion .

Le plan résulte donc d'une analyse approfondie de la diagnostique entreprise par les cadres sous la conduite d'une comité de pilotage de la SAA.

Au commencement il faut donc prendre la mesure de capacité de traitement de l'équipement existant pour protéger un modèle d'architecture en termes de matériel, des modes opératoires, d'application et de référentiels et une nouvelle base de données fiable favorisant l'émergence et l'exploitation de ressources informationnelles devant au finale, conduire au prise de décisions stratégique.

la modernisation du système informatique, l'assainissement financier la restructuration du schéma d'organistaion sont manifestement tributaire de la capacité de l'entreprise a développé au plan pluriannuel d'une formation continu en tant que valeur de développement et d'évaluation des critères de performance.

Naturellement toute cette stratégie se concrétise que dans les mesures ou les services qu'elle dispense répondant à la satisfaction de ces clients.

## **2.2 Les nouveaux produits de la SAA**

La SAA a lancé des nouveaux produits au sein de son activité a savoir : CAT-NAT, assurance voyage, assistance automobile (dépannage), assurance rapatriement des corps.

### **2.2.1 L'assurance contre les effets des catastrophes naturelles CAT-NAT**

Un événement naturel entre dans le champ de catastrophe naturelle quand l'état des Catastrophes est décrété par l'Etat algérienne.

L'Algérie est un pays vulnérable face aux risques de catastrophes naturelles, le risque Sismique est d'autant plus élevé qu'il concerne essentiellement les wilayas ou existe une forte Concentration d'habitant et des biens.

Cette assurance est obligatoire par l'ordonnance 03-12 du 26/08/2003 suite au Tremblement de terre de Boumerdès.

### **2.2.2 L'assurance voyage**

Crée en 2003, c'est un contrat d'assurance individuelle contre les accidents corporels et Assistance au cours des voyages à l'étranger. Les personnes assurées de moins de 16 ans ne Sont pas recouverts contre le risque de décès accidentel au cours des voyages, Les Bénéficières de la couverture en cas d'incapacité permanente totale ou partielle accidentelle Et Du remboursement des frais médicaux et pharmaceutiques.

### **2.2.3 L'assistance automobile (dépannage)**

Les garanties d'assistance au véhicule sont accordées uniquement aux souscripteurs d'un Contrat d'assurance automobile émis par la SAA. Ce contrat est valide pour : véhicule Garantie, accident, panne, Police d'assurance automobile ou contrat d'assurance automobile.

Dépannage sur place, remorquage, garage, véhicule irréparable sur place.  
La validité de ces garantie sont acquises lors des déplacements privée et professionnelles et la Durée de ce présent contrat indique est conclu aux conditions particulières.

### **2.2.4 L'assurance rapatriement des corps**

La société Algérienne d'Assurance SAA lance un nouveau produit d'assurance de Rapatriement des corps des algériens résidents à l'étranger. Ce produit d'assurance sera Disponible dans le réseau de distribution de la SAA, à travers tous le territoire national, dès le 01 juillet 2009.

Il garantit le rapatriement du corps de la personne assuré décédée, depuis sont pays de Résidence à l'étranger jusqu'au lieu d'inhumation en Algérie et la mise à la disposition pour Un proche parent d'un billet d'avion, aller-retour pour accompagner le corps.

## **3. Position de la SAA au sein du marché algérien des assurances**

Le marché algérien des assurances est composé de 23 sociétés et mutuelles, regroupées Comme suit :

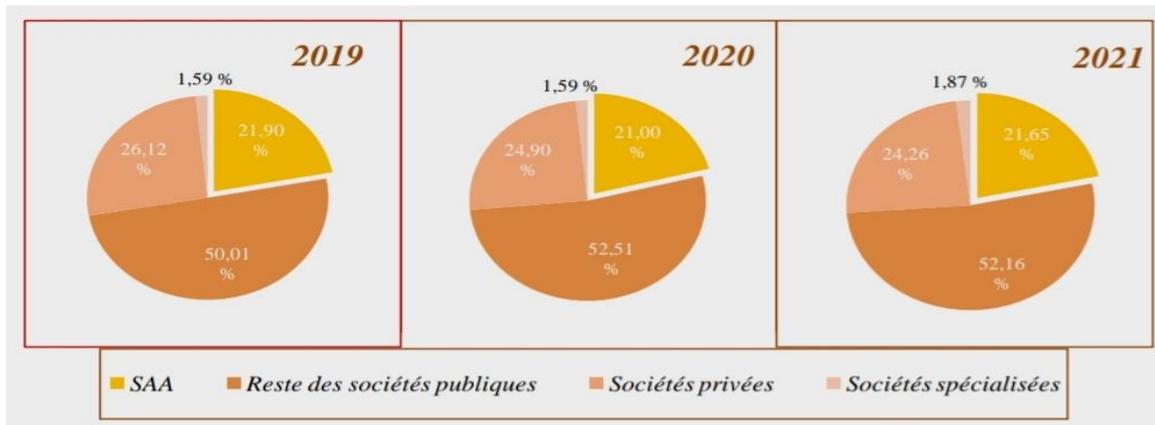
Figure 16: Répartition du marché algérien des assurances



Source : Rapport d'activité de la SAA (exercice 2021)

Face à ce paysage assurantiel, la SAA est considérée le leader du marché algérien des assurances. En effet, la société conserve la part de marché la plus élevée depuis la levée du monopole d'état et la levée de la spécialisation des compagnies d'assurance exerçant sur le territoire algérien. La figure suivante confirme cette tendance au titre des trois dernières années (2019-2021) :

Figure 17: Evolution des parts de marché de la SAA (2019-2021)



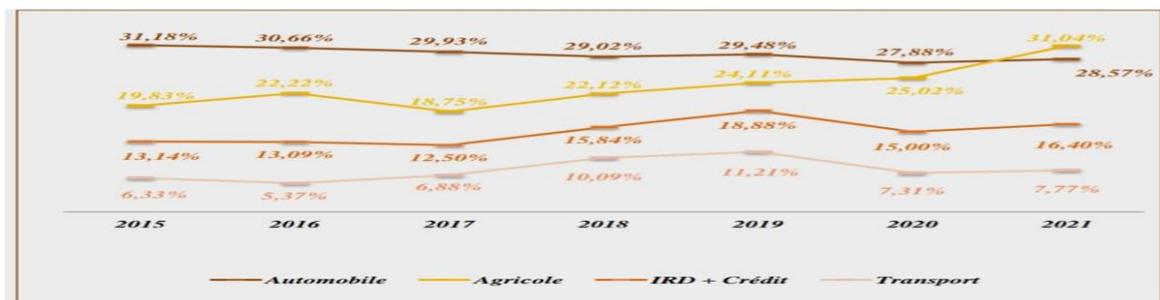
source : Rapport d'activité de la SAA (exercice 2021)

L'analyse de la composition de cette part en 2021 (21,65%) montre que la SAA est classée:

- premier assureur au titre de la branche automobile ;
- deuxième assureur au titre de la branche agricole ;
- troisième assureur au titre des branches incendie, risques divers et crédit ;
- quatrième assureur au titre de la branche transport.

En outre, il semble pertinent d'exposer la variation des parts de marché des dites branches au cours des sept dernières années :

Figure 18: évolution des parts de marché de la SAA par la branche d'activité (2015-2021)

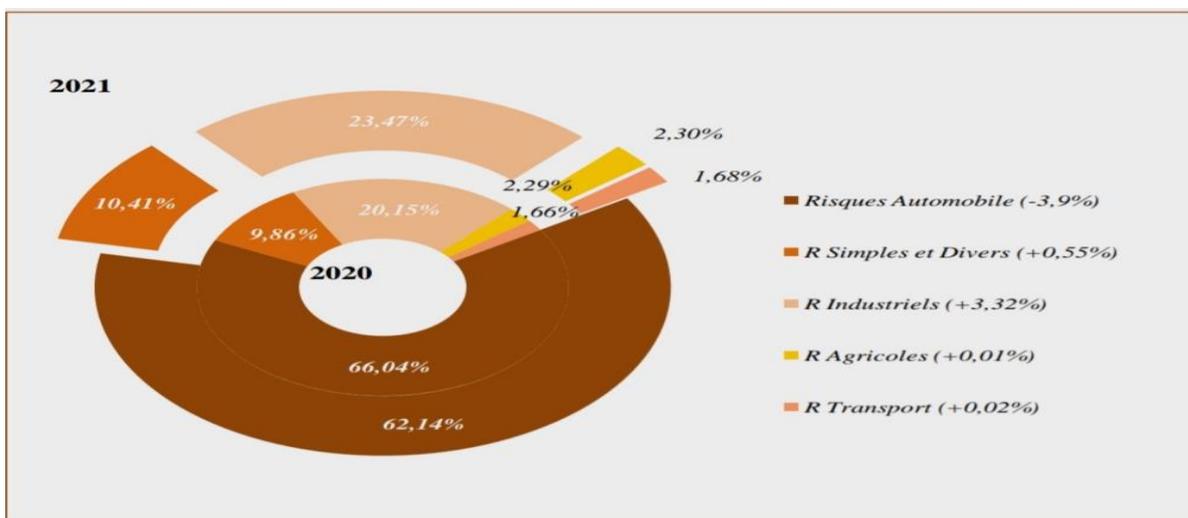


Source : Rapport d'activité de la SAA (exercice 2021)

Le graphe démontre une certaine symétrie dans l'évolution des parts hors automobile (agricole, incendie et risques divers (IRD), crédit et transport), révélant une tendance haussière accentuée dans la branche agricole. À l'opposé, la branche automobile affiche une tendance baissière.

En effet, le portefeuille de l'entreprise enregistre, à l'instar des exercices précédents, une évolution en faveur des risques hors automobile, confortant l'option stratégique de diversification du portefeuille décidée par la société (axe majeure du plan stratégique), capturée dans la figure suivante :

Figure 19: Structure du portefeuille de la SAA (2020 versus 2021)



Source : Rapport d'activité de la SAA (exercice 2021)

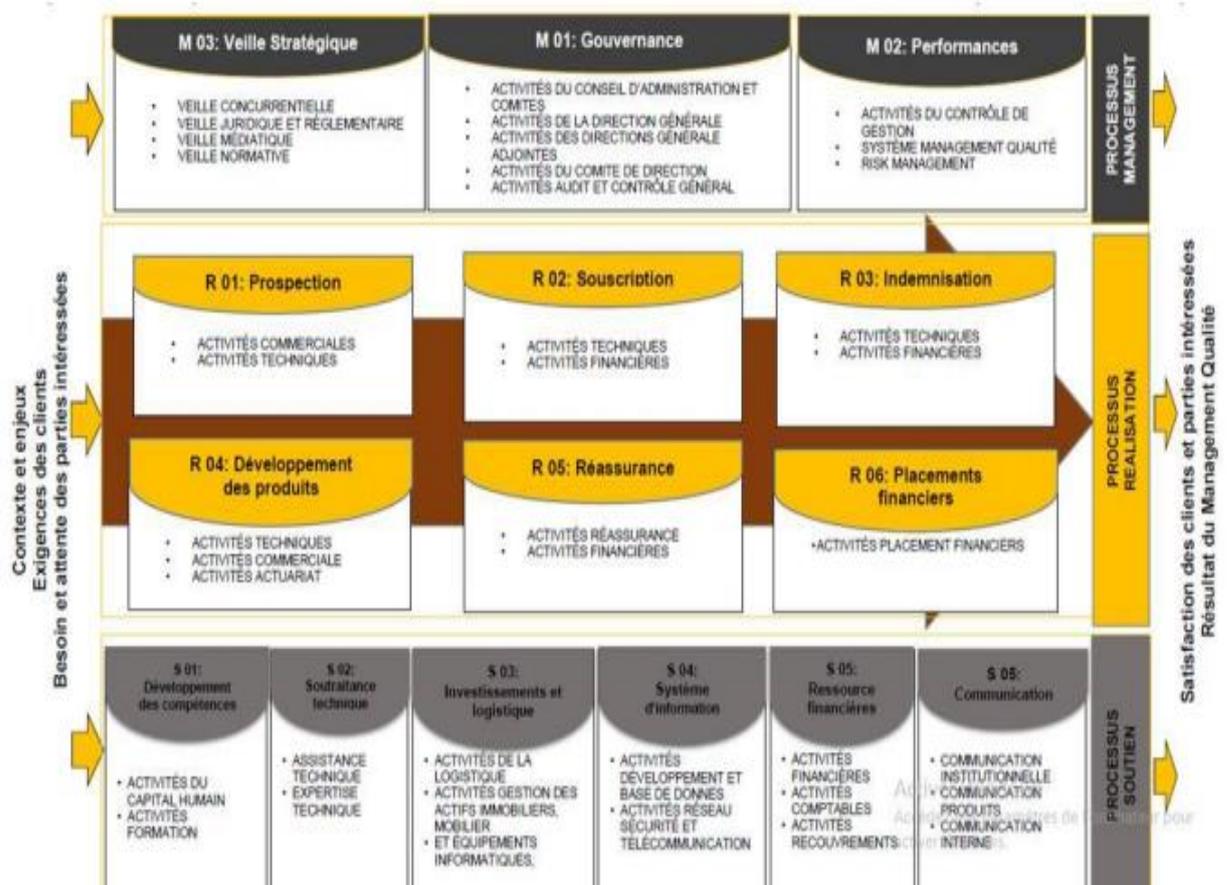
Effectivement, la branche automobile a vu sa part diminuée (62,14% en 2021 contre 66,04% en 2020), en faveur de la branche des risques industriels qui a augmenté de 3,3% (23,47% en 2021 contre 20,15% en 2020), ce qui consolide l'hypothèse de diversification et la volonté de constituer un portefeuille-client équilibré, constitué à parts égales entre le segment automobile et les branches hors-automobile.

**SECTION 02 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES**

Cette section vise à fournir un point de vue global sur l’environnement de la SAA et d’identifier les facteurs externes et interne qui peuvent avoir un impact, positif ou négatif, sur l’entreprise.

**1. La cartographie de processus de la SAA**

**Figure 20: La cartographie des Processus de la SAA**



source : document interne de l’entreprise

**2. Analyse de l’environnement et le marché de SAA**

**2.1 Analyse PESTEL**

**Politique :**

- Le secteur des assurances est soumis à une réglementation stricte de la part des autorités gouvernementales. Les politiques publiques telles que la protection des

consommateurs, la lutte contre la fraude et la réglementation des tarifs d'assurance sur une incidence sur les activités de SAA.

- une forte intervention de l'ETAT dans le secteur d' assurances pour organiser ,protéger, contrôler de secteur par des lois juridiques qui protègent l'intérêt des clients et qui ont pour but de développer l'assurance en Algérie par le changement de l'ordre 07/95 lié aux assurances afin d'imposer une surveillance stricte et la création du conseil National d'assurance.

**Économique :**

- Les fluctuations économiques ont un impact sur les revenus de SAA, car les clients peuvent réduire leurs dépenses d'assurance pendant les périodes de ralentissement économique (par exemple la crise du COVID 19 incité un tiers de compagnies d'assurance en Algérie à fermé définitivement leurs portes).Les taux d'intérêt peuvent également avoir un impact sur les investissements de SAA.

**Sociologique :**

- Les changements démographiques tels que le vieillissement de la population peuvent avoir une incidence sur les produits d'assurance vendus par SAA. Les tendances en matière de santé et de sécurité peuvent également avoir une incidence sur les produits d'assurance.
- la culture peut fonder des barrières pour l'activité de la société parce qu'elle est limitée par leur culture islamique et l'assurance vie est en conflit avec leurs principes

**Technologique :**

- Les avancées technologiques ont un impact important sur le secteur de l'assurance, car elles peuvent changer la façon dont les entreprises interagissent avec leurs clients et les processus de vente(les nouvelles technologies, la digitalisation croissante et L'internet des objets modifient le comportement des clients, les opérations industrielles et les modèles d'activité)

**Écologique :**

- Les risques environnementaux tels que les catastrophes naturelles peuvent avoir un impact sur les réclamations d'assurance. Le SAA doit être prêt à gérer ces risques et à s'adapter aux changements environnementaux.

**Légal :**

- La réglementation légale et fiscale peut avoir un impact sur les activités de SAA. Les lois en matière d'assurance, les réglementations sur la protection des consommateurs et les réglementations fiscales sont quelques-uns des facteurs qui peuvent affecter les activités de SAA.
- face à la digitalisation de l'univers des assurances, la protection des données et les cyber-risques sont des enjeux prioritaires.

**En conclusion,** SAA opère dans un environnement qui est soumis à de nombreux facteurs externes qui peuvent influencer ses activités. Pour réussir, SAA doit rester au courant de ces tendances et être prête à s'adapter aux changements.

### 2.2 Analyse SWOT

**Tableau 3: La matrice SWOT de la SAA**

Les Forces	les Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un capital social et les fonds propres qui sont les plus élevés du marché et qui permettent à la saa de s'engager sur des risques important avec un programme de réassurance à moindre coût</li> <li>- La saa dispose d'un portefeuille de produits d'assurance diversifiés, allant de l'assurance vie aux assurances dommages en passant par les assurances santé et automobile.</li> <li>- La saa est une expérience forte en matière de gestion des risques et d'évaluation des sinistres, ce qui lui permet de fournir des services de qualité à ses clients.</li> <li>- Lles assureurs ont des relations commerciales avec leur client stable qui permettent de les conserver longtemps.</li> <li>- Elle réalisé un chiffre d'affaire très importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La saa peut être confrontée à une forte concurrence dans le secteur des assurances, avec la présence de grandes compagnies d'assurance multinationales qui opèrent également dans plusieurs pays africains.</li> <li>- La saa peut rencontrer des difficultés en termes de gestion de ses coûts, ce qui peut affecter sa rentabilité.</li> <li>- La saa pourrait être perçue comme ayant une image de marque faible ou peu connue dans certains pays ou régions</li> </ul>
les opportunités	les menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La saa peut étendre son portefeuille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La saa peut faire face à une</li> </ul>

<p>de produits d'assurance pour répondre aux besoins en constante évolution des clients.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pouvoirs publics algériens encouragent fortement les investissements étrangers dans l'assurance se qui a un impact positive au l'économie nationale.</li> </ul>	<p>concurrence accrue de la part d'autres compagnies d'assurance établies ou de nouvelles compagnies entrantes dans le marché des assurances.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les changements réglementaires et fiscaux peuvent affecter la situation financière et les activités de la saa.</li> <li>- Les crises économiques et les événements imprévus peuvent avoir un impact négatif sur les résultats financiers et les opérations de la saa.</li> </ul>
---	---

source : Elaboré par nous mêmes sur la base des entretiens .

### 3. Présentation de la méthodologie adaptée dans la réalisation de la cartographie

#### 3.1 Le choix de périmètre et de l'approche d'élaboration de la cartographie

Compte tenu de la durée allouée au stage pratique, nous avons décidé de ne pas choisir une cartographie globale qui aurait requis un processus long, plusieurs moyens et beaucoup de temps. Par conséquent, nous avons choisi de réaliser une cartographie thématique et de nous concentrer sur le processus de management de performance pour notre étude.

Nous avons choisi d'utiliser une approche combinée pour élaborer la cartographie des risques. Cette approche nous a permis de mieux comprendre les risques auxquels notre organisation est exposée. Nous avons commencé par une approche top-down pour avoir une vue d'ensemble des risques et pour identifier les domaines les plus critiques. Ensuite, nous avons adopté une approche Bottom-up pour obtenir plus de détails et pour impliquer davantage les employés. En impliquant tous les niveaux de l'organisation dans l'élaboration de la cartographie des risques, nous avons pu identifier les risques les plus pertinents et élaborer des mesures efficaces pour les gérer.

#### 3.2 La collecte de données

La collecte de données est essentielle pour une bonne compréhension de la fonction de la SAA, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Les entretiens, la documentation constituent nos principaux moyens de collecte de données, étant donné que la réalisation de la cartographie exige au moins leur utilisation.

- **Les entretiens**

Des entretiens ont été effectués avec le responsable cellule management qualité et le responsable cellule management performance les directeurs, les sous-directeurs et les gestionnaires ; au niveau de la dga finance et management des risques au niveau du siège ; en vue d'assurer une meilleure compréhension de l'organisation de la structure en question et la division des tâches.

Cet outil nous a aidé dans la définition des processus et les tâches y afférent, pour ensuite, passer à l'étape d'identification des risques liées à chaque processus et les mesures de contrôles déployés.

#### - **L'analyse documentaire**

En plus de premier outil, notre analyse a été inspirée également par des documents internes de la SAA, ces documents permettent dans certains cas de renforcer les informations obtenus dans les entretiens.

- Le rapport d'activité de la SAA 2021
- Le rapport de gestion 2020

### **4. La démarche suivie dans la réalisation de la cartographie Au sien de la Société nationale D'Assurances**

La cartographie des risques est un outil qui permet de visualiser les risques et les menaces associés à une activité ou un processus spécifique. Dans le contexte de processus de management de la performance de la SAA (Société National D'assurance), la cartographie des risques peut aider à identifier les risques qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs de performance de la société.

Voici les étapes à suivre pour élaborer une cartographie des risques liés au processus étudié :

#### **4.1 L'identification de processus**

**Le processus de management de performance :** est un ensemble d'activités visant à assurer que les objectifs de l'organisation sont atteints de manière efficace et efficiente. Ce processus comprend généralement trois activités principales : le contrôle de gestion, le Risk management et système de management de la qualité.

Le contrôle de gestion : consiste à évaluer les performances de l'organisation en utilisant des indicateurs clés de performance (KPI) et en comparant les résultats obtenus avec les objectifs fixés. Cette activité permet de mesurer l'efficacité des processus et des stratégies

mises en place, d'identifier les écarts et de mettre en place des actions correctives si nécessaire.

Le Risk management : quant à lui, consiste à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels l'organisation est confrontée. Cette activité permet de minimiser les pertes potentielles en prenant des mesures préventives et en planifiant des stratégies de gestion de crise.

Enfin, le système de management de la qualité consiste à assurer que les produits et services de l'organisation répondent aux normes de qualité requises. Cette activité implique la mise en place de processus de contrôle qualité pour garantir la satisfaction des clients et la conformité aux exigences réglementaires.

En combinant ces trois activités, le processus de management de performance permet à l'organisation de surveiller, d'analyser et d'améliorer en continu ses performances pour atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente

**4.2 L'identification et l'analyse des risques**

L'objectif de cette étape est d'identifier et d'analyser tous les risques associés à chaque activité de processus de management de la performance à la SAA :

**Tableau 4:L'identification et l'analyse des risques Au sein de la SAA**

Processus	Activité	Objectif	Risques	Analyse des risques		Code
				Cause	Effet	
Management de la performance	1-Contrôle de gestion	Élaboration et suivi du budget	-Risque de sous-estimation ou de surestimation des coûts et des revenus.	-manque de données historiques précises	-dépassement budgétaire	R1
			-Risque de mauvaise allocation des ressources.	-estimation imprécise des coûts.	-gaspillage de ressources. -retard dans l'achèvement des projets.	R2
	Évaluation de la performance	-Risque de biais dans les mesures de performance. -Risque d'erreurs dans les données financières et de gestion.	-mesures de performance mal définies.	-mauvaise prise de décision.	R3	
			-utilisation de données de performance inadéquates.	-mauvaise attribution des ressources. -baisse de la motivation des employés.	R4	

2-Système management qualité	Analyse des coûts	-Risque de mauvaise identification et de classification des coûts.	-mauvaise classification des coûts. -utilisation de méthodes d'analyse de coûts inadaptées.	-mauvaise allocation des ressources. - baisse de la rentabilité. -coûts excessifs.	R5
	Gestion des risques	-Risque de mauvaise évaluation des risques.	-évaluation inadéquate des risques. -absence de processus de gestion des risques.	-pertes financières. - perte de confiance des parties prenantes.	R6
	Reporting financier et de gestion	-Risque de non-respect des normes comptables et de reporting.	-manque de précision dans les données financières et de gestion. -processus de reporting inadéquats.	décisions inappropriées. -non-conformité réglementaire.	R7
	Améliorer la satisfaction des clients	-risque d'insatisfaction des clients en raison de la non-conformité des produits et services aux attentes ou aux normes de qualité. -Risque de perte de clients en raison de la concurrence ou d'une mauvaise réputation. -Difficultés à évaluer et à suivre la satisfaction des clients de manière régulière et objective.	-Produits et services ne répondant pas aux attentes des clients. -Mauvaise gestion des plaintes et des réclamations des clients. -Communication inadéquate avec les clients.	-Perte de clients et de parts de marché. -Mauvaise réputation de l'entreprise. -Baisse de la satisfaction des clients.	R8 R9 R10
	Mettre en place un système de gestion de la qualité efficace	-Coûts élevés liés à la mise en place et à la maintenance du système de gestion de la qualité. -Difficultés à identifier et à résoudre rapidement les problèmes liés à la qualité en raison d'un manque de ressources ou de compétences. -Résistance au changement et à	-Manque de ressources financières et humaines. -Résistance au changement de la part des employés ou de la direction. -Manque de compréhension de l'importance de la qualité.	-Coûts élevés liés aux erreurs de qualité, aux retours de produits et aux réparations. -Risque de non-conformité aux normes de qualité et aux exigences des clients. -Difficulté à suivre et à améliorer les	R11 R12 R13

		l'adoption du système de gestion de la qualité de la part des employés.		processus de l'entreprise.	
	Augmenter l'efficacité opérationnelle de l'entreprise	-Inefficacité des processus internes en raison d'une mauvaise planification ou d'une mauvaise coordination. -Risque de surcharge de travail pour les employés si les processus sont mal conçus ou mal adaptés.	-Processus inefficaces ou mal conçus. -Manque de ressources ou de compétences pour exécuter les processus de manière efficace.	-Coûts élevés liés aux retards, aux erreurs et aux réparations. -Perte de productivité et de temps. -Insatisfaction des clients en raison de la qualité des produits ou services.	R14  R15
	Garantir la conformité aux exigences réglementaires et légales.	-Risque de sanctions légales ou financières. -Risque de mauvaise réputation ou de perte de clients.	-Mauvaise connaissance des lois et des règlements. -Manque de ressources pour suivre les exigences réglementaires et légales. -Non-respect des exigences réglementaires et légales.	-Risque de sanctions légales ou financières. -Mauvaise réputation de l'entreprise. -Perte de clients et de parts de marché.	R16  R17
	Mettre en place des processus d'amélioration continue	-Difficultés à identifier les domaines à améliorer ou les processus inefficaces. -Coûts élevés liés aux investissements nécessaires pour améliorer les processus ou les produits et services.	-Manque d'identification des domaines à améliorer. -Manque d'investissement dans l'amélioration des processus. -Résistance au changement de la part des employés ou de la direction.	-Difficulté à maintenir une amélioration constante de la qualité. -Risque de stagnation ou de déclin de l'entreprise. -Perte de parts de marché en raison de la concurrence qui offre des produits et services de meilleure qualité.	R18  R19

3-Risk management	Renforcer la culture de la qualité au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficultés à impliquer tous les employés dans la culture de la qualité ou à les sensibiliser à son importance.</li> <li>-Risque de ne pas être en mesure de maintenir une culture de la qualité forte et continue dans le temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Communication inefficace ou manquante entre les employés.</li> <li>-Manque d'investissement dans la formation des employés sur la qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difficulté à maintenir une culture de la qualité forte et continue.</li> <li>-Insatisfaction des clients en raison de la qualité des produits ou services.</li> </ul>	<p>R20</p> <p>R21</p>
	Identifier les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de ne pas disposer des compétences ou des ressources nécessaires.</li> <li>-Risque que l'identification des risques soit incomplète ou inexacte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-manque de compétences ou de ressources.</li> <li>-manque de données sur les risques.</li> <li>-processus inadéquats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-identification incomplète ou inexacte des risques.</li> <li>-prise de décisions erronées en matière de gestion des risques.</li> <li>-pertes inattendues.</li> </ul>	<p>R22</p> <p>R23</p>
	Évaluer les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de biais cognitif ou de manque d'expertise.</li> <li>-Risque de manque de données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-biais cognitif.</li> <li>-manque d'expertise.</li> <li>-manque de données fiables et pertinentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sous-estimation ou surestimation des risques.</li> <li>-mauvaise allocation des ressources pour la gestion des risques.</li> <li>-pertes inattendues.</li> </ul>	<p>R24</p> <p>R25</p>
	Mitiger les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de ne pas mettre en place les contrôles nécessaires pour réduire les risques opérationnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-absence de mesures de mitigation adéquates.</li> <li>- coûts élevés associés à la mise en place de mesures de mitigation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risques résiduels importants.</li> <li>-pertes inattendues.</li> <li>-réduction de la rentabilité de l'entreprise.</li> </ul>	<p>R26</p>
	Surveiller les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risque de ne pas surveiller efficacement les risques</li> <li>-Risque de ne pas être en mesure de détecter rapidement les changements dans les risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-manque de compétences ou de ressources pour surveiller efficacement les risques.</li> <li>-absence de processus de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-difficulté à détecter rapidement les changements dans les risques.</li> <li>-perte de contrôle sur les risques</li> <li>-pertes</li> </ul>	<p>R27</p> <p>R28</p>

			surveillance adéquats.	inattendues.	
	Communiquer les risques	-Risque de ne pas communiquer de manière adéquate les risques aux parties prenantes internes et externes.	absence de transparence dans la communication des risques -communication inappropriée des risques.	-perte de confiance des parties prenantes. -mauvaise compréhension des risques. -mauvaise gestion des risques.	R29
	Gérer les crises	-Risque de ne pas disposer des ressources nécessaires pour gérer efficacement les risques.	-manque de préparation pour faire face à une crise. - manque de ressources pour gérer efficacement une crise.	-pertes importantes pour l'entreprise. -perturbation des activités atteinte à la réputation de l'entreprise.	R30

Source : Elaboré par nous mêmes sur la base des entretiens

### SECTION 03 : ESSAI D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU NIVEAU LA SAA

Cette section de la partie pratique aura pour objectif d'élaborer une cartographie des risques spécifique à la SAA ,d'analyser les résultats obtenus à partir de la mise en place de cette cartographie , et de proposer un plan d'action en fonction des différents constats qui en découlent et des risques qui y sont associés.

#### 1. L'évaluation des risques

Suivant la phase d'identification des risques, il y a lieu maintenant de les évaluer.

Cette dernière est faite à la base de deux paramètres, à savoir la probabilité d'occurrence et la gravité en cas de survenance,elle permet de déterminer la criticité du risque en multipliant ces deux paramètres ensemble.

Pour faciliter cette évaluation, nous avons attribué une échelle de cotation allant de 1 à 5 à chacun des paramètres. En fonction de la critique obtenue, il est alors possible de décider s'il est préférable de les accepter ou de mettre en place des dispositifs adaptés pour y faire face.

**Tableau 5: Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque**

Côte	Probabilité	Intervalle de probabilité	Commentaire
1	Rare	Moins de 5%	La probabilité de risque est rare
2	Peu-probable	Entre 5% et 25%	Il y a peu de chance que le risque se produise
3	Probable	Entre 25% et 50%	Il est possible que le risque se produise
4	Fréquent	Entre 50% et 80%	Il y a de forte chance que le risque se produise
5	Certain	Plus de 80%	Le risque sera produit certainement

source : Elaboré par nous-mêmes.

**Tableau 6 : Echelle d'évaluation de la Gravité du risque**

Côte	Gravité	Commentaire
1	Insignifiant	Conséquences insignifiantes des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.
2	Faible	Faible impact des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.
3	Moyen	Conséquences modérées des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.
4	Important	Conséquences graves des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.
5	Majeur	Conséquences catastrophiques des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

**Tableau 7: Echelle de mesure La Probabilité de survenance et la Gravité du risque**

Probabilité	Note	Gravité	Note	Cotation	Risque	Couleur
Rare	1	Insignifiant	1	1et2	Négligeable Insignifiant	
Peu-Probable	2	Faible	2	3-4	Acceptable	
Probable	3	Moyen	3	5-10	Indésirable	
Fréquent	4	Fort	4	12-16	Inacceptable	
Certain	5	Très fort	5	20-25	Catastrophique	

Source : Elaboré par nous-mêmes.

**Tableau 8 : Evaluation des risques liés au processus management de performance**

Activité	Code de risque	Risques inhérents	Probabilité (1)	Gravité (2)	La Criticité (1)*(2)
1-contrôle de gestion	R1	Risque de sous-estimation ou de surestimation des coûts et des revenus.	5	5	25
	R2	Risque de mauvaise allocation des ressources.	2	3	6
	R3	Risque de biais dans les mesures de performance.	3	5	15
	R4	Risque d'erreurs dans les données financières et de	3	4	12

		gestion.			
	R5	Risque de mauvaise identification et de classification des coûts.	4	5	20
	R6	Risque de mauvaise évaluation des risques.	2	2	4
	R7	Risque de non-respect des normes comptables et de reporting.	1	5	5
2-système management de qualité	R8	Risque d'insatisfaction des clients en raison de la non-conformité des produits et services aux attentes ou aux normes de qualité.	5	4	20
	R9	Risque de perte de clients en raison de la concurrence ou d'une mauvaise réputation.	4	3	12
	R10	Difficultés à évaluer et à suivre la satisfaction des clients de manière régulière et objective.	1	3	3
	R11	Coûts élevés liés à la mise en place et à la maintenance du système de gestion de la qualité.	4	4	16
	R12	Difficultés à identifier et à résoudre rapidement les problèmes liés à la qualité en raison d'un manque de ressources ou de compétences.	2	5	10
	R13	Résistance au changement et à l'adoption du système de gestion de la qualité de la part des employés.	3	3	9
	R14	Inefficacité des processus internes en raison d'une mauvaise planification ou d'une mauvaise coordination.	2	4	8
	R15	Risque de surcharge de travail pour les employés si les processus sont mal conçus ou mal adaptés.	5	5	25
	R16	Risque de sanctions légales ou financières.	4	5	20
	R17	Risque de mauvaise réputation ou de perte de clients.	1	1	1
	R18	Difficultés à identifier les	5	4	20

		domaines à améliorer ou les processus inefficaces.			
	R19	Coûts élevés liés aux investissements nécessaires pour améliorer les processus ou les produits et services.	5	1	5
	R20	Difficultés à impliquer tous les employés dans la culture de la qualité ou à les sensibiliser à son importance.	4	3	12
	R21	Risque de ne pas être en mesure de maintenir une culture de la qualité forte et continue dans le temps.	3	5	15
3-Risk management	R22	Risque de ne pas disposer des compétences ou des ressources nécessaires.	4	5	20
	R23	Risque que l'identification des risques soit incomplète ou inexacte.	4	2	8
	R24	Risque de biais cognitif ou de manque d'expertise.	3	2	6
	R25	Risque de manque de données.	1	4	4
	R26	Risque de ne pas mettre en place les contrôles nécessaires pour réduire les risques opérationnels.	1	4	4
	R27	Risque de ne pas surveiller efficacement les risques.	4	4	16
	R28	Risque de ne pas être en mesure de détecter rapidement les changements dans les risques.	5	3	15
	R29	Risque de ne pas communiquer de manière adéquate les risques aux parties prenantes internes et externes.	4	3	12
	R30	Risque de ne pas disposer des ressources nécessaires pour gérer efficacement les risques.	4	4	16

Source : Elaboré Par Nous-Mêmes.

## 2. Hiérarchisation des risques

Une fois que les risques ont été évalués, il est crucial de les classer par ordre de priorité pour pouvoir déterminer les actions à entreprendre en fonction de leur fréquence et de leur impact sur la réalisation des objectifs liés aux processus management de performance.

Cette classification est effectuée en fonction de la criticité des risques, comme l'illustre le tableau. (Voir Annexe 2).

### 2.1 Classification des risques par familles

Tableau 9 : Classification des risques par famille

Probabilité	Gravité	Criticité	Risques inhérents	Familles des risques
5	5	25	R15, R1	Risques catastrophiques
4	5	20	R5, R16, R22	
5	4	20	R8, R18	
4	4	16	R11, R27, R30	Risques majeurs
5	3	15	R28	
3	5	15	R3, R21	
3	4	12	R4	
4	3	12	R9, R20, R29	
2	5	10	R12	Risques courants
3	3	9	R13	
4	2	8	R23	
2	4	8	R14	
2	3	6	R2	

3	2	6	R24	
5	1	5	R19	
1	5	5	R7	
1	4	4	R25, R26	Risques mineurs
2	2	4	R6	
1	3	3	R10	
1	1	1	R17	Risques insignifiants

Source : Elaboré Par Nous-Mêmes.

### 3. L'élaboration de la cartographie des risques

En utilisant les informations recueillies lors des étapes précédentes, il est possible de créer une cartographie des risques pour chaque processus clé identifié comme suit :

Figure 22: La cartographie des risques de processus management de performance

Probabilité							
Certain	5	R19		R28	R8, R18	R15, R1	
Fréquent	4		R23	R9, R20, R29	R11, R27, R30	R5, R16, R22	
Probable	3		R24	R13	R4	R3, R21	
Peu probable	2		R6	R2	R14	R12	
Rare	1	R17		R10	R25, R26	R7	
	1	2	3	4	5		
	Insignifiant	Faible	Moyen	Important	Majeur		Gravité

Source : Elaboré par nous-mêmes.

La légende :

	Risque Insignifiant avec une zone de criticité de (1et2)
	Risque non-qualifié avec une zone de criticité de (3à 4)
	Risque courant avec une zone de criticité de (5 à 10)
	Risque majeur avec une zone de criticité de (12 à 16)
	Risque catastrophique avec une zone de criticité de (20 à 25)

#### 4. Plan d’actions et recommandations

La cartographie des risques n’est qu’une étape vers l’atteinte des objectifs car son apport à une meilleure gestion de l’entreprise nécessite la mise en place d’un plan d’action dont l’exécution doit être soigneusement suivie et faire régulièrement l’objet de reporting aux fins de prises de décisions appropriées par les dirigeants.

**Tableau 10: Plan d'actions et recommandations**

Activité	Objectif	Plan d'action
1-Contrôle de gestion	Élaboration et suivi du budget	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser des méthodes de planification budgétaire rigoureuses, telles que l'analyse des écarts et la gestion du risque.</li> <li>- Établir un processus de suivi régulier des dépenses et des revenus afin de pouvoir détecter rapidement toute sous-estimation ou surestimation et prendre les mesures nécessaires.</li> </ul>
	Évaluation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser des indicateurs de performance multiples pour éviter les biais éventuels et obtenir une vision globale de la performance de l'entreprise.</li> <li>- Former les employés à l'utilisation de méthodes d'analyse et de mesure de performance appropriées pour minimiser les risques d'erreurs.</li> </ul>

2-système management de qualité	Analyse des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir une méthodologie claire pour identifier et classer les coûts, en veillant à ce que les coûts directs et indirects soient correctement distingués.</li> <li>- Utiliser plusieurs méthodes d'analyse des coûts pour s'assurer que les résultats sont cohérents et fiables.</li> <li>- Recueillir régulièrement des données et effectuer une analyse de variance pour détecter tout écart important par rapport aux projections.</li> </ul>
	Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir un processus clair pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques liés à la gestion budgétaire et financière.</li> <li>- Définir des plans d'atténuation des risques spécifiques pour chaque risque identifié, en établissant des priorités en fonction de l'impact potentiel.</li> </ul>
	Reporting financier et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir des normes de production de rapports claires, en veillant à ce que les rapports soient produits de manière cohérente et précise.</li> <li>- Mettre en place un processus de vérification des rapports pour minimiser le risque d'erreur.</li> <li>- Former les employés à la production de rapports financiers et de gestion pour s'assurer que les normes sont respectées et que les rapports sont fiables.</li> </ul>
2-système management de qualité	Améliorer la satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les attentes et les normes de qualité des clients, et mettre en place des contrôles de qualité pour garantir la conformité des produits et services.</li> <li>- Surveiller régulièrement les niveaux de satisfaction des clients à travers des enquêtes et des commentaires, afin d'identifier les problèmes et les opportunités d'amélioration.</li> </ul>

	<p>Mettre en place un système de gestion de la qualité efficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer un plan détaillé pour la mise en place et la maintenance du système de gestion de la qualité, incluant des échéanciers, des ressources nécessaires, des coûts et des responsabilités claires.</li> <li>- Assurer la formation et l'encadrement du personnel pour garantir la mise en place efficace du système de gestion de la qualité.</li> <li>- Identifier les problèmes liés à la qualité et les résoudre rapidement en utilisant les outils et les techniques appropriés.</li> <li>- Sensibiliser les employés aux avantages du système de gestion de la qualité et encourager leur participation active.</li> </ul>
	<p>Augmenter l'efficacité opérationnelle de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer les processus internes et les identifier les domaines qui nécessitent des améliorations pour augmenter l'efficacité.</li> <li>- Mettre en place un système de suivi et de contrôle pour identifier les problèmes et les résoudre rapidement.</li> <li>- Impliquer les employés dans l'amélioration des processus, en leur donnant les ressources et les formations nécessaires.</li> <li>- Définir des objectifs clairs pour l'efficacité opérationnelle et suivre les progrès réalisés.</li> </ul>
	<p>garantir la conformité aux exigences réglementaires et légales applicables à l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une veille réglementaire pour identifier les exigences en constante évolution, et mettre en place des actions pour y répondre.</li> <li>- Établir des processus pour garantir la conformité aux exigences réglementaires et légales applicables.</li> <li>- Sensibiliser les employés aux exigences réglementaires et légales, et renforcer la formation pour leur permettre de les respecter.</li> <li>- Réaliser des audits réguliers pour s'assurer de la conformité et de la gestion des risques.</li> </ul>

	Mettre en place des processus d'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place une méthode d'identification des domaines à améliorer et des processus inefficaces.</li> <li>- Encourager la participation active des employés dans l'identification des problèmes et les suggestions d'amélioration.</li> </ul>
	Renforcer la culture de la qualité au sien de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sensibiliser tous les employés à l'importance de la qualité (Organiser des sessions de formation sur les normes de qualité et les processus clés,...)</li> <li>- Impliquer tous les employés dans la culture de la qualité.</li> <li>- Éviter les conflits entre les employés en raison de différences d'opinion sur la qualité ou les processus.</li> </ul>
3-Risk management	Identifier les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Former et sensibiliser les membres de l'équipe chargée de l'identification des risques aux compétences et aux ressources nécessaires pour identifier tous les risques opérationnels de l'entreprise.</li> <li>- Mettre en place un processus rigoureux et exhaustif d'identification des risques opérationnels.</li> <li>- Réviser régulièrement le processus d'identification des risques pour garantir qu'il reste pertinent et à jour.</li> </ul>
	Évaluer les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Former les membres de l'équipe chargée de l'évaluation des risques aux techniques d'évaluation des risques opérationnels.</li> <li>- Utiliser des outils et des méthodes d'évaluation de risques opérationnels pour réduire les risques de biais cognitif et de manque d'expertise.</li> <li>- Collecter des données fiables et pertinentes pour évaluer les risques opérationnels et s'assurer que les données sont à jour.</li> </ul>

	Mitiger les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des contrôles de mitigation appropriés pour chaque risque opérationnel identifié.</li> <li>- Évaluer les coûts de la mise en place des mesures de mitigation et comparer les coûts avec les avantages pour garantir que les mesures de mitigation sont rentable pour l'entreprise.</li> <li>- Réviser régulièrement les mesures de mitigation pour garantir leur efficacité et leur pertinence.</li> </ul>
	Surveiller les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un processus de surveillance régulier et systématique des risques opérationnels de l'entreprise.</li> <li>- Utiliser des outils d'analyse de risques opérationnels pour détecter rapidement les changements dans les risques opérationnels.</li> <li>- Former les membres de l'équipe chargée de la surveillance des risques à la détection et à la gestion des risques opérationnels.</li> </ul>
	Communiquer les risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir un plan de communication des risques opérationnels pour les parties prenantes internes et externes.</li> <li>- Utiliser un langage clair et précis pour communiquer les risques opérationnels.</li> <li>- Fournir des informations régulières et transparentes sur les risques opérationnels de l'entreprise.</li> </ul>
	Gérer les crises	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un plan de gestion des crises pour chaque risque opérationnel identifié.</li> <li>- Effectuer des simulations de crise pour s'assurer que l'entreprise est prête à gérer efficacement les risques opérationnels en cas de crise.</li> </ul>

Source : Elaboré par nous même sur la base des entretiens .

---

## **CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE**

Dans un contexte mondial caractérisé par la diversification des facteurs de risques, la gestion des risques est devenue le centre de préoccupation majeure des entreprises d'assurances. En effet, les études récentes montrent que les entreprises qui s'intéressent à l'identification et au traitement des risques auxquels elles sont exposées, ont certainement plus de chances d'atteindre leurs objectifs et d'assurer la continuité de leur exploitation. Par ailleurs, au sein du dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques constitue une pièce maîtresse.

Cette cartographie permettra à la société d'avoir une vue globale et claire de ses risques opérationnels, financiers, juridiques, etc. Elle pourra ainsi mettre en place des mesures de prévention et de traitement pour réduire l'impact de ces risques sur ses activités.

En outre, la cartographie des risques est également un moyen efficace pour la société de se conformer aux exigences réglementaires et de gouvernance. Elle permettra à la société de prendre des décisions éclairées et d'anticiper les événements futurs qui pourraient affecter son fonctionnement.

En somme, la cartographie des risques est un outil stratégique pour la Société Nationale des Assurances qui lui permettra de gérer efficacement ses risques et d'assurer la pérennité de ses activités.

## ***CONCLUSION GÉNÉRALE***

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Les changements réglementaires en matière de gestion des risques au sein des compagnies d'assurance ont entraîné le développement du dispositif de gestion des risques (Risk Management) et ont rendu nécessaire la mise en place d'un système de gestion des risques visant à protéger la pérennité et la rentabilité des compagnies.

Pour cette raison, Les entreprises adoptent des pratiques de gestion des risques et mettent en place des outils, ou La cartographie des risques est considérée comme l'outil le plus approprié pour permettre une gestion globale des risques au sein des organisations.

Et nous avons mis la lumière sur le concept de management des risques, nous avons présenté de manière succincte le cadres référentiel ISO 31000 et nous avons cité quelques techniques d'appréciation du risque et les stratégies de traitement ces risques.

Nous avons effectué un stage pratique au niveau de le la société national d'assurances dans lequel nous avons mis en œuvre l'étude théorique .L'étude en question se concentre sur les risques associés au processus de management de la performance. Pour réaliser la cartographie des risques de cette fonction, l'approche combinée a été adoptée, à savoir l'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

Afin d'atteindre l'objectif de la recherche, la problématique suivante a été le socle de cette étude : **Comment se gèrent les risques d'une entreprise selon la norme ISO 31000 :2018 ?**

Et afin de répondre à cette dernière, elle a été scindée en les questions subsidiaires suivantes :

- Comment les entreprises peuvent on gérer les risques ?
- Qu'est ce que l'ISO 31000 ?
- Pourquoi l'ISO 31000 au management de risque ?

Après avoir mené des recherches approfondies sur le sujet, ainsi qu'une étude pratique à l'échelle de la SAA, nous avons pu confirmer toutes les hypothèses préalablement établies.

**Premièrement**, dans le chapitre I, nous avons confirmé L'hypothèse1, Les risques représentent une probabilité de perte ou de dommage, pour gérer ces risques les entreprises va utiliser un processus qui permet : d'identifier ce qui pourrait mal tourner, d'évaluer de quels risques devraient être traités et de mise en œuvre des stratégies pour faire face à ces risques. La gestion des risques constitue un ensemble de concepts, de démarches et d'outils destinés à identifier et à contrôler les risques qui pèsent sur la vie de l'entreprise afin de les réduire et de rechercher la meilleure couverture possible.

**Deuxièmement**, dans le chapitre II, nous avons confirmé l'hypothèse 2, La norme ISO 31000 « Management du risque - lignes directrices » est un guide de référence pour la gestion des risques en entreprise et pour tout type d'organisation publique ou privée, sans distinction de taille, d'activité ou de secteur, cette norme offre des lignes directrices et des principes pour aider les entreprises à évaluer, gérer et à contrôler les risques auxquels elles sont confrontées.

**Enfin**, dans le chapitre I et II, nous avons confirmé l'hypothèse 3, Les entreprises font face à un grand nombre des risques, la gestion de ces risques nécessite un cadre de référence pour un bon management du risque. Cette norme instaure une gestion des risques en intégrant l'ensemble de l'organisme et permet aux parties prenantes une meilleure maîtrise des risques, Elle est appelée « norme chapeau » puisqu'elle a ouvert le dialogue entre les différents domaines d'activité en leur fournissant un vocabulaire uni et un cadre standard commun.

### **Difficultés rencontrées**

Lors de la rédaction de notre mémoire sur la gestion des risques conformément à la norme ISO 31000:2018, nous avons été confrontés à certains défis, notamment :

- Compréhension de la norme : La norme ISO 31000:2018 est un document complexe qui peut être difficile à comprendre en profondeur. Vous devrez donc passer du temps à l'étudier pour être sûr de bien comprendre ses principes, ses directives et son vocabulaire.
- Faible rétroaction : faible communication ouverte et régulière avec les superviseurs et donc la difficulté de comprendre comment améliorer notre travail et atteindre notre objectifs du stage.
- Une faible consultation auprès des maîtres de stage au niveau de la SAA, ainsi qu'un manque de données nécessaires en raison de la confidentialité des informations, provoquent des difficultés pour nous lors de l'identification des risques.

### **Perspectives de recherche**

- Étude comparative entre les différentes versions de la norme ISO 31000 et leurs impacts sur la gestion des risques.
- Étude du rôle et de la fonction des parties prenantes dans la mise en œuvre réussie de la norme ISO 31000v2018.
- La cartographie des risques, outil d'amélioration de la performance.

## ***BIBLIOGRAPHIE***

---

**BIBLIOGRAPHIE****Ouvrages**

- ALAIN, (Desroches), ALAIN (Leroy) et FREDERIQUE (Vallée), La gestion des risques ; Principes et pratiques, 3<sup>e</sup> édition.
- Bernard BARTHELEMY, Philippe CORREGES, Gestion des risques MÉTHODE D'OPTIMISATION GLOBALE, Editions Organisation Eds D', 2<sup>e</sup> édition, 2004
- CHARBONNIER, (Jacques): Dictionnaire de la gestion des risques et de la sécurité, édition AFNOR, Paris, 2018.
- JEAN DAVID DARSA, la gestion des risques en entreprise , 4<sup>e</sup> édition 2010
- TRAINER Philippe et THOUROT Patrick (2017), Gestion de l'entreprise en Assurance, 2<sup>e</sup> édition, Dunod.

**Articles, Revues Scientifiques**

- AMRAE, « Risk management, référentiel métier », Paris, 2013.
- Eustache Ebondo Wa Mandzila, Daniel Zéghal, « Management Des Risques De L'entreprise : Ne Prenez Pas Le Risque De Ne Pas Le Faire ! », 2009 /3.
- IFACI, « Étude du processus de management et de cartographie des risques, conception mise en place et évaluation » , Paris, Décembre 2003.

**Normes**

- La norme internationale ISO 31000 ; 2018, Management du risque — Lignes directrices
- Management du risque – Techniques d'appréciation du risque, la norme IEC ISO 31010.
- Management du risque ; Norme internationale ISO 31000 ; 2009, Lignes directrices.

**Mémoires**

- BOUDINA INSAF, « Risk management : La mise en place d'une cartographie des risques du portefeuille des Risques industriels de la SAA », Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme, Institut de financement du développement du Maghreb arabe, Septembre 2020.
- BOUNAR KAMELIA, « La gestion d'un contrat d'assurance incendie avec recours : Cas de compagnie algérienne d'assurance et de réassurance (CAAR) », Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences de Gestion, Université mouloud mammeri de tizi-ouzou ; faculte des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion département des sciences de gestion, 2018.
- CHEURFAOUI Anes, « Cartographie Des Risques Opérationnels de la Branche Automobile CAS : LA CAAT», Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme, Institut de financement du développement du Maghreb arabe, Septembre 2020.

**Guides Et Manuels**

- « Guide D'introduction A La Gestion Des Risques Au Sein D'une Première Nation »2016.
- « Les Cahier De La Sécurité Industrielle ; L'analyse Coût-Bénéfices»; Guide Méthodologique.
- « Management Du Risque Performant : Faciliter L'usage De L'iso 31000, Master Qwualité Et Performance Dans Les Organisations », 2015-2016 .
- « Nouvelle Techniques De Diagnostic Des Obstacles En Optique Geometrique Au Secondaire : La Methode Delphi, La Technique Du Groupe Nominale Et Le Questionnaire » .
- Abderraouf Yaich, « Le Cadre De Management Des Risques De L'entreprise (Coso2) », 2009.
- Gilles Motet, Les Cahiers De La Sécurité Industrielle : « La Norme Iso 31000 10 Questions », Foncsi, 2009.
- Güzel Gökcan, « Guide Analyse Des Risques Et Evaluation De La Démarche Mega » .
- Organisation Mondiale Des Douanes « Guide Sur La Cartographie Des Risques En Matière De Corruption ».

**Sites internet**

- <https://www.dynamique-mag.com/article/gestion-risques-etapes.5579> Les étapes de la gestion des risques, (consulté le 09/03/2023 à 11:40).
- <https://www.preventica.com/dossier-cartographie-risques-elaborer.php> (14/03/2023 à 22:40).
- <https://www.snv.ch/fr/a-propos-des-normes/quest-ce-quune-norme.html> , (consulté le 28/03/2023 à 10:00).
- [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100007\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100007_fr.pdf), (consulté le 30 /03/2023 à 16 :00).
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation\\_internationale\\_de\\_normalisation](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation) , (consulté le 30/03/2023 à 16:20).
- [http://nathalie.diaz.pagesperso\\_orange.fr/html/qualite/1normes/indexnormesiso.html#:~:text=Plus%20pr%C3%A9cis%20ment%20une%20norme%20est,l'absence%20de%20nuisances.%20%C2%BB](http://nathalie.diaz.pagesperso_orange.fr/html/qualite/1normes/indexnormesiso.html#:~:text=Plus%20pr%C3%A9cis%20ment%20une%20norme%20est,l'absence%20de%20nuisances.%20%C2%BB) (consulté le 30/03/2023 à 22 :05).
- [https://ceim.uqam.ca/db/IMG/pdf/ISO\\_GabrielGoyette\\_versionweb.pdf](https://ceim.uqam.ca/db/IMG/pdf/ISO_GabrielGoyette_versionweb.pdf) , (consulté le 07/04/2023 à 10 :00).
- <https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/ids073/> (Consulté le 07/04/2023 à 14 :30).
- <https://sfhconseil.com/ce-quil-faut-savoir-sur-lorganisation-internationale-de-normalisation/> , (consulté le 07/04/2023 à 17 :00).
- <https://www.sertifikasyon.net/fr/detay/iso-31000-kurumsal-risk-yonetim-sistemi-faydalari-nelerdir/> (consulté le 10/04/2023 à 17 :00).
- <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/ishikawa-5m> (consulté le 11/04/2023 à 10:00).
- <https://art-de-manager.com/diagramme-ishikawa/> (consulté le 11/04/2023 à 16 :00).
- <https://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/environnement-securite-th5/methodes-d-analyse-des-risques-42155210/amde-c-se4040/sens-et-pertinence-de-l-amde-c-se4040niv10002.html> (consulté le:12/04/2023 à 15 :00)

- <https://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=53>  
(Consulté le 13/04/2023 à 15 :00).
- <http://chohmann.free.fr/pareto.htm> (consulté le 15/04/2023 à 17:00).
- <https://asana.com/fr/resources/decision-tree-analysis> (consulté le 20/04/2023 à 11:00).
- <https://asana.com/fr/resources/risk-register> (Consulté le 20/04/2023 à 15:00).
- <https://bivi.afnor.org/notice-details/quantification-des-risques/1300473> (Consulté le 20/04/2023 à 17:00).

# ***ANNEXES***

## Annexe 1: les acteurs du processus de management du risque

Tableau 11: Les acteurs du processus de management du risque

Acteurs	Responsabilités dans le processus de management des risques
<b>Conseil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille à ce que un/des processus de management des risques approprié(s), suffisant(s) et efficace(s) soit/soient en place;</li> <li>- S'assure que le PMR fait l'objet d'évaluations régulières.</li> </ul>
<b>Direction Générale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait partagé à toute l'entreprise la vision d'une gestion du risque rigoureuse et efficace, donne l'impulsion, crée les conditions de mise en œuvre du PMR au sein de l'entreprise ;</li> <li>- Responsable de la conception, de la mise en place et du pilotage du PMR ;</li> <li>- Définit les orientations stratégiques qui généreront, éventuellement, des risques majeurs à prendre en compte ;</li> <li>- Présente au Conseil les résultats du PMR.</li> </ul>
<b>Comités spécialisés du Conseil</b> (comité d'audit/ comité des comptes, comité des risques, comité des rémunérations, comité stratégique,...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinent les risques et engagements hors bilan significatifs, entendent le responsable de l'audit interne, sont destinataires ;</li> <li>- Vérifient que les processus et procédures en matière financière sont mis en œuvre et sont efficaces ; dirigent et coordonnent la prévention et la maîtrise des risques liés aux opérations de l'entreprise ;</li> <li>- Chacun de ces comités peut être chargé de traiter un domaine particulier du PMR, mais c'est principalement le comité d'audit qui doit jouer un rôle moteur.</li> </ul>

<b>Auditeur interne</b>	<p>L'auditeur joue un rôle majeur dans le PMR. En effet, il identifie et évalue les risques significatifs dans le cadre de ses activités courantes :</p> <p><b>En présence d'un PMR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évalue et contribue a son amélioration (mission prioritaire) ;</li> <li>- Rend compte de cette evaluation a la direction générale et au comité d'audit ;</li> <li>- Aide a identifier et evaluer les risques ;</li> <li>- Peut Apporter un soutien actif et continu au pmr, en participant par exemple a des comités de surveillance et de suivi des risques ;</li> <li>- Peut apporter la méthodologie.</li> </ul> <p><b>En l'absence d'un PMR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fait la promotion de la démarche : attire l'attention de la direction générale sur la nécessité de mettre en place un PMR et formule des suggestions sur ce point ;</li> <li>- Initie la démarche, à la demande de la direction générale ;</li> <li>- Gère et coordonne le processus.</li> <li>- Ce rôle varie de manière significative d'une entreprise à l'autre et selon qu'il existe, ou non, un processus de management des risques.</li> </ul>
<b>Risk manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explique le PMR aux opérationnels ;</li> <li>- Aide la direction générale à définir la stratégie du management des risques ;</li> <li>- Evalue les risques ;</li> <li>- assiste la direction générale et les directeurs opérationnels dans la formulation d'une réponse aux risques : <b>prendre</b> le risque, <b>traiter</b> le risque, <b>transférer</b> le risque etsupprimer le risque ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coordonne, en liaison avec les managers opérationnels :</li> <li>- le programme d'assurance de l'entreprise (en relation avec les courtiers et assureurs) ;</li> <li>- les systèmes de financement du risque (en lien avec les financiers) ;</li> <li>- les dispositifs de crise et les plans de secours, en étroite collaboration avec les responsables sécurité physique et</li> <li>- systèmes d'information.</li> </ul>
<b>Directions opérationnelles et fonctionnelles</b>	<p>Chaque manager est propriétaire de ses propres risques ; il :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- choisit le traitement à appliquer au risque, en collaboration avec le Risk-manager ;</li> <li>- détermine le niveau de risque acceptable dans son domaine conformément à la politique de l'entreprise (pour les risques majeurs, ce rôle est dévolu à la direction générale) ;</li> <li>- peut être, sous délégation de la direction générale, responsable de l'acceptation des risques résiduels ;</li> <li>- est responsable du déploiement dans son activité/entité/service de la cartographie des risques ;</li> <li>- est responsable de l'identification, l'évaluation, l'atténuation, le suivi des risques au jour le jour de son activité/entité/service ;</li> <li>- rend compte à la direction générale des nouveaux risques identifiés ou des faiblesses/lacunes du PMR.</li> </ul>
<b>Contrôleur de Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a une vision transversale de l'entreprise et aide ainsi au déploiement de la cartographie ;</li> <li>- contribue à la lisibilité des objectifs à tous les niveaux hiérarchiques et sur tous les processus de l'entreprise ;</li> <li>- assure le lien entre la stratégie définie par la direction générale ou par la direction de la stratégie, et l'activité opérationnelle, en élaborant les plans à court et moyen terme et les budgets. Cette connexion est, bien entendu, fondamentale pour la déclinaison des risques stratégiques en risques opérationnels.</li> </ul>
<b>Commissaire aux comptes/auditeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peut apporter des modèles de cartographie, des méthodologies ou des outils d'analyse des risques ;</li> <li>- dans le cadre de sa mission légale de certification des comptes, procède à une identification et une évaluation des</li> </ul>

---

<b>externe</b>	risques sur lesquelles il fonde son plan d'intervention, à l'instar des auditeurs internes ; <ul style="list-style-type: none"><li>- Les risques (et les processus) auxquels il s'intéresse sont plus particulièrement ceux qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur les comptes de l'entreprise. Cependant, l'obligation qui lui est faite de se prononcer sur la continuité d'exploitation de l'entreprise l'amène également à se pencher sur l'ensemble des risques.</li></ul>
----------------	---

**Source : IFACI, Étude du processus de management et de cartographie des risques, conception mise en place et évaluation, Paris, Décembre 2003, P (12-17).**

## Annexe 2 : Hiérarchisation des risques

Tableau 2: Hiérarchisation des risques

Code de risque	Risques inhérents	Probabilité (1)	Gravité (2)	La Criticité (1)*(2)	Hiérarchisation
R1	Risque de sous-estimation ou de surestimation des coûts et des revenus.	5	5	25	1
R15	Risque de surcharge de travail pour les employés si les processus sont mal conçus ou mal adaptés.	5	5	25	2
R5	Risque de mauvaise identification et de classification des coûts.	4	5	20	3
R8	Risque d'insatisfaction des clients en raison de la non-conformité des produits et services aux attentes ou aux normes de qualité.	5	4	20	4
R16	Risque de sanctions légales ou financières.	4	5	20	5
R18	Difficultés à identifier les domaines à améliorer ou les processus inefficaces.	5	4	20	6
R22	Risque de ne pas disposer des compétences ou des ressources nécessaires.	4	5	20	7
R11	Coûts élevés liés à la mise en place et à la maintenance du système de gestion de la qualité.	4	4	16	8
R27	Risque de ne pas surveiller efficacement les risques .	4	4	16	9
R30	Risque de ne pas disposer des ressources nécessaires pour gérer efficacement les risques.	4	4	16	10
R3	Risque de biais dans les mesures de performance .	3	5	15	11
R21	Risque de ne pas être en mesure de maintenir une culture de la qualité forte et continue dans le temps.	3	5	15	12

## ANNEXES

R28	Risque de ne pas être en mesure de détecter rapidement les changements dans les risques.	5	3	15	13
R4	Risque d'erreurs dans les données financières et de gestion .	3	4	12	14
R9	Risque de perte de clients en raison de la concurrence ou d'une mauvaise réputation.	4	3	12	15
R20	Difficultés à impliquer tous les employés dans la culture de la qualité ou à les sensibiliser à son importance.	4	3	12	16
R29	Risque de ne pas communiquer de manière adéquate les risques aux parties prenantes internes et externes.	4	3	12	17
R12	Difficultés à identifier et à résoudre rapidement les problèmes liés à la qualité en raison d'un manque de ressources ou de compétences.	2	5	10	18
R13	Résistance au changement et à l'adoption du système de gestion de la qualité de la part des employés.	3	3	9	19
R14	Inefficacité des processus internes en raison d'une mauvaise planification ou d'une mauvaise coordination.	2	4	8	20
R23	Risque que l'identification des risques soit incomplète ou inexacte.	4	2	8	21
R2	Risque de mauvaise allocation des ressources.	2	3	6	22
R24	Risque de biais cognitif ou de manque d'expertise.	3	2	6	23
R7	Risque de non-respect des normes comptables et de reporting.	1	5	5	24
R19	Coûts élevés liés aux investissements nécessaires pour améliorer les processus ou les produits et services.	5	1	5	25

## ANNEXES

R6	Risque de mauvaise evaluation des risques.	2	2	4	26
R25	Risque de manque de données .	1	4	4	27
R26	Risque de ne pas mettre en place les contrôles nécessaires pour réduire les risques opérationnels.	1	4	4	28
R10	Difficultés a evaluer et a suivre la satisfaction des clients de manière régulière et objective.	1	3	3	29
R17	Risque de mauvaise réputation ou de perte de clients .	1	1	1	30

source : Elaboré par nous-mêmes.

# ***TABLE DES MATIÈRES***

---

---

**TABLE DES MATIERES**

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>B</b>
<b>CHAPITRE I : LES NOTIONS DE BASE DE LA GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>2</b>
<b>SECTION 01 : GENERALITES SUR LA NOTION DE RISQUE.....</b>	<b>3</b>
1. La notion de risque .....	3
1.1 Définition de risque .....	4
1.2 Les caractéristiques de risque.....	4
2. Le cycle des risques.....	5
3. Les niveaux de risque .....	6
4. Typologies de risques .....	6
<b>SECTION 02 : LA DEMARCHE DE GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>8</b>
1. Définition de la gestion de risque.....	8
2. Objectifs de la gestion des risques .....	8
3. Les étapes de la gestion des risques .....	9
3.1 Identification des risques .....	9
3.2 Évaluation des risques .....	9
3.3 Définition des solutions .....	9
3.4 Mise en œuvre des solutions .....	9
3.5 Le contrôle .....	9
4. L'importance de la gestion des risques.....	10
5. Etude de processus de management des risques (PMR).....	10
5.1 La démarche IDEAL de la gestion des risques.....	10

5.2 Les objectifs du PMR .....	14
5.3 Les acteurs du PMR .....	15
<b>SECTION 03 : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES .....</b>	<b>16</b>
1. Définition de la cartographie des risques.....	16
2. Objectifs d'une cartographie des risques.....	17
2.1 Des facteurs internes .....	17
2.2 Des facteurs externes .....	18
3. Les approches d'élaboration d'une cartographie .....	18
3.1 L'approche par les processus « Bottom-up ».....	18
3.2 L'approche descendante « Top-down ».....	19
3.3 L'approche mixte ou combinée .....	20
<b>3.4 L'approche par le benchmarking .....</b>	<b>21</b>
4. Le processus de cartographie des risques .....	21
4.1 Identification des domaines à risque .....	22
4.2 Compréhension des risques.....	22
4.3 Évaluation des risques .....	22
4.4 Hiérarchisation des risques .....	23
4.5 Gestion des risques .....	23
4.6 Révision des risques .....	23
5. Les réalisateurs de la cartographie des risques .....	23
<b>CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE .....</b>	<b>25</b>
<b>CHAPITRE II : ANALYSE DE LA NORME ISO 31000 V 2018.....</b>	<b>27</b>
<b>SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION.....</b>	<b>28</b>
1. Des définitions .....	28
1.1 La norme .....	28
1.2 La production des normes .....	28
2. Présentation de l'ISO.....	28
3. La structure .....	29
4. L'histoire de l'ISO.....	30
5. Les différents types de membre .....	31
6. Les avantages des normes internationales .....	32
<b>SECTION 02 : LES EXIGENCES DE LA NORME ISO 31000 ; 2018.....</b>	<b>33</b>

1.	Présentation de la norme ISO 31000 2018 .....	33
1.1	Définition de la norme ISO 31000 .....	33
1.2	Avantages du système de gestion des risques d'entreprise ISO 31000 .....	33
1.3	La nécessité de la révision .....	34
1.4	Les principales différences entre les deux éditions de la norme .....	34
2.	Les éléments clés de la norme.....	34
2.1	Principes de management du risque .....	35
2.2	Cadre de management du risque .....	37
2.3	Processus de management du risque .....	38
3.	Les destinataires de la norme ISO 31000 v 2018.....	39
<b>SECTION 3 : TECHNIQUES d'APPRECIATION DES RISQUES .....</b>		<b>41</b>
1.	Présentation des normes relatives au management du risque .....	41
2.	Norme ISO 31010:2009, Gestion des risques – Techniques d'évaluation des risques.	42
3.	Utilisation des techniques au cours du processus ISO 31000.....	42
3.1	Techniques permettant de faire émerger les points de vue des partiesprenantes et des experts.....	43
3.2	Techniques d'identification du risque .....	44
3.3	Techniques de détermination des sources, causes et facteurs de risque .....	45
3.4	Techniques d'évaluation de l'importance d'un risque .....	47
3.5	Techniques de choix parmi des options.....	48
3.6	Techniques d'enregistrement et de consignation .....	49
<b>CONCLUSION DU DEUXIÈME CHAPITRE .....</b>		<b>50</b>
<b>CHAPITRE III : CAS PRATIQUE AU SEIN DE LA SAA.....</b>		<b>52</b>
<b>SECTION 01 : PRESENTATION DE LA SOCIETE ALGERIENNE D'ASSURANCE</b>		
<b>SAA.....</b>		<b>53</b>
1.	La structure de la SAA .....	53
1.1	Fiche signalétique de la SAA.....	53
1.2	La création et l'évolution de la SAA .....	54
1.3	Les objectifs de création de la SAA .....	55
1.4	L'organisation hiérarchique de la SAA .....	55
1.5	Les missions et les activités de la SAA .....	55
2.	La stratégie et les nouveaux produits de la SAA .....	57
2.1	La stratégie de la SAA.....	57
2.2	Les nouveaux produits de la SAA .....	58

---

3. Position de la SAA au sein du marché algérien des assurances.....	59
<b>SECTION 02 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES .....</b>	<b>62</b>
1. La cartographie de processus de la SAA .....	62
2. Analyse de l'environnement et le marché de SAA .....	62
2.1 Analyse PESTEL.....	62
2.2 Analyse SWOT .....	64
3. Présentation de la méthodologie adaptée dans la réalisation de la cartographie .....	65
3.1 Le choix de périmètre et de l'approche d'élaboration de la cartographie .....	65
3.2 La collecte de données.....	65
4. La démarche suivie dans la réalisation de la cartographie Au sien de la Société nationale D'Assurances.....	66
4.1 L'identification de processus .....	66
4.2 L'identification et l'analyse des risques .....	67
<b>SECTION 03 : ESSAI D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU NIVEAU LA SAA.....</b>	<b>72</b>
1. L'évaluation des risques .....	72
2. Hiérarchisation des risques .....	76
3. L'élaboration de la cartographie des risques .....	77
4. Plan d'actions et recommandations.....	78
<b>CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE .....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>92</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>101</b>