

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité

Spécialité : **COMPTABILITE ET FINANCE**

Thème :

**L'élaboration d'une cartographie des risques au
sein d'une compagnie d'assurance**

**Cas : La Compagnie Algérienne d'Assurance et de
Réassurance (CAAR)**

Elaboré par :

Chaimaa KADRI

Nouha MAHRI

Encadré par :

Pr. Abdelkrim MOKRANI

Lieu du stage : La CAAR, Direction des Grands Risques d'Exploitation (DGRE)

Période du stage : du 02 Juillet 2020 au 03 Août 2020

2019/2020

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité

Spécialité : **COMPTABILITE ET FINANCE**

Thème :

**L'élaboration d'une cartographie des risques au
sein d'une compagnie d'assurance**

**Cas : La Compagnie Algérienne d'Assurance et de
Réassurance (CAAR)**

Elaboré par :

Chaimaa KADRI

Nouha MAHRI

Encadré par :

Pr. Abdelkrim MOKRANI

Lieu du stage : La CAAR, Direction des Grands Risques d'Exploitation (DGRE)

Période du stage : du 02 Juillet 2020 au 03 Août 2020

2019/2020

Dédicaces

J'aimerai dédier ce travail

A mes chers parents pour leurs sacrifices, leurs encouragements, leur soutien tout au long de mes études. Puisse Allah le tout puissant leur donner la santé et la longue vie

*A mes aimables sœurs **Chahinez** et **Amel** qui m'ont soutenu à tout moment*

*A mon frère **Ibrahim** à qui je souhaite une réussite en baccalauréat*

*A ma jolie nièce **Malek** et mes adorables neveux : **Soheib**, **Abd el moumen** et **Youcef** que j'aime tant*

*A ma chère binôme **Nouha** pour sa patience et sa sympathie*

*A celle que j'aime beaucoup et qui n'a pas cessé de me supporter tout au long de ce projet : ma chère **Naziha**, à qui je souhaite plus de succès*

*A mes chères amies : **Asma**, **Nadjia**, **Hafsa**, **Houda** en souvenir des moments agréables que nous avons passé ensemble*

Sans oublier tous mes professeurs que ce soit du primaire, du moyen, du secondaire ou de l'enseignement supérieur

A tous ceux que j'aime et ceux qui m'aiment...

Chaimaa

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes parents

Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler.

Qu'Allah leur procure bonne santé et longue vie

A mes soeurs chéries, Nada, Soumia et Chafika

A mes grands frères, Selamane, Soheib et Mohammed

A mes adorables nièces et neveux

Qu'Allah vous protège et vous garde pour moi, vous êtes le charme de ma vie

A ma chère binôme Chaimaa

A mes chers amis

Je vous aime tous

Nouha

Remerciements

Avant toute chose, nous remercions **ALLAH**, le tout puissant qui nous a donné la volonté et la patience pour mener à bien notre travail.

Nos sincères remerciements s'adressent en premier lieu à notre encadrant **Pr. Abdelkrim MOKRANI**, pour son soutien, son écoute et ses remarques pertinentes tout au long de la préparation de ce présent mémoire.

Nous tenons à remercier également notre maître de stage **M. Azzedine NEGHLI**, sous-directeur Risk Management pour ses conseils et ses orientations.

De plus, nos vifs remerciements sont adressés à **M. Samir GUEMMAR**, directeur des grands risques d'exploitation pour son accueil, sa bienveillance et sa disponibilité.

Nos remerciements vont également à **Mme. Lyliya MOURI**, sous directrice production et **M. Mahrez BENOUNICHE** sous-directeur indemnisation qui nous ont aidés par leur savoir, savoir-faire et expérience.

Nous sommes par ailleurs reconnaissantes envers nos enseignants de l'école supérieure de commerce (ESC), pour le partage de leurs connaissances et expériences avec nous tout au long de notre cursus universitaire.

Nos remerciements s'orientent également vers tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce mémoire soit réalisé.

Enfin, nous remercions vivement et chaleureusement Mesdames et Messieurs les membres du Jury, qui ont bien accepté d'évaluer notre mémoire.

Liste des abréviations

AGA	Agent Général Agrée
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
ALM	Asset and Liability Management
AMF	Autorité des Marché Financier
AMRAE	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
BTS	Bureau Spécialisé en Tarification
CA	Conseil d'administration
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
CAAT	Compagnie Algérienne des Assurances
CAT-NAT	Catastrophes Naturelles
CCR	Compagnie central de réassurance
CNA	Conseil National d'Assurance
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the treadway commission
DA	Dinar Algérien
DGRE	Direction des Grands Risques d'Exploitation
DMR	Dispositif de Maitrise des Risques
ERM	Enterprise Risk Management
FERMA	Federation of Europeon Risk Management Associations
FGA	Fonds de Garantie des Assurés
IARD	Incendie, Accident et risques divers
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of International Auditeurs
ISO	International Organization for Standardization
MCR	Minimum Capital Requirement
PB	Participation Bénéficiaire
SAA	SAA : Société Algérienne d'Assurance
SCR	SCR : Solvency Capital Requirement
SMP	SMP : Sinistre Maximum Possible
UAR	Union Algérienne des Sociétés d'Assurance et de Réassurance
UIB	United Insurance Brockers

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
1	Echelle de mesure de l'impact	48
2	Echelle de mesure de la fréquence	49
3	Echelle d'appréciation des éléments de maîtrise	50
4	L'évolution de la production globale (2004-2019)	70
5	L'évolution des indemnisations (2006-2019)	71
6	Tableau d'identification des tâches	77
7	Tableau d'identification des risques	80
8	Echelle de la fréquence	82
9	Échelle de l'impact	82
10	Échelle de la criticité	83
11	Échelle d'évaluation du dispositif de maîtrise	84
12	Tableau d'évaluation des risques.	85
13	Plan d'action relatif à la zone D	90
14	Plan d'action relatif à la zone C	91
15	Plan d'action relatif à la zone B	92

Liste des figures :

N°	Titre	Page
01	Le cube de COSO II	17
02	FERMA processus de management des risques	20
03	Processus de gestion des risques selon la norme ISO31000	21
04	Les trois piliers de « Solvabilité II »	22
05	Complémentarité entre les approches Bottom-Up et Top-Down	41
06	Le diagramme à deux axes	52
07	Le diagramme en radar	52
08	Les étapes de mise en œuvre du contrôle interne	56
09	L'évolution de la production par branche de la CAAR (2018-2019)	70
10	Matrice de la criticité	83
11	Matrice des risques nets	84
12	Diagramme en radar présentant l'ensemble des risques bruts et nets	88
13	Matrice des risques nets	89

Liste des annexes :

N°	Titre
01	Organigramme de la CAAR
02	Evolution de la production par branche (2018-2019)
03	Evolution de la sinistralité par branche (2019)
04	Organigramme de la DRM
05	Organigramme de la DGRE
06	Questionnaire d'évaluation des risques
07	Tableau d'évaluation des risques

ملخص

في بيئة يسودها عدم الاستقرار تضطر شركات التأمين لمراقبة وإدارة المخاطر المتعلقة بنشاطاتها بشكل فعال من أجل تجنب السيناريوهات الكارثية التي قد تعرض ملاءتها أو حتى وجودها للخطر.

الهدف من هذه الدراسة هو الاستعانة بإحدى أكثر أدوات تسيير المخاطر الموصى بها حالياً، ألا وهي خريطة المخاطر. تعتمد هذه الأخيرة على تحديد وتقييم المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين ومن ثم ترتيبها حسب الأولويات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.

في هذا السياق، استهدفنا شركة التأمين وإعادة التأمين الجزائرية لوضع خريطة مخاطر موضوعية للمخاطر المتعلقة بـ "إدارة مخاطر التشغيل الكبرى".

سمح هذا العمل بوضع خريطة مخاطر موضوعية متعلقة بـ "إدارة مخاطر التشغيل الكبرى" لشركة التأمين وإعادة التأمين الجزائرية. تمكن البحث من إحصاء حوالي ثلاثين خطراً تم تصنيف أغلبها (24) على أنه منخفض الى متوسط الخطورة مع وجود خمس مخاطر عالية وخطر وحيد حرج. في الأخير تم اقتراح خطة عمل للتعامل مع هاته المخاطر مع اعطاء الأولوية للمخاطر العالية والحرجة منها.

الكلمات المفتاحية : التأمين، تسيير المخاطر، خريطة المخاطر.

Résumé

Dans un environnement de plus en plus incertain, toute compagnie d'assurance est appelée à surveiller et à gérer efficacement les risques inhérents à son activité, afin d'éviter les scénarios catastrophiques qui pourraient mettre en péril sa solvabilité ou même son existence.

L'objectif de ce présent mémoire est de mettre en place un des outils les plus recommandés actuellement en matière de management des risques, à savoir la cartographie des risques. Celle-ci apparaît comme un moyen permettant l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques auxquels sont exposés les compagnies d'assurance et mettre en place des plans d'actions pour y faire face.

A travers ce travail, nous avons réussi à élaborer une cartographie des risques thématique liée à « La direction des grands risques d'exploitation » au sein de la CAAR. Une trentaine de risques ont été identifiés dont la majorité (24) sont faibles à moyens, cinq sont élevés et un seul est critique. Un plan d'action a été proposé pour réduire ou éliminer ces risques en priorisant ceux élevés et critiques.

Mots clés : Assurance, Management des risques, Cartographie des risques.

Abstract

In an increasingly uncertain environment, every insurance company is called upon to effectively monitor and manage the Risks inherent to its activity, in order to avoid catastrophic scenarios that could jeopardize its solvency or even its existence.

The present thesis focuses on "Risk mapping" as one of the most recommended tools for Risk management. Indeed, Risk mapping allows identifying, assessing, and prioritizing the Risks to which insurance companies are exposed as well as putting in place action plans to deal with them.

In this work, a thematic Risk mapping applied to "the direction of major operating Risks" for the insurance company "CAAR" has been successfully implemented. Around thirty Risks have been identified where the majority (24) are low to medium, five are high, and only one is critical. An action plan has been proposed to remediate these Risks prioritising high and critical ones.

Keywords : Insurance, Risk management, Risk mapping.

Sommaire

Introduction générale	A-C
Chapitre I : Assurance et Risk management.....	2
Section 01 : Généralités sur l'assurance	3
1. Evolution historique de l'assurance	3
2. Présentation de l'activité d'assurance	4
3. Les produits d'assurance	7
4. Le rôle de l'assurance	9
Section 02 : Aperçu théorique sur le Risk management	10
1. Notion de risque.....	11
2. Le Risk management	13
3. Cadre référentiel du Risk management	16
Section 03 : Le Risk management en assurance.....	21
1. Règlementation encadrant le Risk management en assurance	21
2. Entreprise Risk management (ERM)	24
3. Typologie de risques en assurance	26
Chapitre II : La cartographie des risques	32
Section 01 : Généralités sur la cartographie des risques	33
1. La notion de cartographie des risques.....	33
2. Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques	37
3. Les difficultés d'élaboration de la cartographie des risques	38
4. Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques.....	39
Section 02 : Le processus d'élaboration d'une cartographie des risques.....	42
1. La phase de préparation	42
2. La phase de réalisation.....	44
3. La phase d'action.....	53
4. La phase d'actualisation.....	54

Section 03 : Utilisation de la cartographie des risques	54
1. La cartographie des risques et le contrôle interne	54
2. La cartographie des risques et l'audit interne.....	57
3. La cartographie des risques et la prise de décision.....	59
Chapitre I : L'élaboration de la cartographie des risques au sein de la CAAR.....	62
Section 01 : Présentation de la CAAR.....	63
1. Historique de la CAAR.....	63
2. Organisation et fonctionnement de la CAAR	65
3. Réseau de la CAAR	66
4. Activité économique de la CAAR.....	67
5. Activité technique de la CAAR.....	69
6. Le Risk management au sein CAAR.....	71
Section 02 : Préalable à l'élaboration de la cartographie des risques	73
1. Thème étudié	73
2. Périmètre d'activité couvert	73
3. Approche d'élaboration.....	75
4. Méthode de cotation des risques utilisée.....	75
5. Les outils de la collecte des données	76
6. L'identification des processus	77
Section 03 : La cartographie des risques liée à la DGRE	79
1. Identification des risques	79
2. Evaluation des risques.....	81
3. Hiérarchisation des risques.....	87
4. Cartographie des risques	87
5. Plan d'action.....	90
Conclusion générale	97
Bibliographie	102
Table des matières	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

L'évolution accélérée du monde économique fait confronter les entreprises à une multitude de risques dont certains sont nouveaux, ce qui rend impérieuse la nécessité d'une méthodologie efficace et efficiente afin de mieux appréhender l'univers risqué auquel ces entreprises doivent faire face.

En effet, les compagnies d'assurances ont une sensibilité particulière vis-à-vis du risque, compte tenu de l'inversion de cycle de production qui caractérise l'activité d'assurance ainsi que le nombre important des transactions réalisées et la complexité technique et juridique de certaines opérations.

De ce fait, la compagnie d'assurance est dans l'obligation de bien maîtriser ses risques afin d'assurer son équilibre financier et technique.

Dans ce contexte, le Risk management apparaît comme un processus permettant de déceler les menaces et évaluer leurs impacts sur l'activité dont l'objectif est de mettre en place des stratégies pour les éviter ou les atténuer. Actuellement, cette discipline est au cœur de l'activité des entreprises d'assurance suite aux évolutions récentes en termes de cadre réglementaire des assurances. Il s'agit de la directive Solvabilité II qui a mis l'accent sur l'importance de la mise en place progressive du dispositif de Risk management.

A cet égard, la cartographie des risques constitue l'un des outils les plus recommandés en matière de Risk Management. Son objectif est la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise pour la conduite de ses opérations de la façon la plus efficiente et sécurisée possible. Elle permet de formaliser et de classer les risques majeurs d'une compagnie d'assurances ainsi, elle offre des représentations simples, donnant une vision aux dirigeants pour orienter leurs choix stratégiques d'action.

En effet, la cartographie des risques favorise l'émergence d'une culture partagée du risque, source d'une meilleure performance et d'une plus grande prévention des défaillances.

La compagnie algérienne d'assurance et de réassurance (CAAR), par la création de sa Direction Risk Management, cherche à maîtriser les différents risques qui affectent ses activités, afin d'augmenter son portefeuille et développer ses relations avec sa clientèle.

C'est dans cette optique qu'on fut incité à préparer un mémoire ayant pour thème :
« **L'élaboration d'une cartographie des risques au sein d'une compagnie d'assurance** ».

Notre travail a pour objectif d'expliquer la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques thématique appliquée sur « La direction des grands risques d'exploitation » au sein de la CAAR.

Le choix de cette branche est motivé par l'importance de cette activité au sein de la compagnie qui génère presque la moitié du total des primes émises par cette dernière.

Quant au choix du thème, il se justifie par les raisons suivantes :

- Le thème est au cœur de l'actualité assurantielle ;
- L'importance primordiale qu'occupe la cartographie des risques dans de secteur d'assurances.
- L'envie de connaître les différents risques auxquels les compagnies d'assurance sont exposées ;
- L'intérêt de connaître le déroulement d'une mission d'élaboration de la cartographie des risques.

Au regard de ce qui précède, cette étude tente d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : « **Comment permettre à une compagnie d'assurance d'élaborer une cartographie des risques ?** ».

Cette problématique nous conduit à poser les questions secondaires suivantes :

- Quelle est la spécificité du secteur d'assurance et quels sont les risques auxquels il est confronté ?
- Qu'est-ce qu'une cartographie des risques et quelle est son utilité ?
- Quel est la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques ?

Pour répondre aux questions précédemment soulevées, des hypothèses peuvent être émises comme suit :

Hypothèse N°1 : Les compagnies d'assurances sont caractérisées par l'inversion de leur cycle économique et elles sont exposées à une multitude de risques notamment les risques techniques

Hypothèse N°2 : la cartographie des risques est un moyen permettant de hiérarchiser les risques et les différents contrôles mis en place afin de les gérer en fonction des ressources disponibles.

Hypothèse N°3 : L'élaboration d'une cartographie des risques est une démarche bien structurée qui nécessite la mise à disposition d'un capital humain dynamique et expérimenté et des fonds suffisants pour sa réalisation.

Pour répondre à notre problématique, nous adopterons dans notre recherche deux approches : l'approche descriptive qui concerne le côté théorique pour la couverture académique de différents aspects du thème. Et l'approche analytique pour projeter l'étude théorique sur la réalité pratique.

Notre travail de recherche a été divisé en trois chapitres dont deux sont d'ordre théorique et un constitue une étude de cas.

Dans le premier chapitre nous allons présenter les notions clés relatives au secteur d'assurances et au Risk management en mettant l'accent sur l'importance qu'accordent les compagnies d'assurances à ce dernier.

Dans le deuxième chapitre, nous allons évoquer les notions théoriques de la cartographie des risques ainsi que la démarche à suivre pour son élaboration et enfin nous allons aborder l'utilisation de cet outil.

Le troisième chapitre sera consacré à la partie pratique où nous allons commencer par une présentation de l'organisme d'accueil, ensuite, nous allons aborder la méthodologie suivie lors de l'élaboration de la cartographie des risques, enfin, nous allons procéder à l'élaboration d'une cartographie des risques au niveau de la direction des grands risques d'exploitation.

Chapitre I :
**Assurance et Risk
management**

Introduction :

Pour une compagnie d'assurances, dans le cadre de son activité, l'une des tâches les plus importantes est de gérer efficacement les risques auxquels elle s'expose en assurant des clients. Ainsi, elle doit éviter les scénarios catastrophiques qui pourraient mettre en péril sa situation financière et la rend vulnérable aux menaces.

Dans ce contexte, la fonction de Risk management au sein d'une compagnie d'assurances joue un rôle primordial, permettant de déceler les menaces et évaluer leurs impacts sur l'activité des compagnies. La fonction de Risk management apparaît donc comme un outil d'aide à la décision et un moyen pour garantir la pérennité de la compagnie.

Afin de mieux appréhender la notion du Risk management et ses enjeux au sein des compagnies d'assurances, nous avons scindé ce chapitre en trois sections dont la première portera sur les notions élémentaires de l'assurance, la deuxième section sera consacrée au Risk management et la troisième section s'étalera sur le Risk management en assurance.

Section 1 : Généralités sur l'assurance

Dans cette première section, notre but est de présenter les notions élémentaires relatives au métier de l'assurance, qui constitue la base de cette étude.

1. Evolution historique de l'assurance :

De l'Antiquité à nos jours, la logique de l'assurance a toujours existé dans la mesure où un besoin de sécurité a été exprimé.¹

Les premières méthodes de protection de biens sont apparues en 2250 avant Jésus Christ chez les Babyloniens. À cette époque, les Babyloniens développent un système appelé prêt à la grosse aventure. Le principe est le suivant : Lorsqu'un marchand effectue un prêt pour expédier sa marchandise, il paye une somme supplémentaire au prêteur. Si la marchandise se fait voler le prêt ne sera pas remboursé, en contrepartie, si l'expédition arrive à bon port, il doit rembourser la somme empruntée. Cette règle est même intégrée au code Hammourabi, texte de loi fondateur de la civilisation babylonienne.

Mille ans plus tard, le concept de mutualisation a été créé chez les habitants de Rhodes. Les marchands dont les biens arrivent à destination remboursent ceux dont les biens ont été détruits en route.

Un peu plus tard, les Grecs et les Romains introduisent l'assurance vie. Un groupe d'individus cotisent durant un certain temps. Cette somme sera donnée au dernier survivant du groupe.

En 1063 après Jésus Christ, c'est du côté de Venise que les premiers contrats d'assurance voient le jour. À cette époque apparaît le terme "police", de l'italien "polizza", qui désigne encore aujourd'hui les termes d'un contrat d'assurance.²

C'est à partir du XVIIe siècle que l'on vit apparaître les bases d'une assurance moderne. En 1666, suite à un terrible incendie qui ravage plus de 13 000 bâtiments londoniens, Nicholas Barbon, invente le principe d'assurance incendie.

¹ MARTIN, (André) : *les techniques d'assurances*, édition DUNOD, 2^e édition, Paris, 2012, P.3.

² <https://www.euro-assurance.com/actualites-assurance/grande-histoire-assurance.html> (consulté 01/03/2020 à 22h10).

C'est le point de départ d'un siècle déterminant avec, successivement, les créations en Angleterre d'une association mutuelle contre les incendies (1750), de la chambre générale des assurances (1754) et surtout, de l'assurance vie (1788).¹

En 1910, suite à la conférence internationale sur le chômage tenu à la Sorbonne, à Paris, une assurance chômage est créée et instaurée dans chaque pays industriel. Vingt-cinq ans plus tard, l'assurance automobile est lancée et en 1958 elle est devenue obligatoire.

Auparavant on ne pouvait assurer que les transports, incendies, catastrophes naturelles ou assurance automobile. Aujourd'hui, même les actes de vie quotidienne sont assurables, de la perte des clés, des bagages ou des papiers jusqu'à l'assurance sur les parties du corps humain ou maladies graves.

2. Présentation de l'activité d'assurance :

A travers cette étude nous allons définir l'activité d'assurance, présenter les différents concepts fondamentaux ainsi que le rôle social et économique de l'assurance.

2.1. Définition d'assurance :

L'assurance est un terme complexe qui couvre un domaine large. C'est pour cela nous retenons trois définitions principales : générale, juridique et technique.

2.1.1. Définition générale :

Une assurance est un moyen de percevoir une compensation si vous risquez de subir un préjudice. Cette compensation qui se matérialise la plupart du temps par une somme d'argent, peut être versée à un particulier, une entreprise ou une association mais en contrepartie vous devrez verser une cotisation mensuelle, annuelle ou autre.²

2.1.2. Définition juridique :

L'article numéro deux de l'ordonnance N° 95-07 du Janvier 1995 relative aux assurances et ses textes d'application, définit l'assurance en référence à l'article 619 du code civil en Algérie comme suit : « *L'assurance est un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaire au*

¹ <https://www.euro-assurance.com/actualites-assurance/grande-histoire-assurance.html> (consulté 01/03/2020 à 22h10).

² COUILBAULT, (François) et ELIASHBERG, (Constant) : Les grands principes de l'assurance, 5^e édition, L'argus, Paris, P.43.

profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat. »¹

2.1.3. Définition technique :

L'assurance est « Une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation pécuniaire par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique. »²

2.2. Les caractéristiques de l'activité d'assurance :

A partir des définitions précédentes, ressort des éléments fondamentaux qui caractérisent le métier d'assurance, dont on cite :

2.2.1. L'inversion du cycle de production :

L'assurance est un secteur très spécifique par rapport aux autres secteurs d'activité, dans la mesure où son cycle de production est inversé.

Cette inversion désigne que la société d'assurance encaisse le montant de la cotisation avant de payer les prestations dues. Contrairement aux autres activités commerciales classiques où le prix de vente est fixé à partir du prix de revient. Autrement dit, le prix de vente, c'est à dire la cotisation, est encaissé immédiatement, alors que le prix de revient c'est à dire la prestation ou le règlement de l'indemnité, n'est connu qu'a posteriori.

En effet, il est impossible aux compagnies d'assurance de savoir avec certitude combien la prestation qu'elles vendent leur coûtera. Donc, pour fixer le montant des primes, l'assureur ne peut se baser que sur des études statistiques.

2.2.2. Mutualisation des risques :

Les activités assurantielles fondent leur fonctionnement sur la mutualisation des risques. Pour être efficace, et éviter que la charge de sinistre réelle ne s'écarte de manière significative de la charge de sinistre attendue, il est important que les risques soient appréhendés selon des catégories homogènes en nombre statistiquement suffisant. A défaut, l'entreprise devra en tenir

¹ Ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1414 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances, Article N°2.

² LUKAU NKODI, (François) : gestion des assurances, édition Harmattan RDC, 2014, P.24.

compte dans la gestion et la mesure du risque, y compris par exemple en organisant un programme de réassurance adapté.¹

Ce principe dont les conditions sont posées par des mathématiciens dans un théorème appelé « Loi des grands nombres », consiste à répartir sur tous les assurés les charges de sinistres qui surviennent à une personne.

2.3. Les intervenants dans une opération d'assurance :

Les différents intervenants dans une opération d'assurance sont les suivant :

2.3.1. L'assureur :

L'assureur est celui qui s'engage dans le contrat d'assurance, qui accepte le risque et détermine la cotisation à verser.²

2.3.2. L'assuré :

Personne dont l'existence, la personne ou les biens sont exposés à la survenance de risques garantis par un contrat d'assurance.³

2.3.3. Le souscripteur :

Aussi dénommé contractant ou preneur d'assurance, est la personne au nom de laquelle est conclu le contrat d'assurance avec l'assureur et qui s'engage à payer la prime ou la cotisation. Il peut s'agir d'une personne physique ou d'une personne morale.⁴

2.3.4. Les tiers bénéficiaires :

Les tiers bénéficiaires sont les personnes qui n'ont eu aucun contact direct avec l'assureur avant la survenance d'un sinistre, mais qui bénéficient des prestations de l'assureur après la réalisation du sinistre.⁵

2.4. Les éléments d'une opération d'assurance :

Il existe principalement quatre éléments qui caractérisent l'opération d'assurance à savoir :

2.4.1. Le risque :

¹ LUKAU NKODI, (François) : Op.cit., P.24.

² MOLARD, (Julien) : dictionnaire de l'assurance, Arnaud Franel éditions, 3^e édition, 2014, P.61.

³ CHARBONNIER, (Jacques) : Dictionnaire de l'assurance, AFNOR, 2019, P.42.

⁴ PIMBERT, (Agnès) : L'essentiel du droit des assurances, Gualino, 4^e édition, 2019, P.42.

⁵ <https://www.assurance-et-mutuelle.com> (consulté le 02/03/2020 à 18h46).

Le risque est l'élément fondamental du contrat d'assurance, il est l'objet même du contrat. C'est pourquoi, il doit être réel et licite. Le risque est réel lorsque sa réalisation est possible. Bien entendu, cette réalisation revêt un caractère d'incertitude (aléatoire). En conséquence, si le risque n'existe pas ou il est certain, le contrat d'assurance devient nul.¹

2.4.2. La police d'assurance :

La police d'assurance est une preuve matérielle du contrat passé entre l'assureur et l'assuré. Elle matérialise l'accord entre ces deux parties signataires du contrat.

2.4.3. La prime d'assurance :

La prime est la contribution que verse l'assuré à l'assureur en échange de la garantie qui lui est accordé. Elle est payable au départ de l'opération d'assurance.²

2.4.4. La prestation d'assurance :

C'est l'engagement pris par l'assureur en cas de réalisation du risque consiste à verser une prestation. Il s'agit en générale d'une somme d'argent destiné soit au souscripteur en cas d'incendie, soit à un tiers en cas d'assurance de responsabilité, soit à un bénéficiaire en cas d'assurance vie.³

2.4.5. La compensation au sein de la mutualité :

Chaque souscripteur verse sa cotisation sans savoir si c'est lui ou un autre qui en bénéficiera, mais conscient du fait que c'est grâce à ses versements et à ceux des autres souscripteurs que l'assureur pourra indemniser ceux qui auront été sinistré.⁴

3. Les produits d'assurance :

Les produits d'assurance peuvent être présentés en deux groupes bien distincts, les assurances de «personnes» et les assurances dites de «dommages».

3.1. L'assurance des biens et de responsabilité :

Cette assurance couvre l'automobile, les habitations, les biens professionnels, les biens agricoles, les catastrophes naturelles, la construction, la responsabilité civile générale, la protection juridique, les transports, le crédit caution, les pertes pécuniaires et l'assistance.

¹ LUKAU NKODI, (François) : Op.cit., P.55.

² COUILBAULT, (François) et ELIASHBERG, (Constant) : Les grands principes de l'assurance, édition l'argus de l'assurance, 8^e édition, Paris, 2007, P.50.

³ Ibid., P.51.

⁴ Idem.

3.1.1. L'assurance automobile :

Elle est représentée par un contrat destiné à la couverture du risque automobile et se compose de plusieurs garanties telles que le vol, l'incendie, la responsabilité civile... Certains produits annexes peuvent s'ajouter au contrat initial.

3.1.2. La responsabilité civile obligatoire :

L'assurance obligatoire ne porte que sur la garantie responsabilité civile, c'est à dire la protection des victimes en cas d'accident. Son rôle est de permettre aux victimes d'accidents ou à leurs proches de percevoir des indemnités.¹

3.1.3. L'assurance incendie :

Le contrat de l'assurance contre l'incendie relève de la branche des assurances de dommage. Il comporte à la fois des garanties portant sur des biens bâtiment, mobilier, matériel, marchandises... et des garanties couvrant les conséquences pécuniaires de la responsabilité à laquelle s'exposent ceux qui sont propriétaires ou gardiens de ces biens.²

3.1.4. L'assurance CAT-NAT :

Cette assurance couvre les catastrophes naturelles officiellement décrétées par les pouvoirs publics. Il répond de tous dommages occasionnés par un des événements suivants : les tremblements de terre, les inondations et les coulées de boue, les tempêtes et les vents violents, les mouvements de terrain.³

3.1.5. L'assurance transport :

Les entreprises d'assurance consacrent pour ce genre de contrat toute une structure indépendante. Cette assurance couvre les marchandises transportées et les moyens de transport.

3.1.6. L'assurance caution :

L'assurance caution est un contrat par lequel l'assureur garantit, moyennant prime d'assurance, l'établissement financier ou bancaire, le remboursement de la créance sur une opération commerciale ou financière, en cas d'insolvabilité du débiteur.⁴

¹ KPMG Algérie, *Guide des Assurances en Algérie*, 2015, P.59.

² MARLY, (Pierre-Gregoiremarly), et RUOL, (Vincent) : *Droit des entreprises d'assurance*, RB édition, paris 2011, P.331.

³ <https://caar.dz/assurance-catastrophes-naturelles-cat-nat/> (consulté le 02/08/2020 à 15h27).

⁴ Ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1414 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances, Art. 59 bis.

3.2. L'assurance des personnes :

Par opposition aux assurances de biens, d'autres assurances couvrent les personnes.

3.2.1. L'assurance en cas de vie :

L'assurance en cas de vie comporte l'assurance retraite et l'assurance de groupes.

- **L'assurance retraite :**

C'est une épargne souscrite à titre individuel ou par adhésion à un groupe. Le contrat peut prévoir au choix de l'assuré le versement d'une retraite complémentaire à 60 ans sous forme de rente viagère sous forme de capital.¹

- **L'assurance de groupe :**

Le contrat d'assurance de groupe est souscrit par une personne morale ou chef d'entreprise en vue de l'adhésion d'un ensemble de personnes répondant aux conditions définies au contrat pour la couverture d'un ou plusieurs risques relatifs aux assurances de personnes.²

3.2.2. L'assurance temporaire décès :

Ce contrat prévoit le versement au bénéficiaire désigné d'un capital au décès de l'assuré, le décès devant survenir avant une date déterminée.

3.2.3. L'assurance voyage :

Il s'agit d'une assurance qui couvre le décès, la maladie et une assistance à l'étranger pour le rapatriement de la personne ou du corps. C'est une assurance qui n'est pas obligatoire mais qui s'impose en fait.

3.2.4. L'assurance individuelle accident :

Ce contrat a pour objet de garantir le paiement des sommes assurées dans les cas où l'assuré serait victime d'accidents tant au cours de sa vie professionnelle qu'en dehors de celle-ci.

4. Le rôle de l'assurance :

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

¹ KPMG Algérie, *Guide des Assurance en Algérie*, Op.cit., P.100.

² Ibid., P.101.

4.1.1. Le rôle économique :

L'assurance est un moteur essentiel du développement économique pour au moins deux raisons : la garantie des investissements et le placement des cotisations.

L'assurance contribue à booster l'économie du pays à travers le placement des fonds collectés auprès des assurés sous formes de cotisation en achetant des titres émis par les entreprises en quête de financement. Ces titres sont représentatifs soit de capitaux propres (les actions), soit de dettes à long terme (les obligations).

L'assurance favorise et encourage la prise des risques par les investisseurs et participe à la création de la richesse et l'épanouissement de l'activité économique en permettant à des entreprises de continuer à fonctionner après un sinistre, mais le rôle économique de l'assurance ne s'arrête pas à la préservation des acquis économiques à un instant donné.

Par ailleurs, l'assurance est un élément primordial pour les organismes de crédit. Pour bénéficier d'un crédit bancaire, les banques exigent une assurance afin de garantir le remboursement à l'échéance.

4.1.2. Le rôle social :

Tout comme les banques, les assurances fait partie du secteur financier, la banque offre le financement des projets réalisés par les investisseurs, tandis que l'assurance offre la confiance à ces investisseurs qui sont exposés à de multiples risques en indemnisant les dommages résultants de la réalisation de ces risques. L'assurance joue généralement ce rôle dans l'intérêt de l'assuré lui-même car elle lui permet de conserver l'équilibre de son patrimoine. Mais elle est aussi utilisée pour garantir au tiers la réparation du dommage dont il est victime.

L'assurance peut intervenir aussi dans la prévention et la sensibilisation aux risques, en incitant les assurés à avoir un comportement prudent afin d'éviter les sinistres.

Donc, l'assurance a pour rôle fondamental de donner aux assurés la sécurité dont ils ont besoin. Elle leur apporte la confiance dans l'avenir : grâce à elle, ils sont protégés contre les risques du hasard, qui les menace, eux ou leur patrimoine.

Section 2 : Aperçu théorique sur Risk Management

Dans cette deuxième section nous allons procéder à la définition du Risk management, ses objectifs, ses avantages et son cadre référentiel, mais avant de cela nous avons jugé utile d'éclaircir et de donner quelques définitions réservées au « risque ».

1. Notion de risque :

Les entreprises ont toujours été exposées à des risques qui pourraient représenter des menaces pour sa réussite. Les décideurs ont appris à incorporer le risque dans leurs décisions, ils ont inventés des modèles d'analyses faisant du risque une variable essentielle.

1.1. Définitions :

Le risque peut être défini à partir de nombreuses sources, et pour illustrer l'ampleur de ce dernier sur les organisations, quelques définitions clés sont représentées :

Le risque est « *la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur* ». ¹

Le COSO définit le risque comme « *la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs* ». ²

Selon Nichan MARGOSSIAN le risque peut être défini comme « *l'éventualité d'un événement futur, susceptible de causer généralement un dommage, une altération ; c'est donc la probabilité de l'existence d'une situation dangereuse pouvant conduire à un événement grave, par exemple accident ou une maladie* ». ³

A partir de ces définitions on peut conclure que le risque représente la combinaison d'un événement incertain et d'un mode de fonctionnement aléatoire qui va empêcher la réalisation d'un objectif.

La signification du risque comporte le plus souvent deux dimensions : la probabilité de son occurrence et la gravité de ses effets.

1.2. Typologies de risques :

Nous distinguons plusieurs types de risques qui sont généralement classés selon l'origine, l'activité, la nature et le niveau :

¹ MOREAU, (Franck) : Comprendre et gérer les risques, Edition d'Organisation, 2002, P.30.

² IFACI : Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance de contrôle interne et du management des risques, Edition Eyrolles. Paris, 2015. P.44.

³ MARGOSSIAN, (Nichan) : Risques professionnels, édition DUNOD, Paris, 2003, P.10.

1.2.1. Classification selon l'origine :

- **Le risque interne** : c'est le risque résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise ; ses facteurs sont en grande partie maîtrisables.
- **Le risque externe** : c'est le risque indépendant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et ses facteurs sont difficilement maîtrisables.

1.2.2. Classification selon l'activité :

- **Le risque économique et financier** : il englobe les risques qui menacent les flux liés au titre financier et relèvent du monde économique ou réel (risques politiques, naturels, d'inflation et d'escroquerie...).
- **Le risque social** : c'est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique, liés à la communication de l'entreprise ou des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.
- **Le risque environnemental** : c'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs.
- **Le risque opérationnel** : se définit comme étant le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs.

1.2.3. Classification selon la nature :

- **Le risque inhérent** : c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise.
- **Le risque de non contrôle** : c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle mis en place au sein d'une entreprise.

- **Le risque de non détection** : C'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne ou du Risk-manager. Ce risque est dû soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit ou de diagnostic du Risk manager, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux.
- **Le risque résiduel** : C'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques.

2. Le Risk management :

Le management de l'entreprise s'exerce dans un contexte de plus en plus incertain et imprévisible¹. Il traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur.

2.1. Définitions :

Le Risk Management est devenu une des fonctions principales de la gestion d'une entreprise et il fait partie intégrale des nouvelles réglementations. Il se définit comme suit :

Selon Frédéric MORLAYE, le Risk management est « *l'ensemble des mesures prises par une entreprise pour mieux choisir le profil de risques qu'elle entend assumer en fonction de ses objectifs stratégiques et couvrir ou réduire les autres risques que son activité peut générer ou qui peuvent survenir en fonction d'aléa exogènes* ». ²

Selon le COSO II, le management des risques se définit comme suit : « *Le management des risques est un processus mise en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les éléments potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* ». ³

Cette définition contient certains concepts fondamentaux. Le management des risques :

- Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;

¹ SERRES, (Jean-Claude) : *Managers, oser le management par les risques !*, AFNOR, 2009, P.16.

² MORLAYE, (Frederic) : *Risque management et assurance*, Economica, Paris, 2006, P.60.

³ IFACI : *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles d'audit interne*, IFACI, 2011, P.133.

- Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque entité de l'organisation ;
- Permet d'obtenir une vision globale de l'exposition aux risques de l'organisation ;
- Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ;
- Permet de gérer les risques en fonction de l'appétence au risques de l'organisation ;

A partir de ces définitions on peut dire que le management des risques est un ensemble de capacités et de pratiques managériales que les organisations intègrent à l'élaboration de la stratégie et appliquent lorsqu'elles mettent en œuvre cette stratégie, dans le but de gérer les risques en créant de la valeur, en la préservant et en la concrétisant. Il représente un système de pilotage, d'apprentissage et d'amélioration de la performance.

2.2. Objectifs :

Chaque entité est confrontée à une multitude de risques qui peuvent affecter de nombreux domaines de l'organisation, c'est pour cela qu'aujourd'hui le Risk management fait partie intégrante de l'implémentation de la stratégie de toute entreprise. Pour faire face au contexte d'incertitude, ce processus intervient pour réaliser les objectifs suivants :

- L'identification et la mesures des risques opérationnels ;¹
- L'évaluation des risques identifiés et le suivi permanent des activités afin de détecter le plus tôt possible l'émergence de nouveaux risques ;
- La réduction de la probabilité de réalisation des risques ;
- La prévention des conséquences humaines, financières ou commerciales des risques ;
- La prise de mesures nécessaires permettant la maîtrise de l'ensemble des impacts négatifs sur le patrimoine.

¹ KEREBEL, (Pascal) : Management des risques, Edition d'Organisation, Paris, 2009, P.122.

Le Risk Management est à la recherche de la stratégie la plus performante pour gérer l'incertitude opérationnelle et financière, et l'impact des risques sur le patrimoine et les activités de l'entreprise.¹

2.3. Avantages :

Toutes les organisations ont besoin de définir une stratégie et de l'ajuster régulièrement, en ayant à la fois conscience des opportunités en perpétuelle évolution de création de valeur et des défis à relever pour la concrétisation de cette valeur. Elles ont donc besoin du meilleur cadre de référence possible pour optimiser la stratégie et la performance.²

L'adoption du processus Risk management dans la réflexion de la gestion stratégique permet de :

- Renforcer et promouvoir une culture de risque au sein de l'entreprise en adoptant les bonnes techniques et pratiques d'identification, d'évaluation et de traitement des risques ;
- Optimiser ses choix de développement de son activité à travers la connaissance et la maîtrise des risques et la diminution des pertes potentiels ;
- Améliorer la réactivité par rapport aux évènements plus ou moins inattendus affectant le patrimoine de l'entreprise qui permettra une meilleure gestion des crises ;
- Distinguer « le niveau de risque global qu'une entreprise accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de valeur » ;³
- Répondre efficacement au changement et protéger l'entreprise au fur à mesure de son développement ;
- Augmenter la probabilité de l'atteinte des objectifs ;
- Améliorer l'identification des opportunités et des menaces ;

¹ KEREBEL, (Pascal) : Op.cit., P.57.

² COSO, PWC : Enterprise Risk Management - Integrating with strategy and performance, traduit par IFACI, COSO, 2017, P.3.

³ www.caim.info (consulté le 02/03/2020 à 23h09).

- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en réduisant le coût des risques par un choix d'une solution optimale pour le traitement des risques ;
- Se conformer aux exigences légales et réglementaires applicables et aux normes internationales ;
- Renforcer la confiance des parties prenantes ;
- Etablir une base fiable pour la prise de décision et la planification ;
- Contribuer à la mise en place d'un reporting efficace et au respect de la conformité aux lois et réglementations. Ce faisant, il protège l'image de l'entité et lui épargne les conséquences néfastes d'une perte de réputation.¹

Ces bénéfices soulignent le fait que les risques ne devraient pas être perçus comme des contraintes ou des obstacles potentiels à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie. Au contraire, les évolutions qui suscitent des risques et les réponses que l'organisation apporte à ces risques sont autant d'opportunités stratégiques et de facteurs clés de différenciation.²

3. Cadre référentiel du Risk management :

3.1. De COSO 1 à COSO 2 :

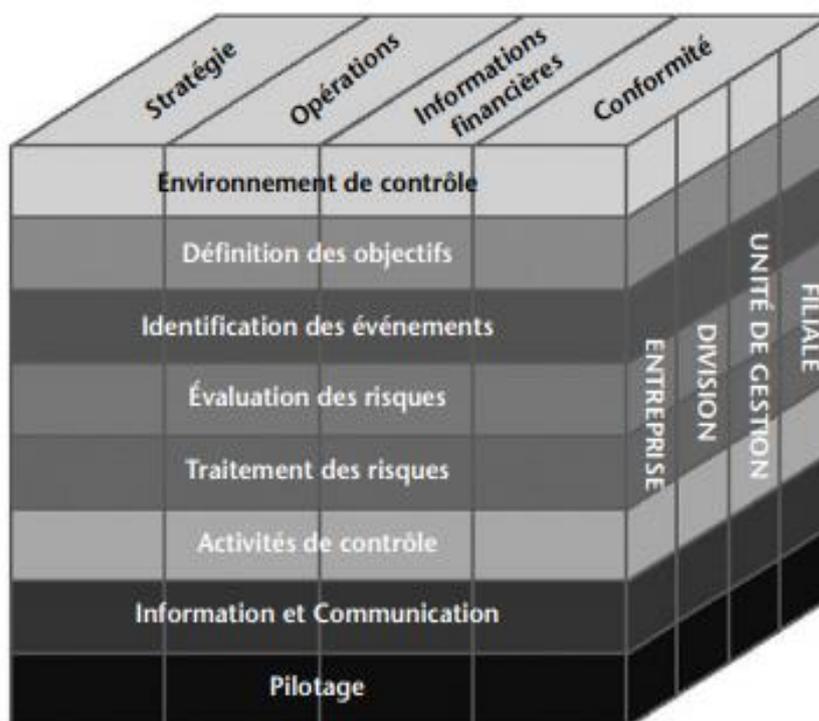
Le COSO I (publié en 1992) propose un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne. Ce dernier a évolué en 2004 vers un second corpus dénommé COSO II qui s'appuie sur le référentiel initial. Il apparaît que le COSO II inclut les éléments du COSO I ainsi, il corrige et complète le concept de contrôle interne en élargissant la réflexion sur un thème plus global de gestion des risques, tout en englobant le contrôle interne. De ce fait, le COSO II est basé sur une vision orientée vers la gestion des risques de l'entreprise.

Comme l'illustre la figure ci-dessous, le COSO II se base sur 3 axes d'analyse distincts :

- 4 Niveaux d'organisation ;
- 4 Objectifs d'organisation ;
- 8 Éléments du Risk Management.

¹ www.coso.org (consulté le 03/03/2019 à 01h21).

² COSO, PWC : Enterprise Risk Management - Integrating with strategy and performance, Op.cit., P.4.

Figure N° 1 : Le cube de COSO II

Source : SCHICK (P), VERA (J), BOURROUILH-PAREGE (O) : Audit interne et référentiels de risques : Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit ; éditions Dunod, 2e édition, Paris 2014, P.15.

3.1.1. Les 4 objectifs de l'organisation :

Les quatre grandes catégories d'objectifs de l'organisation sont les suivants :

- **Stratégiques** : ils sont des objectifs de haut niveau, reflètent le choix de Haute Direction quant à la façon dont l'entreprise s'efforcera à créer de la valeur pour les parties prenantes ;
- **Opérationnels** : il s'agit de la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs plus détaillés et compréhensible à tous les niveaux ;
- **Reporting** : ils concernent la fiabilité du reporting qui permette aux parties prenantes de disposer d'informations exactes, exhaustives et utiles ;
- **Conformité** : c'est le respect des lois et réglementations en vigueur qui ont un impact direct sur la réputation de l'entreprise.

Chaque organisation met en œuvre un dispositif de management des risques qui lui est propre. Les besoins des organisations en matière de management des risques varient considérablement selon le secteur, la taille, le style de management et la culture de l'organisation.¹

3.1.2. Les 8 éléments du Risk management :

Les éléments de management des risques traduisent la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrées au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

- **L'environnement interne** : constitue un élément très important de la culture d'une entreprise. Il englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Cet élément représente la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par les collaborateurs d'une part et le management d'autre part. L'environnement interne est un facteur déterminant dans le dispositif de management des risques afin de pouvoir identifier l'appétence au risque de l'entreprise.
- **Fixation des objectifs** : la fixation des objectifs de l'entreprise permet de définir les phénomènes susceptibles d'avoir un impact négatif sur le bon déroulement de l'activité et l'atteinte des objectifs ciblés par le management. Les objectifs définis doivent être en cohérence avec le niveau de l'appétence au risque.
- **Identification des événements** : les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés.
- **L'évaluation des risques** : l'évaluation des risques se fait en analysant et déterminant la fréquence et la gravité de l'impact des risques identifiés.
- **Le traitement des risques** : une fois les risques sont identifiés et évalués, le management définit un seuil de tolérance ou d'acceptation selon la fréquence et l'intensité des risques identifiés et il détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques.
- **Activités de contrôle** : sont constitués des politiques et procédures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques souhaités par la direction ont été effectivement mis en place.

¹ COSO, PWC : Enterprise Risk Management - Integrating with strategy and performance, Op.cit., P.34.

- **L'information et la communication** : la qualité des informations générée par les systèmes influe sur la capacité du management à prendre les décisions appropriées. De même, la communication doit être de manière globale, verticale et transversale pour permettre aux différents responsables la prise des décisions à temps.
- **Le pilotage** : le dispositif de management des risques est piloté et adapté aussi souvent que nécessaire. Ainsi, il permet de réagir rapidement, au fur et à mesure que les conditions l'exigent. Le pilotage s'effectue au travers des activités courantes de management, d'évaluations ponctuelles du dispositif ou bien d'une combinaison des deux.¹

Ces éléments du dispositif de management des risques, contribuent à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'organisation et à la minimisation des pertes

3.2. Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) :

L'AMF (Autorité des Marchés Financiers) a publié en 2010 un cadre de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne², il est destiné pour les sociétés françaises soumises à la LSF.

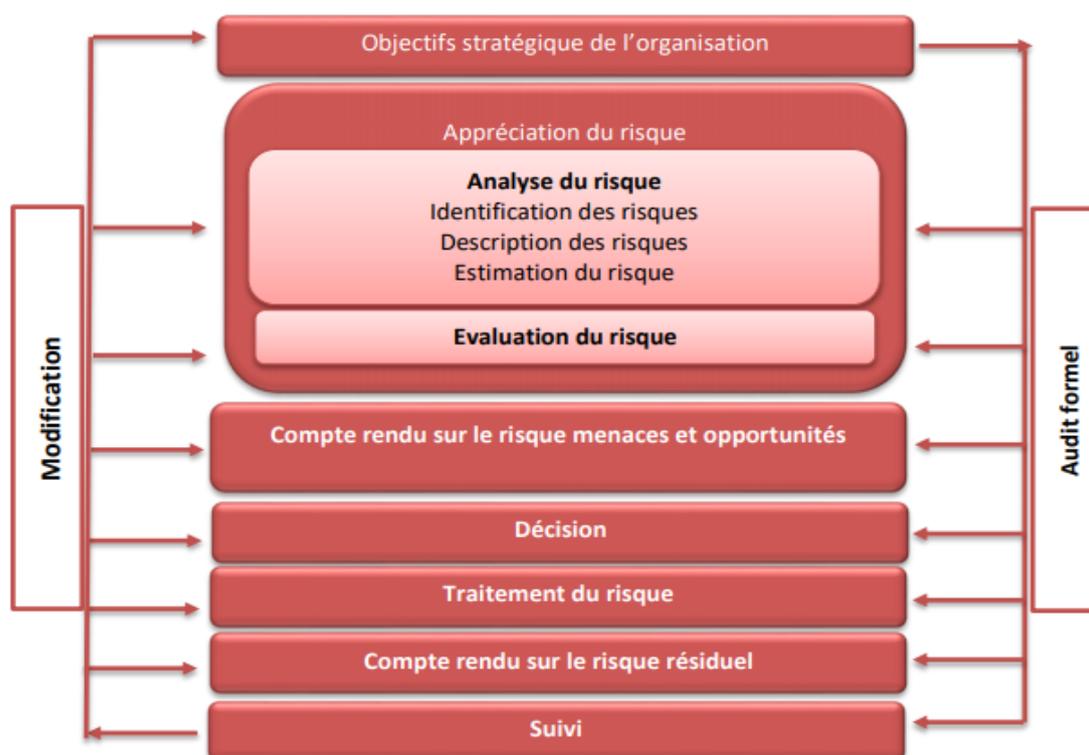
3.3. Fédération européenne des associations de Risk management (FERMA) :

FERMA est un référentiel européen instauré en 2002 par la Fédération Des Associations Européennes De Gestion Des Risques. Il met l'accent sur la gestion des risques avec un système de contrôle des risques intégré à la mise en œuvre de la stratégie et présente un processus de gestion des risques continu et itératif accessible à tous les acteurs qui décrit des facteurs d'origine des risques internes comme externes et les catégories en risques financiers, stratégiques et opérationnels.

La figure ci-après représente le processus de gestion de risque selon FERMA :

¹ IFACI, PWC et Landwell : Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence, techniques d'application, Editions d'organisation, Paris, 2005, P.33.

² <https://www.ifaci.com/publications/controle-interne/amf/> (consulter le 04/03/2020 à 15h55).

Figure N° 2 : FERMA processus de management des risques.

Source : cadre de référence de la gestion des risques, FERMA, 2003, P.5.

3.4. ISO 31000 :2009

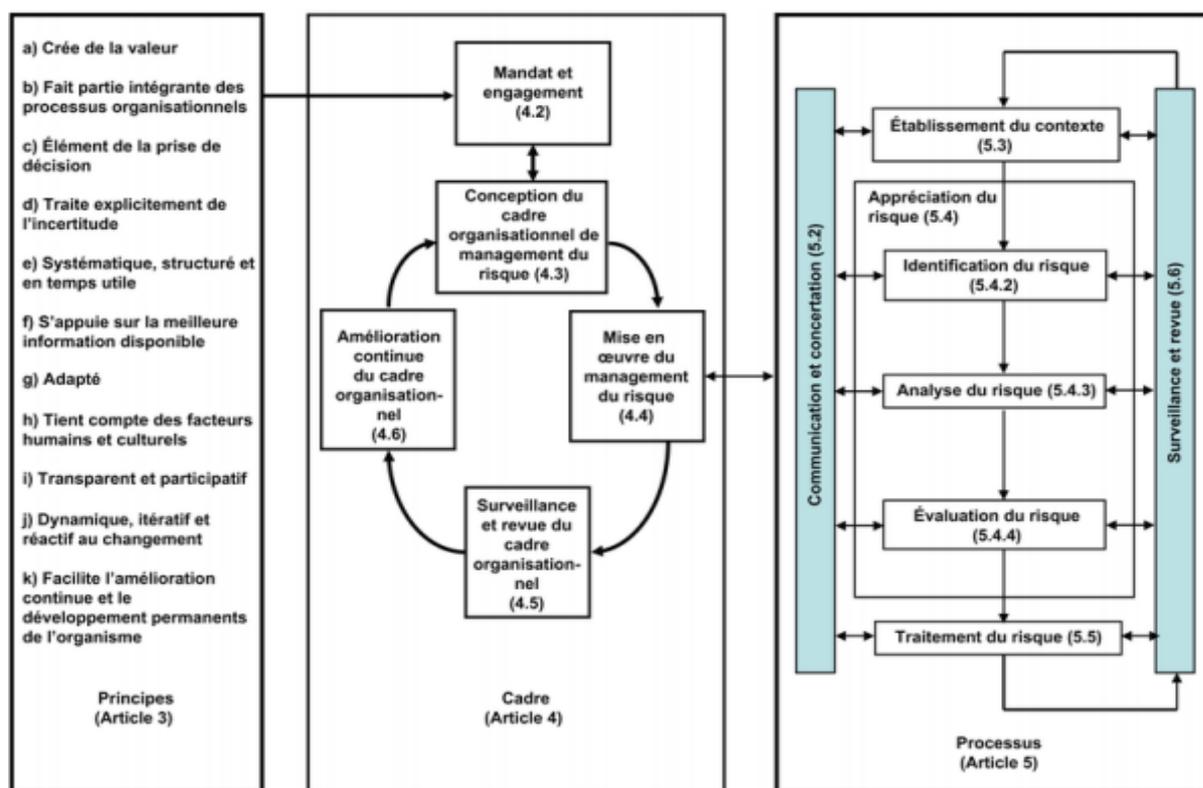
La norme internationale ISO 31000:2009 fournit des principes et des lignes directrices générales sur le management du risque¹. Elle prévoit les principes, le cadre organisationnel et un processus applicable à tout type d'organisme public ou du secteur privé pour gérer toute forme de risque.

Selon ISO31000, le processus de management des risques est l'application systématique des politiques, procédures et pratiques de management aux activités de communication, de concertation, d'établissement du contexte, ainsi qu'aux activités d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et de revue des risques²

La figure ci-dessous représente le processus de management du risque tel qu'il est proposé dans la norme ISO 31000 :2009.

¹ <https://www.iso.org/fr/standard/43170.html> (consulté le 04/03/2020 à 15h47).

² Norme internationale –ISO 31000, «Management du risque - Principes et lignes directrices », 2009.

Figure N° 3 : Processus de gestion des risques selon la norme ISO31000.

Source : Norme internationale –ISO 31000, « Management du risque - Principes et lignes directrices », 2009.

Section 3 : Le Risk Management en assurance

Les compagnies d'assurances, en étant expertes dans la gestion des risques des clients, doivent également gérer leurs propres risques. Elles doivent revoir de façon radicale la gestion de leurs risques, les progrès à réaliser tournent autour d'une culture ERM : Enterprise Risk Management. Celle-ci est mise en place afin de mieux répondre aux nouvelles exigences de Solvabilité II. Cette section est consacrée à la présentation de la directive Solvabilité II, la démarche ERM ainsi que les différents risques existant dans les compagnies d'assurance.

1. Réglementation encadrant le Risk management en assurance :

1.1. Le contexte de la directive « Solvabilité II » :

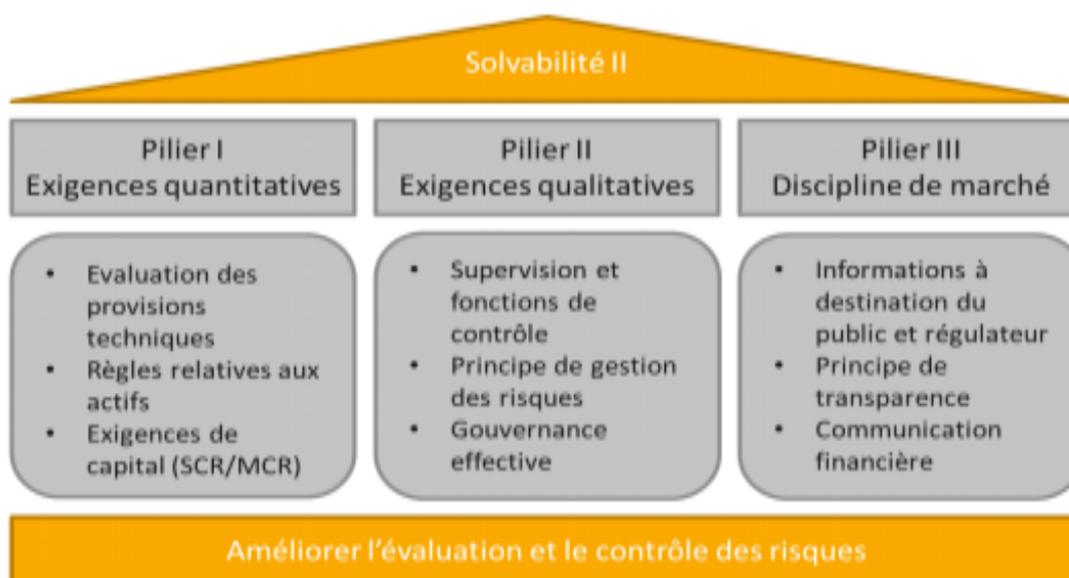
Dans le prolongement de la réforme Bâle II pour les banques, l'Union européenne établit un nouveau cadre réglementaire en matière de gestion des risques pour les sociétés d'assurance. Ce nouveau dispositif connu sous le nom « Solvabilité II » est le travail de continuité de la réforme « Solvabilité I » mise en place avec sa portée largement étendue afin de s'accroître au système de solvabilité européen en lui permettant l'intégration de tous les risques pesants sur

les sociétés d'assurance. Cette directive mettra en place de nouvelles exigences de capital, techniques d'évaluation, et normes pour la gouvernance et la déclaration. Le but consiste à harmoniser les règlements dans l'ensemble de l'Union européenne.¹

1.2. Les apports de la directive Solvabilité II :

Le nouveau dispositif Solvabilité II est fondé sur une structure à 3 piliers illustrée dans la figure ci-dessous :

Figure N° 4 : Les trois piliers de « Solvabilité II ».



Source : www.advents.fr (consulté le 09/03/2020 à 23:40).

1.2.1. Premier pilier : exigences quantitatives :

Le pilier 1 établit les règles fixant un seuil pour les fonds propres et pour les provisions techniques afin de garantir la solvabilité de l'assurance.

- **Les fonds propres :**

Les fonds propres d'un organisme assureur sont le total des actifs possédés par cet organisme moins l'ensemble de ses dettes. Plus les fonds propres sont élevés, plus le risque de faillite est faible. Les fonds propres représentent une marge de sécurité pour les créanciers de l'organisme (règlement n°90- 02 du 23 février 1990).²

¹ KPMG : Document de recherche sur le risque opérationnel, Institut Canadien des Actuaire, Canada, 2014, P.131.

² Unme, *Solvabilité II-glossaires et notions clés*, 2013, P.5.

Solvabilité II prend en compte deux marges de solvabilité :¹

- le SCR représente le niveau de l'exigence de capital pour garantir à 99,5 % que l'actif sera suffisant pour couvrir le passif au cours des 12 prochains mois;
 - le MCR constitue le niveau de l'exigence de capital pour garantir à 85 % à l'autorité de contrôle que l'actif sera suffisant pour couvrir le passif au cours des 12 prochains mois
- **Les provisions techniques :**

Contrairement à Solvabilité I, qui ne retenait que le bilan comptable (la valeur des biens est comptabilisée à la valeur d'acquisition), Solvabilité II repose sur un bilan économique, qui tient compte de l'état du marché et des risques. Par conséquent, les provisions techniques (qui représentent les engagements envers les assurés) sont évaluées de façon cohérente avec le marché : elles correspondent au montant d'actifs qu'un tiers exigerait pour reprendre les engagements de l'assureur (ce résultat correspond donc à une "valeur de transfert").²

1.2.2. Deuxième pilier : Exigences qualitatives

Le pilier 2 de solvabilité II fixe les normes de surveillance de la gestion des fonds propres des sociétés d'assurance. Il impose l'implantation des processus de contrôle interne, afin de renforcer la maîtrise du management, soit la gestion des risques, la gouvernance, l'audit et la supervision.

Il comprend le dispositif ORSA, qui oblige un assureur à effectuer sa propre autoévaluation prospective de ses risques, du capital requis correspondant et de la suffisance des ressources en capital³.

1.2.3. Troisième pilier : discipline de marché et communication financière :

Le pilier 3 concerne la communication et le reporting, vis-à-vis des autorités de supervision bien sûr, mais plus généralement vis-à-vis du marché et des différentes stakeholders.⁴

La transparence et la publication des informations communiquées renforceront la discipline et les mécanismes de marché.

¹ KPMG : Document de recherche sur le risque opérationnel, Op.cit., P.132.

² DUPIN, (Charle) : Le livre blanc, Société de Calcul Mathématique, 2016, P.18.

³ KPMG : Document de recherche sur le risque opérationnel, Op.cit., P.133.

⁴ MORLAYE, (Frédéric), Solvency 2 : Impacts stratégiques et de marché, RB édition, Paris, 2017, P.36.

Ce pilier permet de pousser les entreprises à mieux communiquer sur leurs risques et stratégies.

2. Entreprise Risk management (ERM) :

Le contexte économique de ces dernières décennies est marqué par le renforcement progressif des contrôles et des exigences de la part des autorités régulatrices et des agences de notation. La mise en œuvre de la directive « Solvabilité II » est un puissant moteur pour la mise en place d'une démarche globale et intégrée à toutes les décisions d'un organisme, stratégiques, tactiques et opérationnelles, connue sous le nom d'ERM « Entreprise-wide Risk Management » sous tendue par la norme ISO 31000.

2.1. Définitions :

Après avoir identifié et évalué les risques, il est fondamental d'intégrer la prévention des risques dans les pratiques managériales de l'entreprise. En mettant en œuvre une démarche de management global des risques (ERM).

Selon le référentiel COSO 2 « *L'ERM est un processus visant à identifier les événements susceptibles d'affecter l'organisation à gérer les risques dans les limites de l'appétence et à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs* ». ¹

L'ERM traduit la volonté d'avoir une vision globale des risques d'une organisation. Il s'agit de donner une vue d'ensemble, recouvrant l'ensemble des risques auxquels une organisation, publique ou privée, cotée ou non, doit faire face². Il s'agit de prendre en considération tous les risques qui s'imposent à la compagnie d'assurance quelle que soit leur nature.

La démarche ERM est plus large et plus profonde que le traditionnel Risk management. Il ne vise plus seulement à identifier et prévenir (ou couvrir) les risques opérationnels, mais à cartographier l'ensemble des risques de toutes natures (y compris exogènes à l'entreprise), à les hiérarchiser et à identifier les risques pouvant avoir un impact sur la stratégie même de l'entreprise.

¹ COSO II, The entreprise Risk Management-Integrated Framework, traduit par IFACI, Price Waterhouse Coopers et Landwell, Edition d'Organisation, 2005, Livres outils, P.5.

² SUTRA, (Géraldine) : Management du risque : une approche stratégique : cartographie des risques : prenez de la hauteur !, AFNOR, 2018, P.6.

2.2. Les motifs de la mise en place d'une démarche ERM chez un assureur :

- **Une contrainte réglementaire :** « Solvabilité II » est, chez les assureurs, la contrainte réglementaire actuellement la plus forte qui motive la mise en place de cette fonction ;
- **Une volonté du Top management de l'entreprise :** Suite à une prise de conscience qu'il est nécessaire de mettre en place une gouvernance d'entreprise forte ;
- **À la suite d'événements déclencheurs :** Un ou plusieurs sinistres majeurs dans l'entreprise ou dans le secteur.

2.3. Les apports de l'ERM :

Grâce au déploiement d'un dispositif de gestion des risques tel que l'ERM, une compagnie d'assurance augmente sa capacité à saisir les opportunités. C'est en prenant en compte un large éventail d'événements potentiels qu'elle est le mieux à même d'identifier et tirer parti des opportunités de façon proactive. Or, ces opportunités constituent un facteur de levier ou de soutien pour la création ou la préservation de valeur.

Le principal apport de l'ERM dans le processus de décision stratégique est de fournir une information de haute qualité sur les incertitudes qui pèsent sur son avenir¹ ; c'est-à-dire l'adoption de cette démarche permet à l'organisme d'être moins vulnérable à l'échec de de survivre aux changements de l'environnement externe.

L'intégration du processus d'ERM à l'élaboration de la stratégie accroît les chances de l'organisme de gérer efficacement les risques auxquels il est confronté². Mais au-delà de cela, l'ERM constitue un outil objectif en matière de couverture des risques. Chaque prise de décision de couverture de risque (réassurance, instruments financiers, diversification, auto-assurance) peut être mesurée en terme de réduction de risque et de contribution à la performance (notamment au regard des couts de couverture).

L'ERM est souvent vu comme une composante clé d'une gestion saine de la compagnie d'assurance permettant sa pérennité et l'amélioration de sa performance.

En outre, le dispositif ERM est également nécessaire pour répondre aux nouvelles exigences de Solvabilité II. A cet égard l'ERM s'impose de plus en plus aux compagnies d'assurances

¹ LUISOT, (Jean Paul) : Risk management et stratégie selon la norme ISO 31000 : Les bénéfices de l'intégration de l'ERM dans les processus stratégiques, AFNOR, 2016, P.56.

² Ibid., P.57.

pour répondre aux meilleures pratiques du secteur et pour maintenir la compétitivité sur un marché hautement concurrentiel.

3. Typologie des risques en assurance :

Selon l'IFACI, les risques liés à l'assurance sont classés sous quatre grandes familles selon trois niveaux :

- Niveau 1 : concerne les quatre grandes familles de risques (risques d'assurance, risques financiers, risque opérationnels, risques stratégiques et environnementaux) ;
- Niveau 2 : Permet de définir des catégories de risques au sein de chaque famille ;
- Niveau 3 : Offre un degré de détail supplémentaire au sein de ces catégories.

3.1. Risques d'assurances :

Les risques d'assurances sont les risques liés directement au métier de l'assureur, et qu'encourent une compagnie d'assurance de ne pas être en mesure de faire face à ses obligations pour ne pas avoir correctement déterminé ses primes d'assurance et/ou pas constitué un montant de provisions « techniques » suffisantes. Ces risques peuvent se décliner en deux types de risques : le risque de sous-tarification et le risque sous-provisionnement.

3.1.1. Le risque de sous-tarification :

C'est un risque lié à la nature d'activité qui est caractérisée par l'inversion du cycle de production, c'est à dire que l'assureur détermine le prix avant même de connaître son coût de revient en recourant à des méthodes statistiques, mathématiques et actuarielles.¹

3.1.2. Le risque de sous-provisionnement :

Afin de permettre le règlement intégral des engagements pris par l'assureur envers les assurés et les bénéficiaires des contrats d'assurances, Les compagnies d'assurance doivent constituer des provisions techniques.

Ces provisions techniques ne sont que des évaluations, et comme toute évaluation les évaluateurs peuvent se tromper, soit parce que les engagements à long terme sont sujettes de

¹ CHELLOUL, (Mehdi) : *Solvabilité et maîtrise des risques des compagnies d'assurance*, Centre des Hautes Etudes en Assurance, 2012, P.57.

grandes variations dans le temps, soit à la date d'inventaire, l'assureur n'a pas encore pu prendre connaissance d'un certain nombre de sinistres déjà survenus mais non encore déclarés.¹

3.2. Risques financiers :

En assurance les risques financiers sont les risques liés à l'évolution des marchés financiers, de gestion de bilan ou financière². Cette catégorie est divisée en quatre sous-catégories :

3.2.1. Risque de solvabilité :

C'est le risque résultant d'un niveau des fonds propres et quasi-fonds propres inférieur au minimum réglementaire « MCR ».³

3.2.2. Risque de gestion d'actif :

Ils sont des risques relatifs à la gestion des actifs, comme le risque de trésorerie, qui résulte d'un manque de liquidités vis-à-vis une obligation de règlement et le risques de concentration, qui correspond à un manque de diversification dans le placement des actifs ce qui conduit à une exposition trop forte sur un risque particulier.

3.2.3. Risque d'endettement :

C'est le risque résultant d'un endettement trop important eu égard aux charges de remboursement ou aux taux des emprunts en cours. Par exemple un niveau d'endettement du Groupe trop élevé, pouvant entraîner une crise de liquidité ou rendre impossible le financement de la croissance du Groupe.

3.2.4. Risque d'adéquation actif / passif « ALM » :

Risque résultant d'une inadéquation, en montant ou en structure, entre le passif correspondant aux engagements pris envers les clients et l'actif mis en représentation.⁴

L'IFACI a cité huit risques liés au risque « ALM » :

- Risque de limitations par catégorie d'actif ou de passif ;
- Risque de couverture imparfaite ;

¹ TEBBACHE, (Fella) : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques, Magistère en sciences commerciales et financières, Ecole Supérieure de Commerce, 2017, P.100.

² Group Professional d'assurance : Cahier de la recherche : La cartographie des risques, IFACI, 2^e éditions, Paris, 2013, P.66.

³ Ibid., P.66.

⁴ Idem.

- Risque de disparités de lignes de passifs ;
- Risque de liquidité ;
- Risque de taux ;
- Risque d'actions ;
- Risques de change ;
- Risque immobiliers.

3.3.Risques stratégiques environnementaux :

Ils sont les risques relatifs au pilotage de l'entreprise, aux risques de réputation directe et aux risques générés par l'environnement de l'entreprise et aux risques émergents.

Selon l'IFACI ils sont classés comme suit :

- Risque de marché de l'assurance : C'est les risques résultant du comportement des acteurs du marché de l'assurance.
- Risque de pilotage : C'est les risques de choix stratégiques, de moyens associés ou de pilotage de la mise en œuvre inadéquats.
- Risque de marketing : C'est les risques résultant d'une mauvaise démarche marketing assurance.
- Risque de réputation : Ils sont les risques liés à une perception négative de l'entreprise.
- Risque législatifs, réglementaires et judiciaires : C'est les risques liés à l'apparition de nouvelles lois ou règlements, et à leur application.
- Autres risques systémiques et exogènes : C'est les risques provenant de l'environnement externe de l'entreprise.

3.4. Risques opérationnels :

Selon la directive solvabilité II le risque opérationnel est défini comme : « *le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des événements internes liés aux procédures, personnel et système d'information et des événements externes.* »¹

¹ Directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II).

Le glossaire de l'AICA définit ainsi le risque opérationnel : « *risque découlant de la défaillance ou de l'inadéquation de systèmes internes, du personnel, des procédures ou des contrôles et entraînant une perte financière.* »¹

Les risques opérationnels se divisent en sept grandes catégories :

- Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur lieu de travail ;
- Dysfonctionnement de l'activité et de système ;
- Exécution, livraison et gestions des processus ;
- Fraude interne ;
- Fraude externe ;
- Dommages aux actifs corporels ;
- Clients, produits et pratiques commerciales.

¹ KPMG : Document de recherche sur le risque opérationnel, Op.cit., P.14.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons tout d'abord présenté les notions clés relatives au secteur d'assurance, où l'assurance apparaît comme une opération par laquelle l'assureur s'engage à réaliser une prestation, dans le cadre d'un contrat d'assurance, au profit de l'assuré, moyennant le paiement d'une prime. En cas de survenance d'un risque, l'assureur s'oblige à verser une prestation sous forme d'argent soit à l'assuré, ou à un tiers bénéficiaire.

Par la suite, nous avons abordé des généralités sur le Risk management où nous avons mis l'accent sur nécessité de cette notion afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Aussi, nous avons vu que toute compagnie d'assurances est exposée à une multitude de risques qui peuvent affecter son activité et avoir de lourdes conséquences notamment sur sa solvabilité, ainsi une bonne gestion s'avère nécessaire. A cet égard, les obligations réglementaires, notamment la directive « Solvency II », donnent un cadre de fonctionnement strict aux compagnies d'assurances. Ce cadre vise la maîtrise des risques afin de pouvoir opérer en toute sécurité dans un marché concurrentiel.

En effet, la gestion des risques exige l'utilisation des outils permettant le bon fonctionnement du dispositif du Risk management dont la cartographie des risques, qui apparaît comme l'un des outils jugés les plus pertinents qui fera l'objet de notre prochain chapitre.

Chapitre II :
La cartographie des
risques

Introduction

La cartographie des risques figure parmi les outils de Risk Management les plus utilisés par les entreprises en général et les compagnies d'assurances en particulier, notamment dans le contexte actuel caractérisé par l'apparition de nouveaux risques qui affectent la stabilité de ce secteur.

La cartographie des risques s'appuie sur une identification des risques majeurs d'une organisation pour ensuite les présenter, de façon synthétique et hiérarchisée. Son intérêt est primordial, car elle fournit les informations de base nécessaires à la gestion des risques. L'élaboration d'une bonne cartographie des risques est donc vitale pour la pérennité d'une compagnie d'assurance.

Nous présentons dans ce second chapitre la démarche de la cartographie des risques, à travers trois sections comme suit :

Une première section « **Généralités sur la cartographie des risques** » visant à présenter le concept de cartographie des risques.

Une deuxième section « **Processus d'élaboration de la cartographie des risques** » portant sur les fondements méthodologiques de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques.

Et finalement, une troisième section « **Utilisation de la cartographie des risques** » permettant de présenter les différentes utilisations de la cartographie des risques.

Section 1 : Généralités sur la cartographie des risques

La cartographie des risques représente un levier indispensable au pilotage des risques notamment dans le secteur d'assurance. Pour cela, cette section consistera à définir la cartographie des risques, à expliquer ses objectifs, ses avantages, ses types, ses facteurs de réussite, ses obstacles d'élaboration et enfin présenter ses approches d'élaboration.

1. La notion de cartographie des risques :

Historiquement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques. Cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas. Le terme ne constitue pas un vrai néologisme.

1.1. Définition de la cartographie des risques :

Afin de clarifier le concept de cartographie des risques, plusieurs définitions peuvent être citées :

« La cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le Risk Manager aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque¹ ».

L'IFACI et PWC définissent la cartographie des risques comme *« une représentation de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible)² »*

A partir des définitions précédentes on peut dire que la cartographie des risques est une représentation des différents risques qui peuvent perturber le fonctionnement ordinaire des activités et qui vont engendrer des pertes certaines pour les organisations.

1.2. Objectifs :

La cartographie des risques est un outil fondamental pour le responsable du management du risque, elle présente l'avantage d'illustrer, à un instant donné, les résultats des analyses menées.³

¹ DE MARESCHAL, (Gilbert) : *La cartographie des risques*, éditions AFNOR, Paris, 2003, P.15.

² IFACI, Price Waterhouse Coopers et Landwell : *Op.cit.*, P.221.

³ SUTRA, (Géraldine) : *Op.cit.*, P.9.

Elle permet d'atteindre trois objectifs principaux :¹

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assurance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risques qui va s'imposer à tous les responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

L'élaboration de la cartographie des risques n'est pas une fin en soi mais permet de faire un état des lieux pour mettre en place les outils préventifs et correctifs. Elle permet d'évaluer les risques en termes de connexité, d'importance et de probabilité et de calculer le score de chaque risque et bien sûr communiquer les informations sur les risques de l'organisation aux dirigeants.

1.3. Typologie :

Avant de mettre en place une cartographie des risques, il est indispensable de déterminer le type de cartographie qu'on veut élaborer. En effet, le choix du type de cartographie est directement lié aux choix du type de risque étudié, de la taille de l'organisation, de son portefeuille d'activité, cependant deux grandes études se présentent :

- L'étude de façon exhaustive des risques menaçant la continuité de l'activité de l'entreprise. Dans ce cas, il s'agit d'une cartographie globale ;
- L'étude de risques spécifiques, liés à un domaine particulier, donc il s'agit de réaliser une cartographie thématique.

1.3.1. La cartographie globale :

*« Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus ».*²

On peut également la définir comme un ensemble de cartographies thématiques, car la consolidation des cartographies thématiques des différents risques pour chaque entité pourrait

¹ RENARD, (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'ORGANISATION, 7^e édition, 2010, P.157.

²DE MARESCHAL, (Gilbert) : Op.cit., P.18.

aboutir à une cartographie globale, sous l'hypothèse que tous les risques sont cartographiés et que toutes les entités sont prises en considération.

Cette cartographie permet, pour une même entité, de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance.

1.3.2. La cartographie thématique :

La cartographie thématique comme son nom l'indique sert à recenser et hiérarchiser les risques liés à un thème précis.

Elle permet de réaliser une analyse approfondie des risques liés au thème concerné et de constituer une vision précise et synthétique des risques pouvant affecter une entité ou plusieurs entités de l'entreprise.

1.4. Avantages de la cartographie des risques :

Elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques.¹

Les avantages tirés de la cartographie des risques sont les suivants :

- **La mise en place d'un référentiel des risques :**

La cartographie des risques est établie pour permettre aux responsables de risques ainsi qu'aux opérationnels d'avoir un référentiel homogène en matière de risques. C'est essentiel pour :

- Obtenir une définition commune de ce qu'est un risque pour l'entreprise ;
- Disposer d'une méthodologie d'évaluation de l'importance du risque commune ;
- Limiter le périmètre d'investigation et de mise sous contrôle.

- **Un outil de management :**

La cartographie des risques aide le manager dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décision.

¹ MADERS, (Henri-Pierre), MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé) : Tout pour réussir dans le métier d'auditeur interne et contrôleur permanent, éditions Eyrolles, 2014, P.16.

- **Un outil de gestion des ressources :**

La cartographie des risques permet au chef d'entreprise, en fonction de l'impact du risque, d'affecter ou de redéployer des ressources humaines, financières et matérielles aux risques prioritaires et susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs.

- **Un outil d'audit interne :**

La cartographie des risques oriente le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs.¹

- **Un outil de communication :**

Dès la mise en place de la cartographie des risques, les dirigeants doivent procéder à sa diffusion au sein de l'entreprise. Cette diffusion permet une meilleure prise en charge des risques par les opérationnels et instaure au sein de l'entreprise une véritable culture du risque.

- **Mise en conformité avec la réglementation :**

La cartographie des risques est un dispositif de mise en conformité avec la réglementation, les normes locales, les lois et les marchés.

En effet, elle permet de respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise (Sarbanes-Oxley Act, Combined Code anglais et Rapport Bouton par exemple).²

- **Amélioration de l'image de l'organisation :**

L'élaboration de la cartographie des risques permet d'avoir conscience des vulnérabilités de l'organisation et donc se doter de moyens pour diminuer son niveau d'exposition au risque. Cette démarche peut donc faire effet de levier et avoir des conséquences sur la réputation de la société, rassurer les actionnaires ou encore faciliter l'accès et les conditions du financement bancaire.

La cartographie des risques est donc un outil à ne pas négliger, qu'il convient de réaliser à chaque fois que le besoin se fait ressentir, et a minima tous les ans afin de réactualiser l'état des connaissances et de l'existant du rapport de l'entreprise à ses risques propres.³

¹ Groupe professionnel industrie et commerce, Etude du processus de management et de cartographie des risques, Paris, 2003, P.25.

² Ibid.

³ DARSA, (Jean-David) : La gestion des risques en entreprise : Identifier, Comprendre, Maîtriser, édition GERSO, 4^{ème} édition, 2016, P.225.

2. Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques :

La réussite du projet d'élaboration de la cartographie des risques dépend de certaines conditions dont nous citerons :

2.1.L'implication de la direction générale :

Pour que la cartographie des risques soit bien élaborée, et donne des résultats significatifs en matière de gestion des risques, la décision d'application doit partir de la Direction Générale. Si les dirigeants ne trouvent d'intérêt au projet de la cartographie, elle n'a aucune chance de jouer son rôle de prédicateurs des événements incertains, car seul l'intérêt de la direction et sa détermination peut emmener les subordonnées à avoir la culture du risque.

L'implication de la direction se traduit aussi par l'allocation des moyens humains, matériels et financiers nécessaires à la réussite du projet.

2.2.La définition explicite des objectifs :

La définition des objectifs est une nécessité en matière de cartographie des risques. Ces objectifs comprennent les approches adoptées, le type de cartographie à élaborer, les motivations réelles d'élaborations, les entités concernés, etc.

Il convient donc de savoir ce que l'on recherche. Une fois ces objectifs déterminés, ils doivent, en outre, être parfaitement compris par le groupe de travail afin d'avoir une vision cohérente de la démarche à entreprendre.

2.3.La désignation d'un responsable :

La réussite de projet d'élaboration de cartographie des risques dépend des compétences de responsable désigné. Ce responsable peut être un membre de la direction générale, du département d'audit interne ou du risque management.

Il aura la charge d'orienter la démarche de réalisation de la cartographie selon les objectifs définis et de coordonner et centraliser le travail accompli par les différents acteurs.

2.4.La formation d'un groupe de travail qualifié :

En plus de responsables, ce groupe doit comporter des représentants de chaque unité opérationnelle. Ces derniers doivent disposer de solides connaissances théoriques et pratiques afin de faciliter l'identification des risques au niveau de chaque processus concerné. Ils sont les garants de la qualité de la cartographie.

2.5. La disponibilité des moyens :

La cartographie des risques est un projet qui nécessite des moyens humains, financiers et matériels d'où la réussite de tel projet nécessite la constitution d'une équipe disposant de tous les moyens indispensables, la mise à disposition d'un capital humain dynamique et expérimenté et des fonds suffisants pour sa réalisation.

3. Les difficultés d'élaboration de la cartographie des risques :

La réalisation d'une cartographie des risques constitue un exercice d'introspection qui contraint chaque service, qui contribue à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'entreprise, à s'interroger sur le niveau de risque qu'il fait courir à l'organisation. La réalisation de l'exercice va donc se heurter à plusieurs obstacles :¹

3.1. Le langage commun à établir :

La cartographie, conçue par des spécialistes de la gestion des risques, a adopté un langage conceptuel et réglementaire. Les terminologies relatives aux « facteurs de risque et de contrôle » se sont heurtées au langage des métiers (langage des acteurs de marché, langage des financiers, langage des acteurs du réseau etc.). La structure même de la cartographie, les questions formelles qui y étaient attachées, censées assister l'opérationnel dans l'exercice, ont généré de fortes incompréhensions.²

3.2. La surcharge de travail :

Cet obstacle est relatif à la surcharge de travail que peut constituer cet exercice de la part des opérationnels déjà fortement sollicités par leurs tâches quotidiennes, car la description synthétique des processus, l'identification et l'évaluation des risques, sont un exercice qui prend du temps, et qui est souvent éloigné des préoccupations quotidiennes des opérationnels mis à contribution.³

3.3. L'information fiable :

La difficulté d'avoir une information fiable et nette pour calibrer les deux composantes du risque (probabilité et impact).

¹ DENIAU, (Philippe), RENOUX, (Étienne) : « La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage? » in revue d'économie financière, N°84, juin, 2006, PP. 157-172.

² Béatrice, (Bon-Michel) « La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque. Cas de l'identification du risque opérationnel au sein d'un établissement de crédit », in revue Management & Avenir, N°48, 2011, PP.326-341.

³ DENIAU (Philippe), RENOUX, (Étienne) : Op.cit., P.164

Cette contrainte pilotera, pour un thème donné, le choix du type d'axe et par conséquent, le choix du type d'information à collecter pour quantifier et cartographier ces risques.

Parfois, elle résulte du refus de coopération des membres de l'entité, ces derniers peuvent refuser de fournir certaines informations ou des informations erronées craignant que leur mauvaise gestion soit dévoilée.¹

3.4. Autres difficultés :

Autres difficultés considérables peuvent influencer négativement une conception efficace et réussie de la cartographie des risques dont nous citons :

- La difficulté d'étudier et d'évaluer certains risques tels que le risque d'image et le risque de fraude ;
- Souvent, les évaluations sont beaucoup plus qualitatives que quantitatives puisqu'elles reflètent l'appréciation interne des opérationnels et la construction de base d'incidents n'est pas toujours possible ;²
- Le manque d'objectivité lorsque la cartographie est élaborée selon une approche d'autoévaluation des risques ;
- La négligence et la non-implication des directeurs généraux concernant l'utilité et l'importance de la cartographie des risques.

4. Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques :

Il existe de nombreuses démarches d'élaboration des cartographies de risque, qui varient en fonction de l'activité exercée, et les objectifs recherchés par les entreprises.

Ces différentes approches sont les suivantes :

- L'approche Bottom-up ;
- L'approche Top-Down ;
- L'approche combinée ;
- L'approche par le Benchmarking.

¹DE MARESCHAL, (Gilbert) : Op.cit., P.22.

² Ibid.

4.1.L'approche Top-Down :

L'approche Top down, dite descendante, procède comme son nom l'indique, de haut en bas. Elle consiste à collecter au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs.¹

Cette approche est souvent utilisée pour une démarche thématique et effectuée de manière plus fermée au moyen d'un questionnaire de type QCM. Elle est notamment privilégiée chez les grands investisseurs institutionnels (banques à réseau, compagnies d'assurance, etc.)

L'approche Top Down Elle se déroule selon les étapes suivantes² :

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

4.2.L'approche Bottom-Up :

Dans cette approche, dite ascendante les risques sont identifiés et évalués par les opérationnels proches de l'activité qui connaissent bien leurs métiers en connaissant mieux les risques qui y sont associés. Ces risques recensés font l'objet d'une remontée au niveau de la hiérarchie dont la charge est de déterminer les plans de correction. Donc cette approche consiste à élaborer une cartographie des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration.

Elle est en cours dans les petites sociétés de gestion où les performances ne sont pas toujours référées à un benchmark. Elle est effectuée d'une manière relativement libre, généralement par l'intermédiaire d'interview et souvent utilisée pour une démarche de cartographie globale.

L'approche Bottom-up repose sur les étapes suivantes :³

- Identification des processus ;
- Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus ;
- Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants ;
- Cotation du risque résiduel.

¹ Groupe Professionnel Assurance, La cartographie des risques, Op.cit., P.46.

² Ibid.

³ Groupe Professionnel Assurance, La cartographie des risques, Op.cit., P.41.

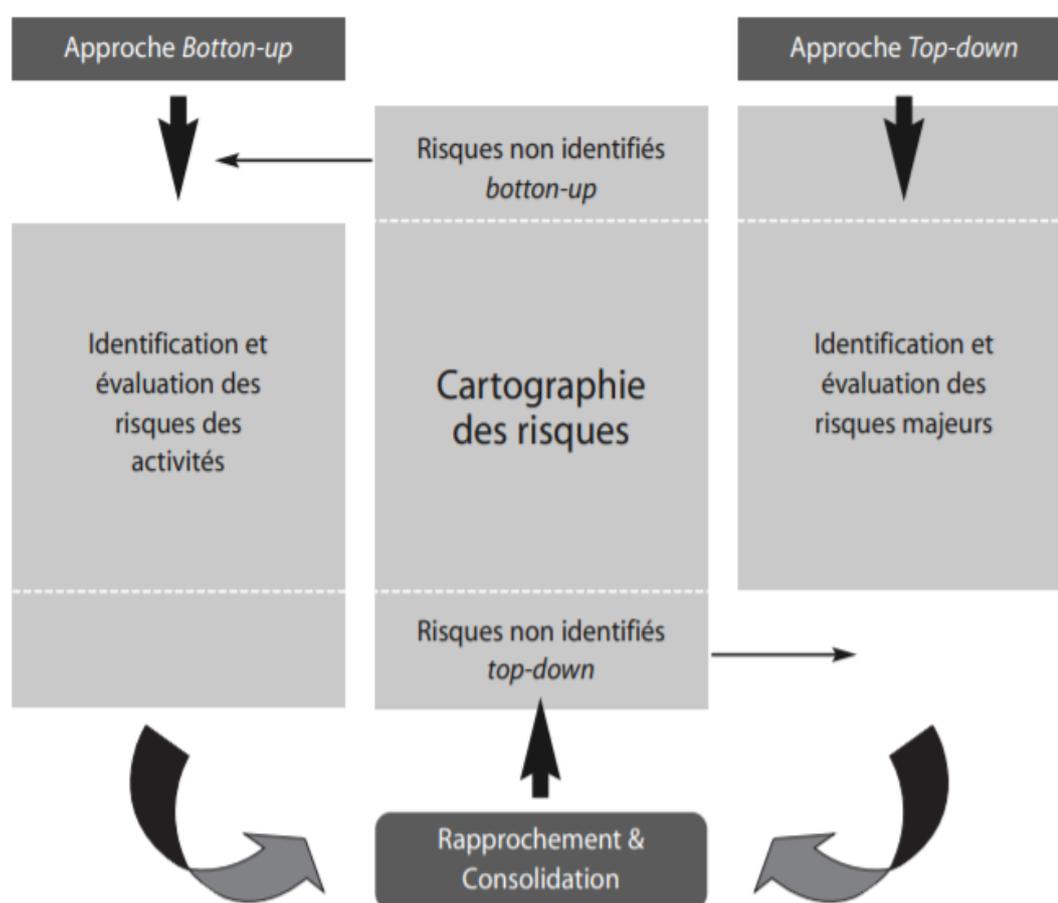
4.3.L'approche combinée :

Selon l'approche combinée, les deux approches Top-Down et Bottom-Up peuvent être fusionnées afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques, car, non seulement, ces deux approches ne s'opposent pas, mais elles sont plutôt complémentaires.

La gestion des risques doit se baser sur des échanges réciproques entre les dirigeants et les responsables des risques. Ces derniers contrôlent les risques existants, signalent les risques probables et remontent l'information aux dirigeants à travers l'établissement du reporting (bottom up). Quant aux dirigeants, ils fixent les objectifs de gestion des risques et s'assurent du déploiement du système de gestion des risques (top down).

Cette relation de complémentarité entre les deux approches est illustrée dans la figure ci-après :

Figure N° 05 : Complémentarité entre les approches Bottom-Up et Top-Down



Source : Groupe Professionnel Assurance, La cartographie des risques, Op.cit., P.48.

4.4.L'approche par le Benchmarking :

C'est une approche qui consiste à collecter, auprès des entités réputées pour leur bonne gestion des risques, les bonnes pratiques en matière d'identification des risques. Cela peut se faire à l'occasion des séjours d'échanges d'expériences dans ces entreprises, ou lors de conférences et d'ateliers de formations. Une fois en possession des bonnes pratiques, l'entreprise gagnerait à les mettre en pratique.¹

Section 2 : Le processus d'élaboration d'une cartographie des risques.

Les méthodes d'élaboration des cartographies des risques sont multiples, Il faudrait toutefois savoir qu'il n'existe pas de démarche standard imposée aux organismes, chaque entreprise doit identifier, sélectionner et mettre en œuvre une démarche méthodologique, appropriée à ses besoins, à ses enjeux et à son contexte.

Dans cette section nous allons présenter la méthode qui semble la plus répandue, elle comporte trois phases essentielles à savoir : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase d'action.

1. La phase de préparation :

Avant de se lancer dans l'élaboration de la cartographie des risques, il faut, tout d'abord, déterminer le périmètre d'étude. L'intérêt de cette phase est de comprendre l'organisation, sa structure, son mode de gestion, ses spécificités, etc. En effet, c'est la phase la plus importante, car elle permet de définir avec précision les éléments suivants :

- **Le thème étudié :**

Il s'agit de préciser le risque objet d'étude, et de définir avec précision et exhaustivité le périmètre qualitatif de ce dernier.

- **Le périmètre d'activité couvert :**

S'agit-il d'un service, d'une direction spécifique, ou de l'ensemble des directions.

- **Niveau de granularité :**

On entend par granularité le niveau de détail sur lequel peut se construire une cartographie. La définition de la granularité est essentielle car plus le niveau de détail est fin, et

¹ YODA, (Saïdou Dominique) : Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks, 21ème Promotion DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG, P.44.

plus le travail correspondant d'identification des risques est important. Elle impacte donc l'élaboration de la cartographie et sa maintenance ultérieure. Choisir le bon niveau de granularité est également important afin de calibrer la démarche aux moyens disponibles et au planning souhaité.¹

- **Approches d'élaboration :**

Afin d'élaborer une cartographie des risques, plusieurs approches peuvent être adoptées à savoir l'approche top-down, l'approche bottom-up, l'approche combinée et l'approche de benchmarking. C'est lors de cette phase que l'approche d'élaboration sera déterminée.

- **Le seuil de pertinence :**

La perception du risque est différente selon les personnes et leur position au niveau d'une organisation. Pour homogénéiser les réponses, il faut déterminer des seuils de pertinence pour les risques à identifier.

- **La règle de mesure du risque :**

Il s'agit de définir le type d'axes, et pour chaque axe la métrique utilisée, c'est-à-dire la grille de notation. Cette phase fait appel à la prise de connaissance générale de l'entité à travers l'analyse de ses activités et pour cela la disponibilité d'une cartographie des processus apparaît comme un préalable logique qui sert de base à la cartographie des risques.

1.1.Définition du processus :

Selon la norme ISO 9000 version 2015 un processus est un : « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté».

D'après MOUGIN : « *Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources) ».*²

¹ Groupe professionnel assurance : Cartographie des risques, IFACI, Paris, 2006, P.23.

² MOUGIN, (Yvon) : Cartographie des processus : maîtrisé les interfaces, édition d'ORGANISATION, 2004, P.37.

1.2. La cartographie des processus :

Il y a de multiples raisons d'élaborer une cartographie des processus dans une entreprise : simple modélisation des processus, migration d'un système d'information vers un autre, harmonisation des processus après fusion d'entreprises... Mais il en est au moins une qui la rend indispensable : l'élaboration de la cartographie des risques.¹

Dans cette phase, il s'agit aussi de mettre en place la cartographie des processus, car afin de mener à bien la démarche de management des risques dans une organisation, il faut, d'abord, la connaître et pour cela, la disponibilité d'une cartographie des processus apparaît comme un préalable logique. En effet, la cartographie des processus est un pré requis qui sert de base à la cartographie des risques.

La réalisation d'une cartographie des risques demande, en conséquence, une description suffisante des processus. Le niveau de détail de la cartographie des processus dépendra des objectifs de la cartographie des risques et de la taille de l'organisation. Ce niveau doit être suffisamment fin pour identifier de façon pertinente les risques significatifs. Néanmoins, Trop de détails dans la description conduiraient à de confusion pour définir les risques à associer. De plus, les efforts en termes de coûts et de temps consacré à cette tâche seraient alors beaucoup trop importants au regard du bénéfice qu'apporte l'exercice.

En revanche, un niveau de détail trop fin peut nuire à la lisibilité du processus et par là conduire à une mauvaise interprétation de la nature et du niveau de risque. En outre, il rendra les mises à jour ultérieures plus difficiles.²

2. La phase de réalisation :

Cette phase constitue en réalité l'essentiel de la mission d'élaboration de la cartographie. Elle se déroule en un certain nombre d'étapes, à savoir :

- Identification des risques ;
- Analyse des risques ;
- Evaluation du dispositif de maîtrise des risques ;
- Hiérarchisation et représentation graphique des risques.

¹ Groupe professionnel assurance : Cartographie des risques, Op.cit., P.23.

² DENIAU, (Philippe), RENOUX, (Étienne) : Op.cit., PP.11.

2.1.L'identification des risques :

Cette étape permet de recenser et de centraliser les principaux risques menaçant l'atteinte des objectifs¹. La réussite de cette étape nécessite une fois de plus la collaboration de l'ensemble du personnel et une bonne connaissance de l'entreprise par le Risk manager.

2.1.1. Les méthodes d'identification des risques :

Il est important d'identifier tous les risques avant qu'ils puissent survenir. Pour cela, les gestionnaires de risques font recours à plusieurs méthodes d'identification des risques potentiels dont nous citons :

- **L'analyse historique :**

Consiste à prendre en considération dans la conception de la cartographie, les risques qui ont déjà touché l'entreprise dans le passé.

- **L'analyse par scénarios :**

Cette méthode nécessite de celui qui réalise l'analyse d'imaginer le pire concours de circonstances qui peut survenir au système, de projeter les conséquences de ces événements et de suggérer les façons d'éviter ces catastrophes.²

- **La check-list des risques :**

La check-list est un document élaboré au niveau de l'entreprise, utilisée par tous les projets concernés et mis à jour grâce au retour d'expérience des projets pour lesquels elle a été utilisée³. Il s'agit d'un référentiel de risques.

L'identification des risques est une opération difficile et décisive dont il faut admettre, à priori et sans frustration, l'échec partiel puisque tous les risques ne seront jamais mis en évidence. Il ne faut, donc, se priver d'aucune méthode. Aucune d'entre elles n'est exclusive bien au contraire, elles sont toutes complémentaires ».⁴

2.1.2. Les outils d'identification des risques :

Les outils d'identification des risques peuvent être interrogatifs ou descriptifs.

¹MADERS, (Henri-Pierre), MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé) : op.cit., P.6

² GAULTIER-GAILLARD (Sophie), LOUISOT (Jean paul) : Diagnostic des risques : Identifier, Analyser et cartographier les vulnérabilités, éditions AFNOR, 2014, p.83.

³ MAES, (Jérôme), DEBOIS (François) : La boîte à outils du chef de projet, Dunod, 2^e édition, 2019, P.80.

⁴ LE RAY, (Jean) : Gérer les risques, Pourquoi ? Comment?, éditions AFNOR, 2006, P.95.

2.1.2.1. Les outils interrogatifs :

- **Le questionnaire :**

Il permet notamment d'obtenir des informations relatives à l'exécution des tâches et de ce fait la constatation des dysfonctionnements et l'identification de celles mal comprises par les exécutants.¹

- **L'interview :**

C'est une technique qui se base sur une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les risques possible ont été évoqués au cours de l'interview. Elle est utilisée dans le cadre d'une démarche Bottom-up.²

- **Les sondages statistiques ou l'échantillonnage :**

C'est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon.³ Cet outil permet d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après en avoir mesuré l'ampleur.

En effet, les vérifications et les rapprochements constituent aussi des outils interrogatifs.

2.1.2.2. Les outils descriptifs :

- **L'observation physique :**

Il s'agit d'une constatation de la réalité instantanée de l'existence du fonctionnement d'un ensemble d'éléments. Cet outil permet de déceler les dysfonctionnements qui sont sources de risques pour l'entreprise.

- **La grille d'analyse des tâches :**

C'est un tableau à double entrées qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes/services en colonne ou inversement.⁴ Sa lecture va permettre de détecter sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède.

¹ MADERS, (Henri-Pierre), MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé) : Op.cit. P.57.

² DE MARESCHAL, (Gilbert) : Op.cit., p.16.

³ IFACI : Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit, éditions Eyrolles, 2013, P.78.

⁴ IFACI : Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Op.cit., P.52.

- **Le diagramme de circulation des documents :**

C'est une représentation schématique et symbolique d'un processus.¹ Cet outil pourra être utile pour identifier les risques relatifs à chaque activité du processus et les contrôles clés qui devraient permettre de les maîtriser.

En plus des outils cités précédemment il existe d'autres outils à noter : la narration, l'organigramme fonctionnel, la piste d'audit.

Ces outils sont par ailleurs l'occasion de faire travailler ensemble les membres du personnel et sont le point de départ de la diffusion d'une culture du risque au sein de l'entreprise.²

Après avoir identifié les risques, il s'agit maintenant de les analyser.

2.2.L'analyse des risques :

Cette étape implique la prise en compte des causes et sources de risques, de leurs conséquences positives et négatives, et de la vraisemblance que ces conséquences surviennent.

2.2.1. Les outils d'analyse des risques :

Afin d'analyser les risques il existe plusieurs méthodes, nous citons à titre d'exemple :

- **Le diagramme «d'Ishikawa » :**

Appelé aussi « diagramme cause/ effet » ou bien « en arrêtes de poisson », cette technique cherche à identifier l'ensemble des causes pouvant affecter un effet. La première étape consiste en une formulation du risque. On détermine ensuite quels facteurs sont associés et pour chaque facteur, on recherche la façon dont il peut influencer directement ou indirectement le risque.³

- **Le brainstorming :**

Se pratique en groupe, il permet de produire un maximum d'idées dans un temps court⁴. Cette technique compte sur la créativité de groupe pour rechercher les causes possibles d'un dysfonctionnement et les actions correctives.

¹ MADERS, (Henri-Pierre), MASSELIN (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé) : Op.cit., p.204.

² AUBRY, (Caroline), DUFOUR (Nicolas) : Risk Manager : Organisation, méthodes et positionnement, Edition GERESO, 2019, p.20.

³ Direction générale Humanisation du travail, L'analyse des risques, 2006, P.43.

⁴ IFACI, Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit, Op.cit., p.68.

- **L'AMDEC :**

(Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité). C'est une technique multidisciplinaire d'analyse de risque utilisée pour déterminer les modes de défaillance potentiels d'un procédé ou d'un produit et les causes et mécanismes associés avec chaque mode de défaillance.¹

2.3. Evaluation des risques :

Après avoir identifié et analysé les risques, l'entreprise passe à l'évaluation de ces derniers en fonction de deux éléments qui sont l'impact et la fréquence d'occurrence. Cette évaluation nécessite, la définition d'une échelle commune qui va permettre d'obtenir des résultats cohérents et homogènes.

2.3.1. L'impact :

C'est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque.²

Le niveau d'impact change selon les entreprises, il peut être exprimé de deux manières :

- **Quantitative :** par des données de pertes financières (en numéraire, en dinars,...) ou d'exploitation (en journée de production).
- **Qualitative :** sur une échelle de 1 à 4 par exemple ou par appréciation graduelle (faible, moyen, fort, très fort).

Le tableau ci-après propose une mesure d'impact.

Tableau N° 01 : Échelle de mesure de l'impact

	Impact	Impact financier	Impact image	Impact légal réglementaire
1	Faible	< 10 000 euros	Impact local	Observation des autorités de tutelle
2	Modéré	Entre 10 000 à 100 000 euros	Impact régional	Avertissement des autorités de tutelle Mise en cause juridique devant une juridiction autre que pénale
3	Significatif	Entre 100 000 à 500 000 euros	Impact national Un seul canal	Blâme des autorités de tutelle Mise en cause devant une juridiction pénale
4	Elevé	> 500 000 euros	Impact national Couverture large	Sanction des autorités de tutelles Condamnation pénale

Source : Groupe professionnel assurance, La cartographie des risques, Op.cit., P.38.

¹ MADERS, (Henri-Pierre), MASSELIN (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé) : Op.cit., P.169.

² AUBRY, (Caroline), DUFOUR (Nicolas) : Op.cit., P.20.

2.3.2. La fréquence :

Elle représente la probabilité de survenance et les possibilités de réalisation du risque.¹

Le niveau de probabilité est variable selon les entreprises, il peut être mesuré grâce à des critères :

- **Quantitative** : la probabilité effective pour une période donnée (comprise entre 0 et 1) ou la répétitivité du risque (par jour, par semaine, par mois, ...).
- **Qualitative** : sur une échelle de 1 à 4 par exemple ou par appréciation graduelle (faible, moyen, fort, très fort).

Le tableau ci-après propose une mesure de la fréquence.

Tableau N° 02 : Échelle de mesure de la fréquence.

Cotation	Fréquence	Élément de mesure
1	Rare	Fréquence de l'ordre d'1 à 2 fois en 3 ans
2	Modéré	Fréquence de l'ordre d'1 fois par an
3	Occasionnel	Fréquence pluriannuelle (quelques fois par an, de l'ordre du trimestre, du mois)
4	Fréquent	Fréquence quotidienne ou hebdomadaire

Source : Groupe professionnel assurance, La cartographie des risques, Op.cit., P.38.

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

$$\text{Criticité} = \text{Fréquence} * \text{Impact}$$

2.3.3. Évaluation du dispositif de maîtrise des risques (DMR) :

Cette étape consiste à évaluer les éléments de maîtrise des risques existants dans l'organisation afin de réduire ou d'éliminer les risques auxquels elle est exposée. À chaque risque est associé un ou plusieurs éléments de maîtrise et même élément de maîtrise peut venir agir sur plusieurs risques.

¹ AUBRY, (Caroline), DUFOUR (Nicolas) : Op.cit., P.20.

Ces éléments de maîtrise sont constitués généralement de :¹

- Missions et tâches données aux collaborateurs ;
- Manuels de procédures, modes opératoires ;
- Niveaux de savoir-faire des collaborateurs ;
- Tableaux de bord ;
- Systèmes informatiques ;
- Organigrammes ou structures clairement définis et formalisés ;
- Directives, consignes, règles claires et écrites ;
- Actions de vérifications : autocontrôle, contrôle humain, contrôle automatique ;
- Séparation des tâches ;
- Délégations de pouvoirs formalisées.

Le tableau suivant propose une échelle d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques.

Tableau N° 03 : Échelle d'appréciation des éléments de maîtrise

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

Source : Groupe Professionnel Assurance, La cartographie des risques, Op.cit., P.38.

Cette étape est considérée comme une étape intermédiaire car certains préfèrent prendre les éléments de maîtrise en considération dès les premiers travaux d'évaluation des risques.

¹ Groupe Professionnel Assurance, La cartographie des risques, Op.cit, p.39.

2.3.4. Du risque brut au risque net :

Le risque brut mesure le risque sans aucun élément de maîtrise tandis que le risque résiduel ou le risque net mesure le risque après mise en place des éléments de maîtrise.

$$\text{Risque net} = \text{Risque brut} * \text{Elément de maîtrise des risques}$$

2.4. La hiérarchisation et la représentation graphique des risques :

Une fois les risques évalués, l'étape qui suit c'est la hiérarchisation et la représentation graphiques des risques.

2.4.1. La hiérarchisation des risques :

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

Il existe une multitude de risques au sein de l'organisation et il n'est pas possible de tous les contrôler, c'est pourquoi il est important de hiérarchiser les risques pour se concentrer sur les risques prépondérants afin d'améliorer le dispositif de leur gestion et préparer des plans efficaces pour définir les actions à mener en priorité pour maîtriser les risques et les ramener à un niveau acceptable.

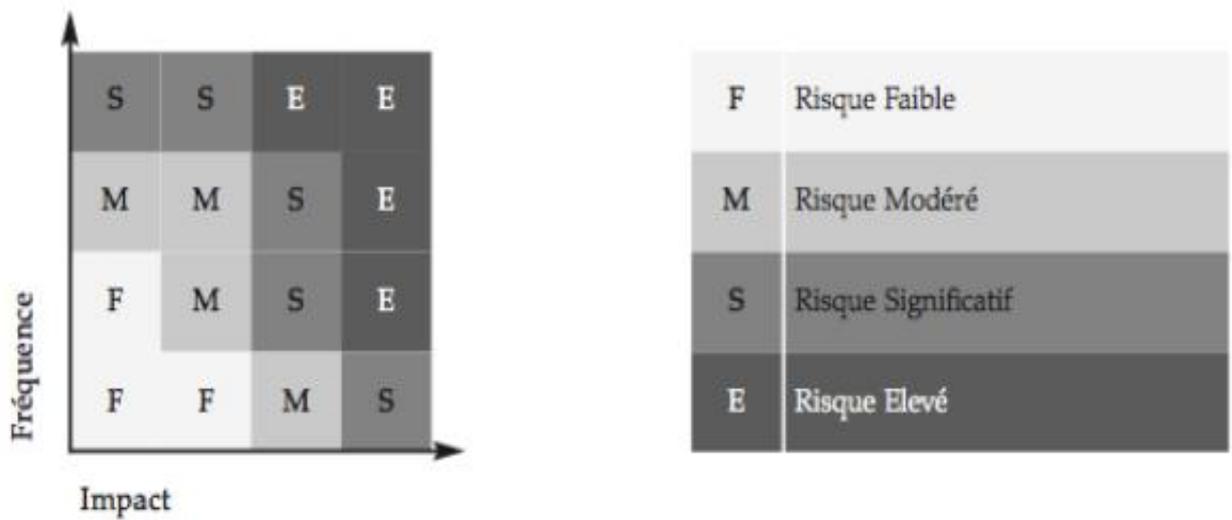
2.4.2. La représentation graphique :

Les risques étant hiérarchisés, il convient de procéder à la représentation graphique de la cartographie, nous citerons ci-dessous les modes de représentation les plus courants :

2.4.2.1. Le diagramme à deux axes :

Le diagramme à deux axes est une représentation graphique de la fréquence et de l'impact d'un ou plusieurs risques, ces derniers étant représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs et les moins significatifs.

Figure N° 06 : Le diagramme à deux axes

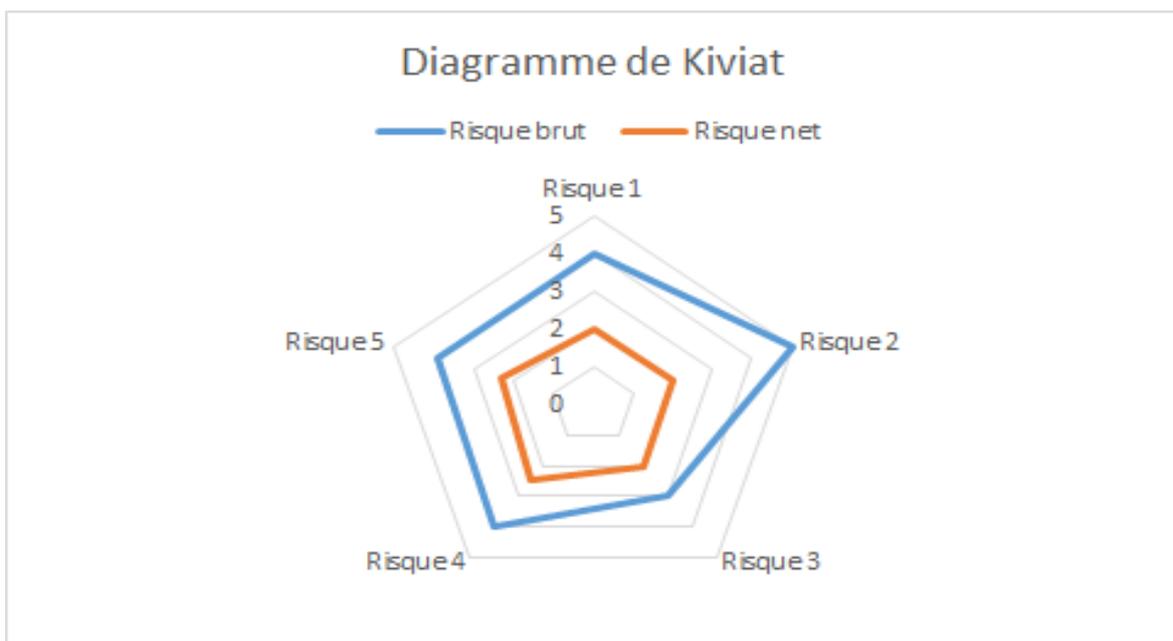


Source : Groupe Professionnel Assurance, *La cartographie des risques*, Op.cit., P.39.

2.4.2.2. Le diagramme en mode Radar :

Le diagramme en radar ou diagramme de Kiviat c’est le mode de représentation le plus approprié pour avoir une représentation de l’exposition de l’organisation au risque, en fonction de son appétence. Dans ce cas, l’échelle est unique et représente la criticité d’un risque. C’est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie de risque bien précise.

Figure N° 07 : Diagramme radar des risques en organisation



Source : élaboré par nos soins

3. La phase d'action :

Dans cette étape l'entreprise va procéder au traitement des risques ainsi qu'à la communication de la cartographie.

3.1.Traitement des risques :

Cette étape permet de choisir les actions à conduire, les actions les plus adaptées¹. Pour traiter un risque, il existe quatre stratégies de traitement du risque de base. Chaque stratégie est concrètement mise en œuvre par des dispositifs de contrôle. Les stratégies de traitement des risques sont les suivantes :

- **L'évitement :**

L'évitement consiste à cesser les activités génératrices du risque que l'organisation n'est pas prête à assumer.

- **La réduction :**

La réduction consiste à prendre des mesures efficaces afin de réduire soit l'impact du risque ou sa fréquence de sorte que le risque résiduel descende à un niveau correspondant à la tolérance au risque.

- **Le partage :**

Il s'agit de diminuer l'impact ou la fréquence en partageant le risque ou en le transférant. Le transfert peut se faire classiquement, vers l'assurance, ou vers les marchés financiers pour des risques plus spécifiques comme les risques de marché (utilisation d'instruments de couverture) ou le risque client (recours à la titrisation).

- **L'acceptation :**

Il s'agit de ne pas prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence et son impact car le risque se situe dans la limite de la tolérance de la compagnie, et aucune action ne sera entreprise.

3.2.Communication de la cartographie des risques :

Après avoir finalisé la cartographie des risques il faut maintenant la communiquer. Une cartographie des risques n'aurait aucune raison d'être si son contenu ne servait à fournir des informations appropriées à un certain nombre de destinataires.

¹ MADERS, (Henri-Pierre), MASSELIN (Jean-Luc) et FRATTA (Hervé) : Op.cit. P.7.

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

Les différents destinataires doivent recevoir des informations homogènes et plus ou moins détaillées en fonction des besoins de chacun.¹

4. La phase d'actualisation :

La cartographie des risques est une photographie de la situation à un instant donné, elle doit donc être actualisée afin de conserver la vision la plus appropriée, car le profil risque de l'entité est en perpétuel changement, et influencé par différents facteurs.

En général, l'actualisation se fait annuellement mais il est clair qu'à chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer. Cela, permettra alors aux responsables d'observer l'impact de ces facteurs, de réajuster les plans d'actions déjà mis en place, et d'en définir de nouveaux.

Section 3 : Utilisation de la cartographie des risques

La cartographie des risques constitue un levier indispensable au pilotage des risques. Son élaboration aide les managers à gérer tous les risques pouvant affecter la compagnie d'assurance.

Dans cette section nous allons présenter les différentes utilisations de la cartographie des risques.

1. La cartographie des risques et le contrôle interne :

1.1. Définition du contrôle interne :

De multiples définitions du contrôle interne ont été données par divers auteurs et référentiels internationaux, entre autres, les référentiels : COSO, AICPA, AMF.

Selon le référentiel COSO : « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil, le management et les collaborateurs de l'entité afin d'obtenir une assurance*

¹ MOREAU, (FRANCK) : Op.cit., P.138.

raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. »¹

Selon le référentiel AICPA: *« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction. »²*

L'AMF a donné au contrôle interne la définition suivante : *« Le contrôle interne est un dispositif de la société, définit et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportement, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :*

- *Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;*
- *Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »³*

1.2.Mise en œuvre du contrôle interne :

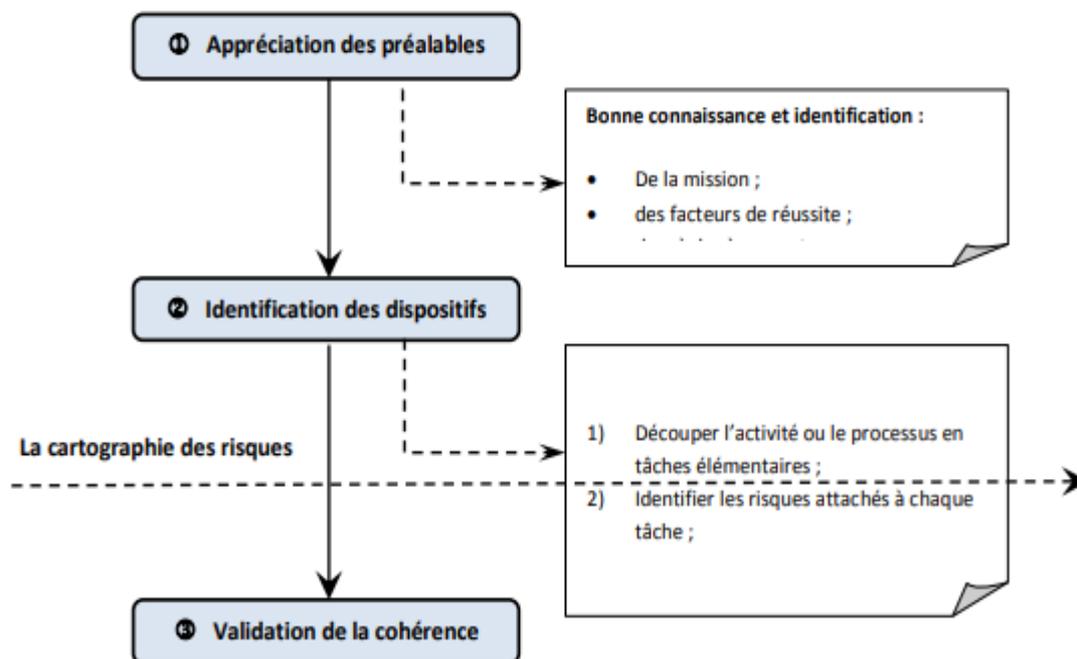
En général, la mise en place d'un contrôle interne se fait en trois périodes successives, on peut les représenter dans le schéma suivant. S'il s'agit de mettre en place un contrôle interne pour une nouvelle activité, le responsable devrait d'abord identifier et recenser les préalables du contrôle interne, puis découper l'activité en tâches élémentaires pour y identifier les risques attachés (risques bruts).

Ainsi la cartographie des risques bruts dressée, va permettre d'identifier les dispositifs de contrôle interne spécifiques à chaque risque, Lesquels seront rattachés à leurs familles d'appartenance (cadre de contrôle).

¹ IFACI : Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Op.cit., P.255.

² RENARD, (Jacques) : Op.cit., p.135.

³ RENARD, (Jacques) : Op.cit., p.139.

Figure N° 08 : Les étapes de mise en œuvre du contrôle interne.

Source : FACI, (Cylia) : Conception et mise en place d'une cartographie des risques opérationnels, mémoire de Master en science financier et de comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce, 2015, P.55.

1.3. Le lien entre le contrôle interne et la cartographie des risques :

Une fois la cartographie des risques finalisée, elle offre une vision synthétique des risques de la compagnie d'assurance, laquelle permettra aux managers de l'utiliser car elle constitue un outil précieux de détermination des missions de contrôle.

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels complète celui du contrôle interne, en ce sens que, le dispositif de contrôle vise l'ensemble des activités, s'adapte aux risques quels qu'ils soient dans la compagnie d'assurance, et plus spécifiquement, ici, aux risques opérationnels. De plus, le dispositif de contrôle interne s'imbrique dans la cartographie des risques opérationnels, ce qui crée un lien entre le contrôle interne, en ce sens que la cartographie identifie les différents métiers de la compagnie d'assurance ainsi que les processus qui en découlent, les risques qui sont rattachés à ces activités, les modalités de gestion de ces risques, ainsi que les incidents et les pertes par typologie de risques. C'est de cette analyse et lecture de la cartographie des risques que va découler les différents contrôles (permanent et périodique).

2. La cartographie des risques et l'audit interne :

La cartographie sert à l'audit interne de moyen pour déterminer le plan de missions, étant donné que la fréquence des missions sur un domaine est basée sur l'importance du risque de ce dernier.

2.1. Définition de l'audit interne :

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir le concept de l'audit interne, nous ne reprendrons que les plus importantes :

En 1990, l'IIA a proposé la définition suivante : « *L'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée au sein d'une organisation, au service de celle-ci, pour examiner et évaluer les activités de l'organisation. L'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. À cette fin, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, conseils et informations concernant les activités revues. L'objectif de l'audit interne inclut la promotion d'un contrôle efficace à un coût raisonnable.* »¹

Mais la définition la plus récente qui est cohérente avec le rôle actuellement de l'audit interne est la définition qui a été donnée par L'IIA en 1999 et traduite par l'IFACI en 2000 : « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.* »²

De cette dernière définition on peut ressortir les points suivants :

- L'audit Interne est une activité indépendante qui apporte une assurance objective et des conseils pour fournir une valeur ajoutée et améliorer les opérations de l'organisation ;
- L'audit interne aide l'organisation à accomplir ses objectifs en apportant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise.

¹ BOUDRIGA, (Zied) : *L'audit interne : Organisation et pratique*, Collection AZURITE, 2012, Tunisie, P.34.

² RENARD, (Jacques) : *Op.cit.*, P.64.

2.2. Caractéristiques de l'audit interne :

À partir de la définition officielle de l'audit interne citée ci-dessus, trois caractéristiques sont associées à la fonction de l'audit :

- **L'universalité :**

L'audit interne est une fonction universelle car elle s'applique à toutes les entreprises quel que soit leur statut juridique, leur taille ou leur secteur d'activité. Aussi elle s'applique à toutes les fonctions là où elle s'exerce sans exclusivité.

- **L'indépendance :**

L'indépendance des auditeurs internes est une condition essentielle pour l'exercice du métier, l'auditeur doit être indépendant des activités qu'il contrôle et de toute influence qu'il peut subir. Cette indépendance va lui permettre d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement.

- **La périodicité :**

L'audit interne est une fonction permanente dans l'entreprise mais aussi une fonction périodique, ce qui veut dire qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps et cela par rapport aux auditeurs internes, qui interviennent en fonction de la nature et de l'importance du risque.

2.3. Le rôle de l'audit interne dans l'appréciation de la cartographie des risques :

Une fois la cartographie des risques est établie, elle constitue l'outil de mesure dont va s'emparer l'auditeur interne. La cartographie des risques permettant le pilotage de la gestion des risques et sert de base à l'élaboration du plan d'audit.

Un plan d'audit annuel et/ou pluriannuel, fondé sur une cartographie des risques de l'entreprise, permet au responsable du contrôle périodique de définir ses priorités, de planifier son activité et d'évaluer les moyens nécessaires à ses audits, enfin de justifier les budgets proposés aux organes exécutif et délibérant.¹

¹ Groupe Professionnel Banque, De la cartographie des risques au plan d'audit, IFACI, Paris, 2013, P.42.

Le passage de la cartographie des risques au plan d'audit se fait par la traduction du niveau de risque attribué à l'objet auditable par la cartographie des risques en une fréquence d'audit cohérente. Une activité à haut risque, donc audits fréquents tandis qu'une activité à risque faible signifie des audits plus espacées dans le temps.

Le niveau de risque issu de la cartographie des risques peut également constituer un bon indicateur pour évaluer le dimensionnement de l'équipe d'audit : les missions sur des objets auditables à risque élevé pourront ainsi être confiées à des auditeurs plus expérimentés et/ou plus nombreux.¹

3. La cartographie des risques et la prise de décision :

Vu que la cartographie représente le profil de risque de l'entité, elle est déterminante et sert de repère pour la gestion des risques et le choix des plans d'actions. Elle permet donc de 2:

- Déterminer les risques prioritaires et les processus jugés trop risqués ;
- Définir une nomenclature de la base d'incidents opérationnels pour le rattachement des risques avérés ;
- Définir les plans d'action pour le traitement préventif des risques en améliorant le contrôle permanent ;
- Recourir au transfert ou au financement du risque.

Bien entendu, les plans d'action prennent en compte les dispositifs de maîtrise des risques existants et une fois mis en place, ils doivent être suivis et éventuellement ajustés.

¹ Groupe Professionnel Banque, De la cartographie des risques au plan d'audit, Op.cit, P.64.

² JIMENEZ, (Christian), MERLIER (Patrick), CHELLY (Dan) : Risques Opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, édition Revue Banque, 2008, P.103.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté le cadre théorique de la cartographie des risques, par la suite nous avons abordé les différentes approches de son élaboration et la démarche méthodologique à suivre, et en dernier lieu nous avons évoqué ses différentes utilisations.

Il en résulte que la cartographie des risques est plus qu'un simple outil d'identification et d'évaluation des risques, elle constitue un élément incontournable dans le processus de Risk management. Cet outil permet de donner une vision précise des risques auxquels une compagnie d'assurance s'est exposée, de leur fréquence, leur impact ainsi que les éléments de maîtrise. Son actualisation s'impose en tant que nécessité, du fait du caractère évolutif de l'environnement d'assurance. En outre, la cartographie des risques représente un outil d'aide à la prise de décision, et se trouve à la base de plans d'audit interne.

Le prochain chapitre qui constitue l'étude pratique du présent mémoire, est réservé à l'élaboration de la cartographie des grands risques d'exploitation de la CAAR.

Chapitre III :
L'élaboration de la
cartographie des risques
au sein de la CAAR

Introduction :

Pour compléter les aspects théoriques et conceptuels de l'assurance, du Risk management et de la cartographie des risques abordés dans les deux premiers chapitres, nous consacrons ce dernier chapitre à la conception d'une cartographie des risques au sein d'une compagnie d'assurance à savoir la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance la CAAR.

Ce chapitre sera subdivisé en trois sections dont la première section « **Présentation de la CAAR** » portera sur la présentation de la structure d'accueil.

Dans la deuxième section « **Préalable à l'élaboration d'une cartographie des risques** », nous évoquerons la méthodologie de travail que nous avons suivie lors de l'élaboration de cette cartographie.

Dans la dernière section de ce chapitre « **La cartographie des risques liée à la DGRE** », nous nous intéressons à la démarche d'élaboration de la cartographie des risques techniques liés à la direction grands risques d'exploitation.

Section 1 : Présentation de la CAAR

L'objectif de cette section est de présenter en premier lieu la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance ainsi, la direction Risk management.

1. Historique de la CAAR :

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

La CAAR est la doyenne des compagnies d'assurance en Algérie, elle a été créée en 1963 par la loi N° 63-197 du 8 juin 1963 en tant que Caisse d'Assurance et de Réassurance chargée de la cession légale dans le but de permettre à l'Etat Algérien de contrôler le marché des assurances¹.

La mission de la CAAR consistait à la gestion de la cession légale lui ordonnait aux compagnies de lui céder 10% de leurs portefeuilles fixé par décret du 15 octobre 1969, au vu de l'élargissement de son champ d'activité sur les compagnies françaises suite à leurs refus de se soumettre au droit algérien.

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

Le monopole de l'Etat : durant lequel la CAAR détenu le portefeuille des risques industriels et les assurances transport toute en pratiquant l'activité de la réassurance.

Création de la CCR en 1975 : suite à la création de la CCR, la CAAR a transmis à cette dernière les acceptations détenues du marché.

Création de la CAAT en 1985 : la branche assurance transport gérée par la CAAR a été confié à la CAAT.

Réformes économiques 1988 : suite à ces réformes la CAAR a été transformée en société par action (SPA). Le capital social était initialement de 04 Milliards de dinars entièrement libéré, a

¹ <https://caar.dz/> (consulté le 19/06/2020 à 23h55).

été augmenté récemment, pour atteindre un seuil de 12 Milliards de dinars confortant ainsi sa position de leader incontesté de la manière.

L'ouverture du marché des assurances algérien : c'est l'ordonnance N°95-07 de 25 janvier 1995 et ses textes d'application qui a le plus profondément marqué la configuration actuelle du secteur en général et de la CAAR en particulier en abrogeant le monopole de l'Etat et la spécialisation des compagnies d'assurance et par conséquent la CAAR a été habilitée à exercer toutes les opérations d'assurance et compris la réassurance.

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

En juillet 2011, création de la CAARAMA assurance filiale 100% de la CAAR dont son capital s'élève à un Milliards de dinars.

Aujourd'hui, la CAAR ambitionne d'accompagner pleinement aux programmes de relance économique déclenchés par les pouvoirs publics pour faire des clients des partenaires à part entière.

2. Organisation et fonctionnement de la CAAR :

Le système d'organisation de la CAAR est composé d'un Conseil d'administration, d'une Direction Générale comprenant huit directions. Cette organisation sera représentée dans l'organigramme (**voir Annexe N°1**).

La CAAR est gérée et administrée par :

- Un Président, nommé par le Ministère des finances ;
- Un conseil d'administration et ses comités, à savoir : comité d'audit, comité de participation et comité stratégique.

2.1. Le conseil d'administration :

Organe suprême de la CAAR, le conseil d'administration fonctionne selon un règlement intérieur qui fixe les devoirs des membres, son rôle, les opérations soumises au préalable à son autorisation, son fonctionnement.

Le conseil d'administration comprend le Président Directeur Générale et fonctionnaires du Ministère des finances et des représentants du Conseil d'Administration.

Les membres de conseil d'administration sont désignés, soit par l'autorité dont ils relèvent, soit, pour ce qui est des représentants du personnel comméré voit la législation, par le comité de participation. Le président du Conseil d'administration est élu par le conseil.

La durée du mandat des administrateurs est de trois ans renouvelables. Toutefois, le mandat cesse de plein droit lorsque l'administrateur perd la qualité en vertu de laquelle il a été désigné ou lorsqu'il s'est abstenu de se rendre à trois séances consécutives du conseil d'administration sauf cas de force majeure.

Le CA se réunit six (6) fois par ans, et ne peut pas dépasser sans justification à l'assemblée générale. Les administrateurs reçoivent en même temps que leurs convocations, les dossiers relatifs aux points figurants à l'ordre de jour, cela, dans un délai de quinze (15) jours avant la réunion. Ils veillent à obtenir les informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie. La petite taille de CA est un atout pour réunir ses membres à des séances de travail particulières afin de débattre de certaines questions spécifiques.

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'Administration a tenu cinq (05) réunions qui ont été consacrées principalement aux activités ci-dessous présentées :

- Projet de plan prévisionnel d'activité de l'exercice 2018 ;
- Projet de fusion des filiales d'expertise SAE EXACT et EXAL ;
- Projet de prise de participation du CPA dans le capital de CAARAMA Assurances ;
- Projet de réorganisation des structures décentralisées de la CAAR ;
- Examen du rapport de gestion du Conseil d'Administration de l'exercice 2017 ;
- Rapport d'activité au 30 juin 2018.

2.2. Comité d'audit :

Il est composé de trois (3) membres, deux membres issus du conseil d'administration et un expert-comptable indépendant. Il se réunit jusqu'à 10 fois par an en fonction des thèmes à aborder.

La mission du comité d'audit est de faciliter la prise de décision du conseil d'administration dans les trois domaines principaux suivants :

- Les comptes et l'information financière ;
- Les risques et le contrôle interne ;
- L'audit interne et externe.

2.3. Comité de placement :

Il est composé des cadres dirigeants et le directeur finances. Il tient des réunions bimestrielles dont l'objectif est de rentabiliser les liquidités de la compagnie par le biais d'une nouvelle stratégie de veille commerciale.

2.4. Comité de stratégie :

Se réunit au moins deux (2) fois par ans et au besoin à la demande de la DG, sa principale mission est d'arrêter les objectifs stratégiques annuels ou pluriannuels.

3. Réseau de la CAAR :

La CAAR s'approche de sa clientèle via un réseau très dense, près de 189 agences dont 134 agences agréés (directs et indirects) et 55 points de vente au titre de la bancassurance avec le Crédit Populaire d'Algérie CPA et la Banque Nationale d'Algérie BNA¹. Grâce à son réseau développé, la CAAR est présente dans les quatre coins du pays via 05 succursales régionales, à savoir :

- Direction régionale BOUZAREAH(Alger) ;
- Direction régionale CHERAGA(Alger) ;
- Direction régionale ORAN ;
- Direction régionale CONSTANTINE ;
- Direction régionale ANNABA.

L'importance et le développement qu'a pu réaliser la CAAR au niveau national, se traduit par l'étendue de son réseau commercial d'où la majorité des agences sont implantées dans des

¹ <https://caar.dz/caar-activite/> (Consulté le 21/06/2020 à 01h57).

zones à forte densité de complexes industriels en raison de sa spécialisation. Ce réseau est composé de :

3.1. Réseau direct :

A la fin de 2017, il existe 87 agences directes chargées de la souscription des contrats et de relations permanentes avec la clientèle. Ces dernières qui couvrent suffisamment le territoire constituent le point de contact déterminant entre la direction de la succursale de la clientèle.

3.2. Réseau indirect :

Le réseau indirect comprend les agents agréés ainsi que les courtiers d'assurance.

3.2.1. Les agents généraux agréés (AGA) :

L'agent général d'assurance est mandaté par la société d'assurance, mais il n'est pas salarié, il est payé par des commissions. Le plan d'implantation de la CAAR a été corrigé, la préférence est, désormais, accordée aux agréments d'agents généraux suivant les besoins stratégiques de la compagnie. En 2017, le nombre des agents généraux d'assurance de la compagnie s'élève à 47.

3.2.2. Les courtiers d'assurance :¹

Le courtier d'assurance est une personne physique ou morale qui fait profession à son compte de s'entremettre entre les preneurs d'assurance et les sociétés d'assurance, en vue de faire souscrire un contrat d'assurance. Le courtier est le mandataire de l'assuré et est responsable envers lui.

4. Activité économique de la CAAR :²

L'activité économique de la CAAR est dominée par les trois principaux volets : activité d'assurance, activité de réassurance et activité de placement.

4.1. Activité d'assurance :

La compagnie commercialise une panoplie de produits à savoir :

¹ <https://www.uar.dz/courtier-dassurances/> (consulté le 21/06/2020 à 02h38).

² <https://caar.dz/caar-activite/> (Consulté le 21/06/2020 à 03h22).

- **Assurances automobiles** : Responsabilité civile et dommages automobiles et assistance ;
- **Assurance risques divers** : Incendie, explosions et risques annexes, dégâts des eaux, vol des marchandises, vol en coffre, vol sur la personne, bris des glaces, responsabilité civile générale, multirisques habitation, multirisques professionnelles des artisans, commerçants et professions libérales.
- **Assurances des risques industriels** : Incendie, explosion et risques annexes, bris de machines, responsabilité civiles des produits livrés, marchandises en entrepôt frigorifique, pertes d'exploitation après incendie et bris de machines, multirisque des entreprises industrielles et commerciales, tous risques informatiques.
- **Assurances des risques engineering et construction** : Responsabilité civile professionnelle des architectes et entrepreneurs, tous risques chantiers, tous risques engins de chantier, tous risques montage, responsabilité civile décennale.
- **Assurances de transport (maritime, terrestre, ferroviaire, aérien)** : Assurance facultés, assurances corps de navire, de pêche et autres.
- **Assurances des catastrophes naturelles.**

En plus il y a les assurances de personnes qui sont gérées par CAARAMA assurances filiale de la compagnie spécialisée en produits et services d'assurances de personnes.

4.2. Activité de réassurance :

La CAAR est dotée d'une Direction Centrale de la Réassurance depuis 1963. Cette direction est constituée d'une équipe de techniciens chevronnés rompus aux techniques de la Réassurance. La formation de ces cadres a été enrichie par de nombreux stages de perfectionnement auprès de réassureurs de renom sur le marché international. Durant de longues années, les cadres de la CAAR ont entretenu des relations privilégiées avec tous les courtiers de réassurance Londoniens tels que : WILLIS FEBER, UNITED INSURANCE BROCKERS (UIB), MARSH ainsi qu'avec des Compagnies de Réassurance de renommée mondiale telles que : SCOR/Paris, Swiss Re, Munich Re, Gerling Gruppe, Arig London... Avant l'institution du monopole sur les opérations de réassurance, la CAAR procédait aux placements des risques directement auprès des réassureurs. Après la spécialisation des Compagnies nationales d'assurance en 1975, la CAAR a continué à maintenir le contact avec

ses partenaires réassureurs pour le placement des affaires en portefeuille, en collaboration avec la Compagnie Centrale de Réassurance « CCR ».

4.3. Activité placements financiers :

La CAAR à l'instar des compagnies d'assurance du monde développe une activité dynamique de placements financiers. La démarche suivie, en la matière, repose sur deux principes tels que : la sécurité des placements et la rentabilité.

La structure des placements financiers de la compagnie répond aux obligations réglementaires prévues par la législation algérienne. La stratégie appliquée a permis, au cours des dix dernières années, de réaliser un taux de rendements exceptionnels.

5. Activité technique de la CAAR :

L'activité technique concerne : la production, l'indemnisation et la réassurance :

5.1. Production :

Le chiffre d'affaires global toutes branches confondues de la C.A.A.R s'élève durant l'exercice 2019 à 15,3 milliards de dinars, en légère hausse de 1,12% par rapport à l'exercice 2018.

Au titre de l'exercice 2019 les objectifs fixés ont été atteints à hauteur de 96%. Les réalisations ont été caractérisées par une évolution des branches IARD et une diminution de la branche automobile.

La production globale de la CAAR a connu une hausse très appréciable de 3 956 millions de dinars en 2004 à 15 365 millions de dinars en 2019, soit une hausse de 284%. Cette évolution est représentée dans le tableau ci-après :

Tableau N° 04 : L'évolution de la production globale (2004-2019)

Um : Millions DA

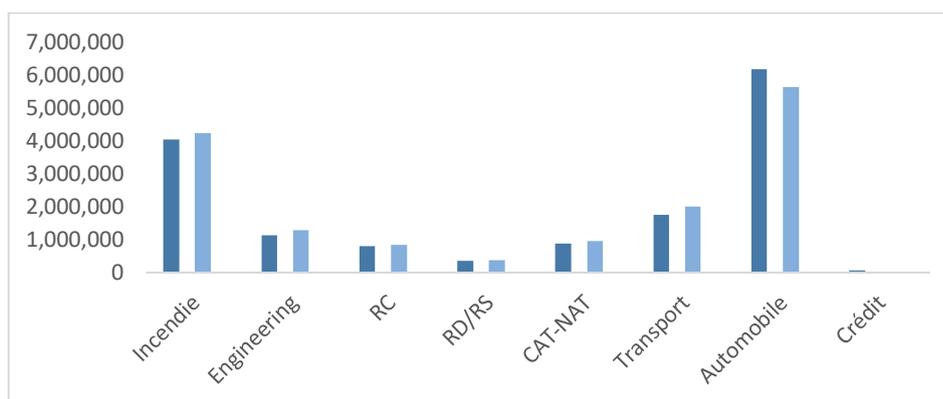
	2004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012
Chiffre d'affaire	3 956	6 255	7 572	8 157	11 067	13 260	12 802	12 839	14 096
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2004/2019	
	15 198	16 088	16 637	15 081	15 154	15 195	15 365	288%	

Source : CAAR, *Rapport annuel d'activité*, 2019.

Le graphe ci-après représente l'évolution de la production par branche entre la période 2018-2019 (pour plus de détails voir **annexe N°2**) :

Figure N° 09 : L'évolution de la production par branche (2018-2019)

Um :

Source : CAAR, *Rapport annuel d'activité*, 2019

5.2. Indemnisation :

La CAAR s'engage chaque jour auprès de ces clients particuliers et entreprises en vue de respecter ses engagements en termes de remboursements des sinistres.

En 2019 le volume d'indemnisation a atteint un montant global de 8,4 milliards de dinars, contre 9,3 milliards de dinars en 2018 soit une diminution de 10%.

Les prestations versées demeurent largement dominées par les règlements de sinistres au titre de la branche automobile avec plus de 4,9 milliards de dinars, suivis par la branche incendie avec 2,1 milliards de dinars.

L'évolution des indemnisations sera représentée dans le tableau ci-après (pour plus de détails voir **annexe N°3**) :

Tableau N° 05 : L'évolution des indemnisations (2006-2019)

Um : millions DA

	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012
Indemnisations	3 340	4 166	5 037	6 610	5 884	8 188	7 720
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	7 713	9 448	13 421	12 358	11 621	9 323	8 381

Source : CAAR, *Rapport annuel d'activité*, 2019.

5.3. Réassurance ¹:

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

- Les primes cédées ont atteint 6,34 milliards de dinars, avec une hausse de 10% par rapport à l'année précédente et ce en corrélation avec l'augmentation du chiffre d'affaires ;
- La proportion des primes cédées par rapport aux primes émises en 2019 est de 41 % contre 38% en 2018 ;
- Les commissions reçues des réassureurs passent de 670 millions de dinars en 2018 à 769 millions de dinars en 2019, soit une progression de 15 % générée par l'évolution des primes cédées. Comparativement aux cessions, le taux de commissionnement moyen s'élève à 12%.

6. Le Risk management au sein de la CAAR :

La création et la mise en œuvre d'une Direction Risk Management au niveau de la CAAR est considérée comme une réponse à l'évolution des risques et de l'environnement social, économique et financier de l'activité assurantielle en Algérie².

¹ CAAR, *Rapport annuel d'activité*, 2019, P.17.

² « Risk Management et pérennisation des activités de la CAAR », in infosCAAR, N°67, Mars, 2019, P.11.

6.1. Présentation de la DRM :

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

La Direction Risk Management, comprend deux (02) Sous-directions (**Voir annexe N°4**) :

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

6.2. Les missions de la DRM :

Les principales missions de la DRM peuvent être résumées comme suit ¹:

- Recommander à la hiérarchie un plan de développement permettant une maîtrise des risques optimale afin de permettre à la Compagnie la réalisation des objectifs préalablement tracés ;
- Développer et mettre en place les outils (principalement une cartographie des risques et une cartographie de processus de la CAAR), bases de données et autres systèmes de modélisation permettant : d'identifier, d'évaluer et de traiter les risques existants et potentiels ;
- Développer un système permettant d'assurer une gestion cohérente (Contrôle, surveillance et reporting des risques) des risques de l'entreprise ;
- Suivi de l'application des actions menées tout en mesurant leurs efficacités du point de vue opérationnel afin de permettre une gestion continue et régulière des différents risques auxquels est confrontée la Compagnie ;
- Veiller à une protection optimale du patrimoine et du personnel de la Compagnie ;

¹ Document interne de la CAAR.

- Participer aux travaux d'expertises effectués par des tiers au profit de la Compagnie ;
- Assister les assurés dans l'évaluation de leurs risques tout en leur permettant un suivi rigoureux et actualisé de ces derniers tout au long de la période d'assurance ainsi lors de survenance des sinistres ;
- Concevoir, proposer et participer à des formations adaptées à la gestion des risques.

Section 02 : Préalable à l'élaboration de la cartographie des risques

Avant d'entamer l'élaboration de la cartographie des risques, il est important de passer par une étape préliminaire qui permet de structurer et d'organiser notre étude. Cette section sera consacrée donc à la détermination du thème étudié, le périmètre d'activité, l'approche d'élaboration, méthode de cotation des risques ainsi que les outils utilisés pour collecte de données et enfin l'identification des processus existants.

1. Thème étudié :

Il s'agit de la conception d'une cartographie des risques techniques.

2. Périmètre d'activité couvert :

Compte tenu de la contrainte de temps, le choix d'une cartographie globale est de toute évidence à écarter. Nous optons donc pour une cartographie thématique dont le périmètre est limité à l'activité technique de la direction des grands risques d'exploitation. Ce choix est motivé par l'importance de ce segment au sein de la CAAR, où les capitaux assurés sont extrêmement élevés notamment en ce qui concerne les contrats d'incendie et risques annexes.

2.1. Présentation de la DGRE :

Afin d'assurer ses missions, la direction des grands risques d'exploitation « DGRE » est structurée en trois sous-directions à savoir : **(Voir annexe n°3)**

- **Sous-direction « Production »** : s'occupe de l'établissement des contrats d'assurance et de son suivi (modification, renouvellement).
- **Sous-direction « Indemnisation »** : s'occupe de la gestion des sinistres et la gestion des recours dans leurs deux aspects gracieux ou contentieux.

- **Sous-direction « Grands Comptes »** : s'occupe de la gestion des affaires émanant des clients particuliers. Cette séparation a pour objectif d'alléger la charge imposée sur les 02 sous directions cités précédemment, aussi, de valoriser ses clients jugés importants en donnant une gestion particulière à leurs contrats.

2.1.1. Les contrats commercialisés par la DGRE :

La direction des grands risques d'exploitation commercialise plusieurs contrats d'assurance parmi lesquelles on cite :

2.1.1.1. Le contrat d'assurance incendie :

L'assurance contre l'incendie est une assurance de dommages qui a pour but d'indemniser l'assuré du préjudice patrimonial que peut lui causer la survenance d'un incendie.

La garantie incendie et des risques annexes porte sur :

- **L'assurance des choses** : c'est les dommages matériels causés soit aux biens immobilier comme les bâtiments et leurs dépendance soit aux biens meubles tel que le mobilier, l'équipement, la marchandise...
- **La responsabilité découlant d'un incendie** : tel que la responsabilité encourue par le locataire vis-à-vis de son propriétaire ou celle de de l'assuré vis-à-vis des tiers voisins.
- **Les dommages immatériels** : comme la perte de la valeur résultant de l'impossibilité pour l'occupant d'utiliser temporairement des locaux dont il a la jouissance (Privation de jouissance).

L'assurance incendie se présente souvent accompagné par d'autres garantis dont on peut citer :

- La chute de la foudre ;
- Les explosions de toutes natures ;
- Les dommages d'ordre électrique ;
- La chute des appareils de navigation aérienne ;
- Les frais de démolition et de déblais ;
- Tremblement de terre, tempête, inondation ;
- Actes de terrorisme et de sabotage.

2.1.1.2. Le contrat d'assurance Responsabilité Civile Chef d'entreprise :

La présente police a pour objet de garantir les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile délictuelle et quasi-délictuelle que peut encourir l'assuré aux termes des articles 124, 135, 136, 138 et 140, notamment du code civil algérien, en raison des dommages corporels, matériels et pécuniaires indirects subis à la suite d'un accident par les tiers chaque fois que cette responsabilité civile est recherchée, directement ou indirectement pour quelque cause que ce soit, du fait de l'activité déclarée.

2.1.1.3. Le contrat d'assurance perte d'exploitation après incendie :

Le présent contrat garantit à l'assuré le paiement d'une indemnité correspondant à la perte de marge brut ou aux frais supplémentaires d'exploitation, résultant pendant la période d'indemnisation, de l'interruption ou de la réduction de l'activité de son entreprise, par suite d'un sinistre garanti et résultant d'un des événements cités dans le contrat.

2.1.1.4. Le contrat d'assurance Catastrophe Naturelles « Cat Nat » :

La présente assurance a pour objet de garantir à l'assuré la réparation pécuniaire des dommages matériels directs causés à l'ensemble des biens garantis par le contrat d'assurance ayant pour cause une catastrophe naturelle officiellement décrétées par les pouvoirs publics au sens de l'article 02 de l'ordonnance n° 03-12 du 26 août 2003 relative à l'obligation d'assurance des catastrophes naturelles et à l'indemnisation des victimes.

3. Approche d'élaboration :

Comme abordé dans le deuxième chapitre, il existe trois approches d'élaboration de la cartographie des risques, nous optons pour une approche combinée car elle permet de mieux couvrir l'ensemble des risques ainsi qu'un balayage plus large de ces derniers.

4. Méthode de cotation des risques utilisée :

Pour la mesure de la criticité du risque, il aurait été plus intéressant de procéder à une mesure quantitative des risques à travers l'exploitation de l'historique des survenances, et la quantification de l'impact des risques en pertes financières. Néanmoins, l'inexistence de données au sein de la CAAR ne permet pas de réaliser cette étape.

À cet égard, nous avons orienté l'évaluation des risques vers une approche qualitative, qui est subjective mais basée sur l'avis des collaborateurs et responsables et l'expérience, quant à la fréquence et l'impact des risques identifiés sur l'atteinte des objectifs.

5. Les outils de la collecte des données :

Dans le but de collecter les données nécessaires pour l'élaboration de la cartographie des risques, nous avons eu recours à trois outils, à savoir :

5.1. L'entretien :

Au cours de notre stage nous avons effectué des entretiens avec les responsables au niveau de la DGRE, le but étant de mieux comprendre la structure de la DGRE ainsi que le fonctionnement des différentes sous-directions, à partir de là, nous avons pu définir les différents processus et identifier les risques auxquels ils sont confrontés ainsi que les éléments de maîtrise déployés pour y faire face.

5.2. Le questionnaire :

Le questionnaire est un outil primordial, il a été adressé à l'ensemble des responsables au niveau de la DGRE, ça nous a permis d'identifier les risques et de pouvoir les évaluer à partir des réponses qui sont basées sur l'expérience des répondants et leur jugement par rapport à la gravité des risques et leur fréquence, et aussi l'efficacité des éléments de maîtrise.

5.2. L'analyse documentaire :

Cette analyse se base sur les documents internes de la CAAR et de la DGRE, elle permet l'infirmer ou la confirmation des informations collectées à partir des entretiens. Cette analyse a porté sur les documents suivants :

- Le guide des procédures de gestion technique de la direction des grands risques d'exploitation ;
- Les fiches de postes de la direction des grands risques d'exploitations ;
- Le rapport annuel d'activité de la CAAR 2019 ;
- Une police d'assurance de type tous risques sauf.

6. L'identification des processus :

La première étape de notre démarche consiste à identifier les différents processus au niveau de la DGRE à partir de l'analyse documentaire et des entretiens réalisés au sein de la DGRE. Il en résulte les cinq processus suivants :

- **Processus 01** : Analyse et cotation du risque ;
- **Processus 02** : Émission et enregistrement de la police ;
- **Processus 03** : Modification du contrat ;
- **Processus 04** : Renouvellement du contrat ;
- **Processus 05** : Gestion des sinistres ;
- **Processus 06** : Gestion des recours (Amiable / Contentieux).

Après avoir identifié les processus existants, nous avons déterminé les différentes tâches liées à chaque processus, comme il ressort le tableau ci-dessous :

Tableau N° 06 : Tableau d'identification des tâches.

Processus		Tâche
Processus N° 1	Analyse et cotation du risque	<ul style="list-style-type: none"> - Réception de la demande de couverture ; - Demande des informations complémentaires si l'information est incomplète - Etablissement de la note de couverture ; - Intervention d'un expert et édition d'un rapport de visite de risque ; - Tarification du risque ; - Négociations des différents aspects de l'offre (les garanties, taux de primes, les franchises, limites de couverture...) - Calcul de la prime totale et validation de l'offre.
Processus N° 2	Émission et enregistrement de la police	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification des renseignements fournis par le client ; - Rédaction du contrat et établissement de la police ; - Enregistrement de la police sous le système d'information ORASS - Transmission des documents définitifs à l'assuré ; - Edition de la quittance d'encaissement sous ORASS ; - Transmission d'une copie au service comptabilité pour génération comptable.

Processus N° 3	Modification du contrat	<ul style="list-style-type: none"> - Etude de la demande de modification envoyée par le client ; - Etablissement de l'avenant ; - Demande d'accord de la structure de rattachement ; - Validation de l'avenant ; - Ajustement et régularisation des primes ; - Envoi d'un devis au client.
Processus N° 4	Renouvellement des polices	<ul style="list-style-type: none"> - Édition sous ORASS la liste des contrats qui viendront à échéance ; - Analyse de la rentabilité de l'affaire ; - Aviser le client de l'expiration de son contrat ; - Emission d'une nouvelle police ; - Visite de risque et actualisation des capitaux assurés.
Processus N° 5	Gestion des sinistres	<ul style="list-style-type: none"> - Réception du dossier sinistre (déclaration de sinistre) ; - Enregistrement de la déclaration sinistre sous le système d'information ORASS ; - Contrôle de garantis ; - Edition de l'avis sinistre ; - Evaluation initial du sinistre (affectation de la réserve) ; - Transmission du dossier au service comptabilité pour enregistrement des engagements ; - Désignation d'un expert agréé par la CAAR ; - Validation du rapport d'expert ; - Vérification des pièces constitutives du dossier sinistre et demande de complément en cas du dossier incomplet ; - Etude technique et traitement du dossier sinistre ; - Vérification de l'indemnité par rapport au pouvoir de règlement ; - Réception de la déclaration d'acceptation de la transaction signée par l'assuré - Etablissement de la quittance de règlement ; - Etablissement de la pièce de dépense ; - Transmission du dossier au service comptabilité pour règlement.

Processus N° 6	Gestion des recours (Amiable/contentieux)	<ul style="list-style-type: none"> - Edition des avis des recours ; - Edition de la mise en cause à adresser au tiers responsable et/ou son assureur - Relance de la mise en cause ; - Négociation entre l'assureur et le tiers responsable ; - Clôture du dossier recours phase amiable ; - Entame des actions de recours contentieux avant l'expiration des délais de prescription ; - Constitution d'un avocat choisi sur la liste des avocats agréés par la CAAR ; - Suivi des comptes rendus sur la situation des affaires enrôlées en justice ; - Transcription de l'opération de recours sous le système d'information ORASS ; - Transmission du dossier au service comptabilité pour validation d'encaissement.
----------------	---	---

Source : Elaboré par nos soins à partir du guide des procédures de gestion.

Section 3 : La cartographie des risques liée à la DGRE

Cette section est consacrée à l'élaboration de la cartographie des risques techniques liés à la direction des grands risques au sein de la CAAR en s'appuyant sur l'ensemble des étapes présentée précédemment.

La première phase consiste à l'identification des risques. Par la suite nous allons procéder à l'évaluation de ces risques ainsi qu'à leur hiérarchisation par zone selon la criticité, finalement nous allons proposer des plans d'action que nous estimons nécessaires pour faire face aux risques identifiés.

1. Identification des risques :

Après avoir défini les différents processus, nous avons procédé à l'identification des risques, pour ce faire nous avons constitué une liste des risques techniques potentiels inhérents à la branche, inspirée de la nomenclature des risques de l'IFACI et des entretiens avec les responsables de la direction des grands risques d'exploitation.

Le tableau ci-dessous représente les risques techniques identifiés répartis selon le processus touché par chaque risque :

Tableau N° 07 : Tableau d'identification des risques

Processus	Rang	Risques
Processus N° 1: Analyse et cotation des risques	R1.1	Incompatibilité de l'offre avec les conditions du cahier des charges
	R1.2	Erreurs ou d'ambiguïtés dans les clauses contractuelles
	R1.3	Non-respect des clauses du cahier des charges
	R1.4	Souscription de mauvaise qualité : réponses incomplètes ou manque de précisions dans les réponses de l'assuré
	R1.5	Erreur de tarification : ne pas prendre en compte certains éléments aggravant le risque ou absence d'éléments de prévention
	R1.6	Sur tarification : perte des affaires à cause d'une tarification trop élevée
	R1.7	Difficultés dans l'appréciation du SMP, Manque d'ingénieurs qualifiés
	R1.8	Tarification non appropriée : pratiques du marché et concurrence, non-respect du taux de prime
Processus N° 2: Émission et enregistrement de la police	R2.1	Non-respect de la procédure et les pouvoirs de souscription par les différents niveaux (agence, succursale et direction générale)
	R2.2	Non adéquation des contrats souscrits avec les offres d'assurances communiquées
	R2.3	Non-conformité à la législation en vigueur
	R2.4	Niveau insuffisant des PB attribuées aux assurés (au vu de la concurrence, des caractéristiques du produit, des attentes des assurés)
	R2.5	Risques de cumul de souscription : Dépassement des engagements acceptables sur un même site, un même client, ou un même risque d'assurance
Processus N° 3: Modification du contrat	R3.1	Calcul erroné de la surprime ou de la ristourne
	R3.2	Mal rédaction ou omission des clauses contractuelles des avenants
Processus N° 4: Renouvellement	R4.1	Ne pas s'apercevoir d'une aggravation de risque non déclarée par l'assuré
	R4.2	Non suivi des dates d'échéances des contrats d'assurance
	R4.3	Négligence des visites de risque après renouvellement des contrats

	R4.4	Annulation, résiliation ou réductions des contrats d'assurance à une fréquence élevée (arrêt du paiement des primes)
Processus N° 5: Gestion des sinistres	R5.1	Estimation non maîtrisée du montant de sinistre due à une déclaration tardive du sinistre
	R5.2	Écart important entre l'évaluation définitive de sinistre et l'estimation initiale
	R5.3	Rejet ou règlement du sinistre à tort suite à une mauvaise interprétation des clauses et garanties, omission ou négligence d'une garantie
	R5.4	Survenance plus fréquente qu'attendu des sinistres de montant élevé
	R5.5	Montants de provisions pour sinistres insuffisantes devant la charge des sinistres survenus
	R5.6	Modification de risque suite aux évolutions juridiques et réglementaires non anticipées au jour de la souscription
	R5.7	Cumul de sinistres entre plusieurs branches suite à la survenance d'un sinistre catastrophique
	R5.8	Risque lié au retard de paiement des indemnités de sinistres
Processus N° 6: Gestion des recours	R6.1	Ne pas être en mesure d'identifier le tiers responsable du sinistre
	R6.2	Rejet par la justice de l'affaire dans le fond à cause d'une mauvaise rédaction des conditions générales et/ou particulières
	R6.3	Montant de réclamation approuvé par la commission de transaction insuffisant par rapport au coût réel du sinistre

Source : Elaboré par nos soins en s'inspirant de la nomenclature des risques de l'IFACI et des entretiens avec les responsables de la DGRE.

2. Evaluation des risques :

L'évaluation des risques peut se faire selon une approche qualitative ou quantitative, cette dernière est jugée plus pertinente et plus intéressante car elle se base sur l'exploitation de l'historique des risques survenus et la mesure de leur impact. Néanmoins, faute de non disponibilité de ces données à la CAAR, nous avons adopté une approche qualitative pour l'évaluation des risques, malgré sa subjectivité cette approche permet d'évaluer les risques et de mesurer les dispositifs de contrôle en se basant sur les informations collectées lors des entretiens et des questionnaires (voir annexe N°06).

2.1. Risque brut :

Les risques inhérents identifiés doivent faire l'objet d'une évaluation, cette évaluation s'appuie sur deux dimensions, à savoir : la fréquence et l'impact qui nous amènent à mesurer la criticité.

Cette évaluation se fait selon des échelles qui facilitent la hiérarchisation des risques. Les échelles paires à quatre niveaux sont à privilégier.

2.1.1. Fréquence :

Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence d'un risque :

Tableau N° 08 : Échelle de la fréquence.

Echelle	Fréquence	Élément de mesure
1	Rare	Fréquence d'une fois sur plusieurs années
2	Modéré	Fréquence de l'ordre d'une fois par an
3	Occasionnel	Plus de deux fois par an
4	Fréquent	Plus de quatre fois par an

Source : Elaboré par nos soins en s'inspirant de l'IFACI.

2.1.2. Impact :

Echelle d'évaluation d'impact de risque, correspond à l'importance du dommage et le niveau de conséquence sur l'activité de l'entreprise.

Tableau N° 09 : Échelle de l'impact.

Echelle	Impact	Élément de mesure
1	Faible	Impact insignifiant sur l'atteinte des objectifs
2	Moyen	Impact moyennement significatif sur l'atteinte des objectifs
3	Fort	Ne met pas vraiment la compagnie en péril complet mais grave et doit être impérativement traité
4	Majeur	Met l'équilibre de la compagnie en cause, voire sa survie.

Source : Elaboré par nos soins en s'inspirant de l'IFACI.

2.1.3. L'évaluation de la criticité :

Pour chaque risque brut, la criticité est matérialisée par un score qui est obtenu par multiplication de la probabilité d'occurrence et la gravité « fréquence × l'impact ». De ce fait, les criticités ont été classées selon l'échelle quantitative à 16 entrées, le tableau ci-dessous représente le détail :

Figure N° 10 : Matrice de la criticité.

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

Source : Elaboré par nos soins en s'inspirant de l'IFACI.

Afin de simplifier la codification du risque brut et le calcul du risque net, nous avons modifié l'échelle de criticité comme suit :

Tableau N° 10 : Échelle de criticité

Criticité	Score	Signification
Zone [1-2]	1	Faible
Zone [3-4]	2	Moyen
Zone [6-9]	3	Elevé
Zone [12-16]	4	Critique

Source : Elaboré par nos soins en s'inspirant de l'IFACI.

2.2. Dispositif de maîtrise des risques :

Pour chaque risque identifié nous définissons les dispositifs de maîtrise et de contrôle existants et nous les évaluons à partir du questionnaire sur une échelle de 1 à 4 comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N° 11 : Échelle d'évaluation du dispositif de maîtrise

Echelle	Fréquence	Élément de mesure
4	I : Insuffisant	Le DMR est inexistant ou totalement inefficace
3	P : Peu suffisant	Le DMR réduit moyennement le risque
2	S : Satisfaisant	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque mais il n'est pas systématiquement exécuté ou mal exécuté.
1	E : Efficace	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque et il est convenablement exécuté

Source : Elaboré par nos soins en s'inspirant de l'IFACI.

2.3. Risque net :

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

Figure N° 11 : Matrice des risques nets

		DMR			
		E	S	P	I
Risque brut	1	1	1	1	1
	2	1	1	2	2
	3	1	2	3	3
	4	2	3	4	4

Source : Elaboré par nos soins en s'inspirant de l'IFACI.

L'évaluation des risques identifiés sera présentée dans les tableaux suivants pour voir l'évaluation des risques en détails voir (**annexe N°07**) :

Tableau N° 12 : Tableau d'évaluation des risques.

Ran g	Risques	Risque brut	DMR	Risque net
R1.1	Incompatibilité de l'offre avec les conditions du cahier des charges	Elevé	Efficace	Faible
R1.2	Erreurs ou d'ambiguïtés dans les clauses contractuelles	Moyen	Efficace	Faible
R1.3	Non-respect des clauses du cahier des charges	Elevé	Efficace	Faible
R1.4	Souscription de mauvaise qualité : réponses incomplètes ou manque de précisions dans les réponses de l'assuré	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R1.5	Erreur de tarification : ne pas prendre en compte certains éléments aggravant le risque ou absence d'éléments de prévention	Elevé	Peu suffisant	Elevé
R1.6	Sur tarification : perte des affaires à cause d'une tarification trop élevée	Critique	Satisfaisant	Elevé
R1.7	Difficultés dans l'appréciation du SMP, Manque d'ingénieurs qualifiés	Elevé	Efficace	Faible
R1.8	Tarification non appropriée : pratiques du marché et concurrence, non-respect du taux de prime	Critique	Satisfaisant	Elevé
R2.1	Non-respect de la procédure et les pouvoirs de souscription par les différents niveaux (agence, succursale et direction générale)	Critique	Efficace	Moyen
R2.2	Non adéquation des contrats souscrits avec les offres d'assurances communiquées	Moyen	Satisfaisant	Faible
R2.3	Non-conformité à la législation en vigueur	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R2.4	Niveau insuffisant des PB attribuées aux assurés (au vu de la concurrence, des caractéristiques du produit, des attentes des assurés)	Faible	Insuffisant	Faible
R2.5	Risques de cumul de souscription : Dépassement des engagements acceptables sur un même site, un même client, ou un même risque d'assurance	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R3.1	Calcul erroné de la surprime ou de la ristourne	Moyen	Efficace	Faible
R3.2	Mal rédaction ou omission des clauses contractuelles des avenants	Moyen	Efficace	Faible
R4.1	Ne pas s'apercevoir d'une aggravation de risque non déclarée par l'assuré	Elevé	Efficace	Faible

R4.2	Non suivi des dates d'échéances des contrats d'assurance	Moyen	insuffisant	Moyen
R4.3	Négligence des visites de risque après renouvellement des contrats	Moyen	Satisfaisant	Faible
R4.4	Annulation, résiliation ou réductions des contrats d'assurance à une fréquence élevée (arrêt du paiement des primes)	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R5.1	Estimation non maîtrisée du montant de sinistre due à une déclaration tardive du sinistre	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R5.2	Écart important entre l'évaluation définitive de sinistre et l'estimation initiale	Elevé	Peu suffisant	Elevé
R5.3	Rejet ou règlement du sinistre à tort suite à une mauvaise interprétation des clauses et garanties, omission ou négligence d'une garantie	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R5.4	Survenance plus fréquente qu'attendu des sinistres de montant élevé	Critique	Peu suffisant	Critique
R5.5	Montants de provisions pour sinistres insuffisantes devant la charge des sinistres survenus	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R5.6	Modification de risque suite aux évolutions juridiques et réglementaires non anticipées au jour de la souscription	Faible	Peu suffisant	Faible
R5.7	Cumul de sinistres entre plusieurs branches suite à la survenance d'un sinistre catastrophique	Elevé	Peu suffisant	Elevé
R5.8	Risque lié au retard de paiement des indemnités de sinistres	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R6.1	Ne pas être en mesure d'identifier le tiers responsable du sinistre	Moyen	Satisfaisant	Faible
R6.2	Rejet par la justice de l'affaire dans le fond à cause d'une mauvaise rédaction des conditions générales et/ou particulières	Moyen	Peu suffisant	Moyen
R6.3	Montant de réclamation approuvé par la commission de transaction insuffisant par rapport au coût réel du sinistre	Moyen	Satisfaisant	Faible

Source : Elaboré par nos soins à partir de questionnaire d'évaluation des risques.

3. Hiérarchisation des risques :

La hiérarchisation des risques doit se réaliser à partir de la base des risques identifiés une fois que l'étape de l'évaluation est terminée, cette étape nous a permis de classer les risques en 04 zones à savoir :

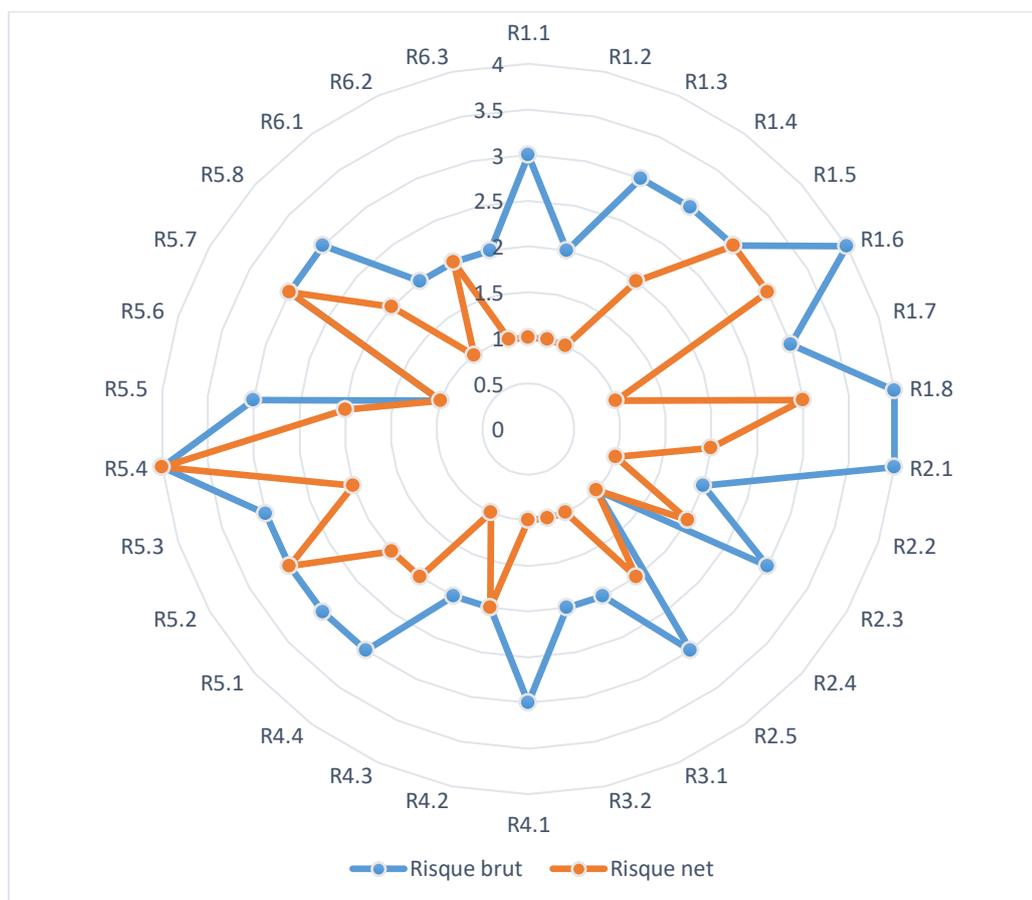
- **Zone d'amélioration A** : Elle correspond aux risques jugés acceptables avec une criticité faible. Ces risques ne feront pas l'objet de recommandations ni d'actions particulières.
- **Zone de suivi B** : Il s'agit des risques qui représentent une criticité élevée mais maîtrisée (dispositif de maîtrise efficace) ou bien des risques à une criticité moyenne et dont le dispositif de maîtrise n'est pas performant. Dans ces deux cas de figure l'impact n'est pas très important sur le processus. La mise en place d'actions correctives est envisageable, mais ne constitue pas une priorité mais dépend d'une contrainte avantage/coût.
- **Zone à surveiller C** : Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur les processus du fait de leur criticité relativement élevée et/ou très critique.
- **Zone d'actions prioritaires D** : Il s'agit des risques pouvant affecter gravement l'équilibre de la compagnie, voire même sa survie. Ils se caractérisent par une criticité très critique et un DMR moyennement satisfaisant et/ou insuffisant. Ces risques doivent impérativement être traités.

4. Cartographie des risques :

Les risques étant hiérarchisés, il convient de procéder à la représentation graphique de la cartographie des risques :

4.1. Diagramme en radar :

Afin d'avoir une vision claire de l'exposition de la CAAR au risque, nous avons présenté les risques bruts et les risques nets sous forme d'un diagramme radar ou toile d'araignée comme indiqué la figure ci-dessous :

Figure N° 12 : Diagramme en radar présentant l'ensemble des risques bruts et nets

Source : Elaboré par nos soins à partir du tableau d'évaluation des risques.

La cartographie présentée ci-dessus exprime via le radar les différents niveaux du risque brut et net. Ce dernier résulte suite à l'application des éléments de maîtrises qui contribuent à la réduction de la probabilité de survenance du risque brut ou de son impact. Cette présentation nous offre aussi une meilleure visibilité des risques à criticité élevée, moyenne ou faible.

En effet, on peut constater d'après cette cartographie l'existence d'un seul risque critique R5.4, il s'agit d'une survenance plus fréquente qu'attendu des sinistres de montant élevé, et qui constitue un risque important vu la lourdeur de sa conséquence en cas de survenance de ce dernier.

Par ailleurs, nous remarquons qu'il y a certains risques générant une criticité élevée tel que le risque R5.7 qui concerne le cumul de sinistres entre plusieurs branches suite à la survenance d'un sinistre catastrophique, ce qui en résulte des pertes financières importantes surtout si le panel de clients n'est pas diversifié.

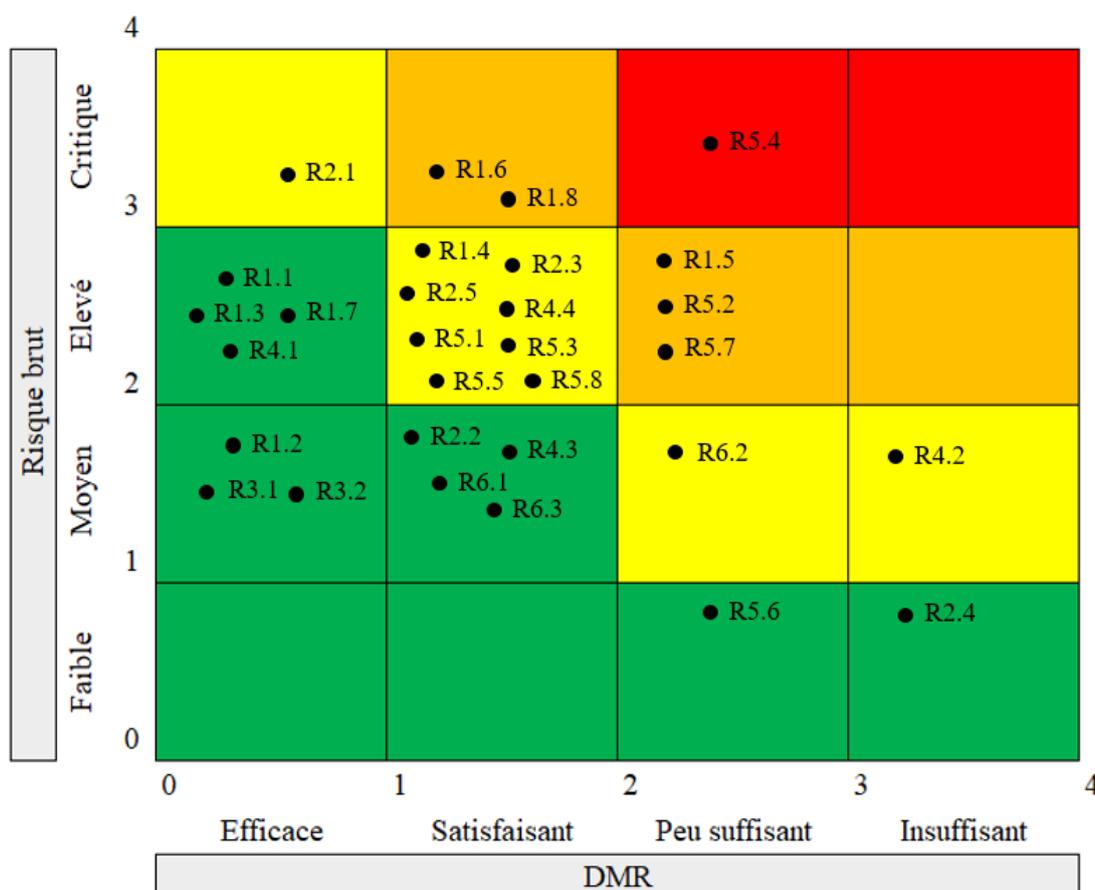
Cependant, nous constatons aussi des risques à criticité moyenne qui méritent une attention particulière car leur impact peut s'avérer important, parmi lesquelles on cite : le risque R5.5 relatif aux montants de provisions pour sinistres insuffisants devant la charge des sinistres survenus. Ce dernier résulte des estimations insuffisantes des dommages ce qui pourrait avoir un impact négatif sur le bilan des provisions.

Par la suite, nous distinguons aussi certains risques faibles d'échelle 1, qui se réalisent rarement. En effet, la CAAR maîtrise ces risques et elle peut vivre avec ces derniers jugés mineurs car leurs impacts sont limités même s'ils se réalisent.

4.2. Matrice des risques :

Dans le but de mieux positionner les risques par zone, nous avons constitué la matrice des risques ci-dessous :

Figure N°13 : Matrice des risques nets



Source : Elaboré par nos soins à partir du tableau d'évaluation des risques.

On peut constater à partir de cette matrice le positionnement des risques par zone, cela nous permet de dégager le risque net en combinant le risque brut et le dispositif de maîtrise y afférant, notre matrice à une allure plutôt centrée, on en déduit l'absence de risques extrêmement critique.

5. Plan d'action :

La finalité d'une cartographie des risques n'est pas seulement l'identification et l'évaluation des risques, mais aussi de proposer des moyens et des plans d'action pour remédier à ces risques dans le futur afin de les réduire, tout en respectant la contrainte avantage/coût.

De ce fait nous allons proposer des plans d'action à mettre en place pour les risques positionnés dans les zones B, C et D qui sont évalués « moyens », « élevés » et « critiques ». Quant aux risques faibles nous estimons que c'est des risques qui sont suffisamment maîtrisés par la compagnie et d'engager des coûts pour remédier à ces risques peut s'avérer désavantageux.

5.1. Zone d'action prioritaire D :

Tableau N° 13 : Plan d'action relatif à la zone D

Rang	Risque	Action
R5.4	Survenance des sinistres de montant élevé plus fréquente qu'attendu	<ul style="list-style-type: none"> - Faire appel à des modèles statistiques pour l'estimation des sinistres futures. - Mettre en place un système d'alerte pour les contrats dépassant un seuil critique de sinistralité. - Instaurer une cellule « service prévention » afin de sensibiliser les assurés sur l'importance des mesures de prévention, suivi les contrats en cours et détectée le non-respect des mesures de sécurité. - Veiller à la bonne appréciation des risques. - Assurer le suivi des sinistres déjà survenu par un tableau de bord et étudier leurs causes et origines pour pouvoir y remédier dans l'avenir.

Source : Elaboré par nos soins

5.2. Zone à surveiller C :**Tableau N° 14 : Plan d'action relatif à la zone C**

Rang	Risque	Action
R1.5	Erreur de tarification : ne pas prendre en compte certains éléments aggravant le risque ou absence d'éléments de prévention	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un modèle de tarification optimal. - Accompagner la mission de visite de risque. - Adapter les honoraires de l'expert à la qualité de la prestation fournie par la création d'un système de suivi. - Sensibiliser le client afin de coopérer au bon déroulement de l'expertise, et de mettre à la disposition de l'expert tous les moyens nécessaires.
R1.6	Sur tarification : perte des affaires à cause d'une tarification trop élevée	<ul style="list-style-type: none"> - Etre à jour avec l'actualité et les pratiques du marché afin d'acquérir un pouvoir de négociation. - Valider les documents d'assurance à plusieurs paliers par le responsable habilité avant de les remettre à l'assuré. - Revoir les garanties et les franchises attribuées accordées aux assurés. - Veiller à la bonne appréciation des risques.
R1.8	Tarification non appropriée : pratiques du marché et concurrence, non-respect du taux de prime	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter une politique Benchmarks marché/ produits/ tarifs. - Faire des études de marché dont le but est de définir le niveau de prime. - Suivre l'évolution du marché. - S'assurer que les tarifs correspondent au coût réel du risque.
R5.2	Écart important entre l'évaluation définitive de sinistre et l'estimation initiale	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder au réajustement des provisions après le rapport d'expertise. - Suivie par le responsable des états d'avancement d'expertise. - Œuvrer pour réduire les délais de l'expertise.
R5.7	Cumul de sinistres entre plusieurs branches suite à la	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier le panel des clients selon l'activité et le positionnement géographique pour minimiser le cumul et l'intensité des sinistres.

	survenance d'un sinistre catastrophique	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un programme de réassurance pour se couvrir contre les déviations de la sinistralité. - Insérer une clause suspensive dans les conditions particulières, ouvrant droit à l'assureur de réviser les conditions proposées en cas d'écarts significatifs entre les éléments de l'offre et ceux de la réalisation définitive. - Mettre en place un comité suivi des sinistres majeurs.
--	---	---

Source : Elaboré par nos soins

5.3. Zone de suivi B :

Tableau N° 15 : Plan d'action relatif à la zone B

Rang	Risque	Action
R1.4	Souscription de mauvaise qualité : réponses incomplètes ou manque de précisions dans les réponses de l'assuré	<ul style="list-style-type: none"> - Faire des lectures croisées entre les intervenants du contrat, à savoir ; assureur et assuré pour éviter toute omission ou erreur. - Vérifier toutes les informations et les documents fournis par l'assuré. - Instaurer une validation sur système informatique, les opérations doivent être contrôlées par le responsable hiérarchique direct. - Opter pour des questionnaires de déclaration de risque simples et détaillés.
R2.1	Non-respect de la procédure et les pouvoirs de souscription par les différents niveaux (agence, succursale et direction générale)	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuser les procédures à l'ensemble du personnel et faire des rappels continus sur les procédures à respecter. - Veiller au respect du guide des procédures de gestion par rapport au pouvoir de souscription et d'indemnisation par l'envoi quotidien d'une note de service. - Veiller à la mise à jour des procédures pour s'adapter aux évolutions de la compagnie - Renforcer le contrôle hiérarchique.

R2.3	Non-conformité à la législation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une cellule chargée de la conformité.
R2.5	Risques de cumul de souscription : Dépassement des engagements acceptables sur un même site, un même client, ou un même risque d'assurance	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier le panel des clients selon l'activité et le positionnement géographique pour minimiser le cumul. - Mettre en place un alerte système pour les clients, sites ou risques dépassant un certain seuil. - Etablir un critère de sélection des affaires, selon leur situation géographique. Ce nouveau champ va permettre de faire une requête périodique par zone de risque et prévoir des mesures préventives pour les zones où il s'agit d'une concentration géographique d'un même type de produit d'assurance.
R4.2	Non suivi des dates d'échéances des contrats d'assurance	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système d'organisation permettant le suivi rigoureux des dates d'échéances des contrats d'assurance.
R4.4	Annulation, résiliation ou réductions des contrats d'assurance à une fréquence élevée (arrêt du paiement des primes)	<ul style="list-style-type: none"> - Etre à l'écoute et à la disposition du client afin de maintenir de bonnes relations avec le client. - Se différencier des autres compagnies en offrant des avantages sur les produits et avoir une meilleure prestation de service - Renforcer le rôle de la division commerciale dans la fidélisation des clients.
R5.1	Estimation non maîtrisée du montant de sinistre due à une déclaration tardive du sinistre	<ul style="list-style-type: none"> - Insérer une clause de déchéance, qui exclut la garantie lorsque l'assuré n'a pas procédé à une déclaration du sinistre dans les temps.
R5.3	Rejet ou règlement du sinistre à tort suite à une mauvaise interprétation des clauses et garanties, omission ou négligence d'une garantie	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer une validation sur système informatique de certains dossiers sinistre. - Organiser des formations internes supplémentaires au profit du réseau. - Sensibiliser le personnel de l'importance de la vigilance lors de l'accomplissement de leurs travaux.

		<ul style="list-style-type: none"> - renforcer le contrôle hiérarchique.
R5.5	Montants de provisions pour sinistres insuffisantes devant la charge des sinistres survenus	<ul style="list-style-type: none"> - Estimer les provisions à partir des données actuarielles. - Procéder au réajustement des provisions sur le système dès le premier rapport d'expertise. - Un suivi périodique par agence et par dossier afin de réévaluer les provisions constatées.
R5.8	Risque lié au retard de paiement des indemnités de sinistres	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une interface commune à la sous-direction indemnisation et la direction finance afin de contrôler les délais de règlement. - Développement de la cellule de veille stratégique pour le respect des délais et obligations envers les clients.
R6.2	Rejet par la justice de l'affaire dans le fond à cause d'une mauvaise rédaction des conditions générales et/ou particulières	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la formation continue du personnel concerné. - Mettre en place une cellule chargée de la conformité. - Renforcer le contrôle hiérarchique.

Source : Elaboré par nos soins.

Conclusion :

Ce troisième et dernier chapitre a été réservé à la conception d'une cartographie des risques techniques au niveau de la DGRE au sein de la CAAR toute en s'appuyant sur les différentes notions théoriques apportées dans les deux premiers chapitres.

Nous avons commencé tout d'abord par une présentation de la structure d'accueil, ainsi que la direction Risk Management chargée d'élaboration de la cartographie des risques au sein de la CAAR.

Par la suite, nous avons expliqué la méthodologie de travail suivie où nous avons précisé, le périmètre de notre étude, l'approche d'élaboration de la cartographie des risques adoptée, ainsi que les processus clés de la DGRE.

Enfin nous avons procédé à l'élaboration d'une cartographie des risques techniques au niveau de la DGRE. L'ensemble des risques identifiés ont fait l'objet d'évaluation pour pouvoir les hiérarchiser par leur niveau de criticité dans la matrice des risques. Toute cette démarche a pour but de mettre en place les plans d'action adéquats à chaque risque.

L'élaboration d'une cartographie des risques nous a montré le souci de la CAAR de gérer les risques, en mettant en place un dispositif de contrôle permettant de réduire leurs impacts. Cette étude révèle que, les risques les plus importants sont ceux qui sont liés à la survenance plus fréquentes qu'attendu des sinistres de montants élevés, le cumul de sinistres entre plusieurs branches suite à la survenance d'un sinistre catastrophique ainsi que le risque relatif aux montants de provisions pour sinistres insuffisants devant la charge des sinistres survenus.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'évolution réglementaire a renforcé la gestion des risques au sein des compagnies d'assurance, cette évolution a conduit au développement du dispositif de Risk management et à la nécessité de la mise en place d'un système de gestion des risques afin d'assurer la protection, la pérennité et la rentabilité des compagnies d'assurances.

Dans ce contexte, la cartographie des risques apparaît comme un moyen incontournable pour le Risk management, elle permet aux managers et aux dirigeants des compagnies d'assurances une meilleure identification des risques et une optimisation des ressources, ainsi elle représente un vrai élément d'aide à la prise de décision.

De ce fait, notre travail porte sur l'élaboration d'une cartographie des risques thématique à l'intérêt de la direction des grands risques d'exploitation. Comme cette dernière ne possède pas d'une cartographie des risques et elle occupe une place prépondérante au sein de la CAAR, donc on a essayé à travers notre travail de tracer les grandes lignes et d'élaborer une cartographie initiale de cette direction qui agira comme fil conducteur vers l'élaboration d'une cartographie définitive et accomplie.

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, la problématique suivante a été posée :

« Comment permettre à une compagnie d'assurance d'élaborer une cartographie des risques ? »

A travers notre recherche théorique autour de l'assurance de Risk management et de la cartographie des risques, ainsi qu'à travers notre analyse des documents internes de l'entreprise notamment le guide des procédures de gestion et des entretiens réalisés avec les responsables de la DGRE on a pu atteindre ce constat :

L'élaboration de la cartographie des risques consiste en premier lieu à l'identification des processus, ce qui va nous conduire à la compréhension de l'activité de la DGRE. Par la suite, il y'a lieu de recenser et d'identifier les différents risques susceptibles d'empêcher le bon fonctionnement du processus ainsi que les éléments de maîtrise mise en place par une approche combinée (top-down et bottom up), ainsi, de procéder à l'évaluation de ces risques à travers les données collectées grâce au questionnaire adressé à l'ensemble du personnel de la DGRE. Cette évaluation a permis de hiérarchiser les risques selon leur niveau de criticité, ce qui va amener à ressortir les différentes zones de risque et le dressage de la matrice des risques. Celle-ci a montré

que le risque le plus important identifié au niveau de la DGRE est « la survenance plus fréquente qu'attendu des sinistres de montants élevés », il s'agit d'un risque technique qui peut avoir des répercussions importantes sur le résultat et la solvabilité de la CAAR. Le traitement de ces risques s'avère nécessaire, de ce fait nous avons tenté de proposer certains plans d'action pour chaque risque dans la zone d'actions prioritaires, la zone à surveiller et zone de suivi. Les plans d'action devraient être instaurés par la CAAR dans le but d'améliorer le niveau de maîtrise des risques et voir même les éviter.

A travers les chapitres présentés on a pu vérifier la fiabilité des hypothèses proposées au début de notre travail qui étaient :

- **Hypothèse N° 1** : Les compagnies d'assurances sont caractérisées par l'inversion de leur cycle économique et elles sont exposées à une multitude de risques notamment les risques techniques.
- **Hypothèse N° 2** : La cartographie des risques est un moyen permettant de hiérarchiser les risques et les différents contrôles mise en place afin de les gérer en fonction des ressources disponibles.
- **Hypothèse N° 3** : L'élaboration d'une cartographie des risques est une démarche bien structurée qui nécessite la mise à disposition d'un capital humain dynamique et expérimenté et des fonds suffisants pour sa réalisation.

En effet la première hypothèse est confirmée du fait que l'assureur reçoit le paiement de son service avant la réalisation de celui-ci, cette caractéristique rend les compagnies d'assurances plus sensibles vis-à-vis du risque. Selon l'IFACI, les risques liés à l'assurance sont classés sous quatre grandes familles : risques financiers, risques opérationnels, risques stratégiques et risques technique.

En outre la deuxième hypothèse est totalement confirmée, car la cartographie des risques est un outil de hiérarchisation des risques, permet aussi de mettre en place des différents règles de contrôles afin de maîtriser les situations critiques dans lesquelles une compagnie d'assurance peut confronter en pratiquant son activité.

La troisième hypothèse quant à elle, est aussi confirmée car la cartographie des risques se base sur une démarche bien structurée qui consiste à identifier les risques inhérents aux

activités, ensuite, de procéder à leur évaluation ce qui permet de les hiérarchiser selon leur degré de criticité et finalement de mettre en place des plans d'actions afin de faire face à ces risques.

Les résultats obtenus à travers cette étude ont permis de proposer les recommandations ci-dessous, au profit de la CAAR :

- Tout d'abord, la cartographie réalisée devrait être actualisée et communiquée à l'ensemble des collaborateurs de la DGRE. L'actualisation de cette dernière se voit obligatoire dans un univers de risque en perpétuel changement, et influencé par un certain nombre de facteurs. En effet, la cartographie n'est pas un instrument statique mais dynamique, sa mise à jour s'impose afin de s'aligner avec les objectifs de la compagnie. À cet égard, tout le processus d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation des risques devra être reconduit régulièrement pour s'assurer que les risques clés seront à tout instant maîtrisés ;
- Les plans d'action appropriés à chaque risque, devraient faire l'objet d'une étude technique et financière pour estimer les coûts et les moyens nécessaires ainsi que la faisabilité de chaque action. Cependant, si les coûts engagés pour faire face au risque sont plus importants que l'impact du risque lui-même, la compagnie a plutôt intérêt d'étudier l'éventualité d'accepter ce risque ;
- Il serait aussi intéressant de mettre en place une cartographie des risques globale au sein de la CAAR, qui implique les différentes directions de toutes les divisions pour couvrir le maximum des risques ;
- Dans le même cadre, la mise en place d'une base incidents qui va répertorier les événements susceptibles de perturber le déroulement normal des processus et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la compagnie ;
- Il est toujours utile pour la compagnie d'assurances, d'inculquer la culture de la gestion des risques aux opérationnels et managers, et d'assurer des formations en Risk managements pour le personnel et les assurés afin de développer une conscience de l'importance de cette fonction au sein de la compagnie et avoir les réflexes adéquats face aux risques.

Nous tenons à souligner que ce travail n'est que l'œuvre d'un humain, il présente évidemment des failles, des lacunes, parmi les limites de cette étude est la difficulté de tenir en

compte tous les types de risques inhérents à la gestion des grands risques d'exploitation, vu leur diversité et leur multiplicité. En plus, la non disponibilité des données au sein de la compagnie rend l'évaluation quantitative des risques difficile, ce qui justifie le recours à une évaluation qualitative des risques. D'autres problèmes dont cette recherche souffre est le manque de documents justificatifs diffusés par l'organisme d'accueil qui est conséquence de la confidentialité des données, ainsi qu'une durée de stage d'un mois est insuffisante pour bien s'approfondir dans notre étude notamment durant cette crise sanitaire provoquée par le Covid-19 ce qui nous a empêché de réaliser plus d'entretiens avec les responsables de la compagnie.

En effet, nous souhaitons que ce mémoire serve de base de départ à la CAAR en lui permettant de rationaliser ses ressources déployées pour la gestion des risques menaçant son activité.

Le présent travail permet d'ouvrir d'autres pistes de recherche pour s'approfondir dans la thématique étudiée, d'où on pose la question suivante :

« Quels apports aura la mise en place d'une cartographie des risques sur la maîtrise des risques au sein de la CAAR ? ».

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

- AUBRY C. et DUFOUR.N., Risk Manager : Organisation, méthodes et positionnement, Edition GERESO, 2019.
- BOUDRIGA Z., L'audit interne : Organisation et pratique, Collection AZURITE, Tunisie, 2012.
- CHARBONNIER J., Dictionnaire de l'assurance, AFNOR, 2019.
- COSO II., The entreprise Risk Management-Integrated Framework, traduit par IFACI, Price Waterhouse Coopers et Landwell, Edition d'Organisation, 2005.
- COSO et PWC., Enterprise Risk Management - Integrating with strategy and performance, traduit par IFACI, COSO, 2017.
- COUILBAULT. F et ELIASHBERG. C., Les grands principes de l'assurance, édition l'argus de l'assurance, 8^e édition, Paris, 2007.
- DARSA J.D., La gestion des risques en entreprise : Identifier, Comprendre et Maîtriser, édition GERSO, 4^eme édition, 2016.
- DE MARESCHAL G., La cartographie des risques, éditions AFNOR, Paris, 2003.
- DUPIN C., Le livre blanc, Société de Calcul Mathématique, 2016.
- GAULTIER-GAILLARD S. et LOUISOT J.P., Diagnostic des risques : Identifier, Analyser et cartographier la vulnérabilité, édition AFNOR, 2014.
- Group Professional d'assurance., La cartographie des risques : Cahier de la recherche, IFACI, 2^e éditions, Paris, 2013.
- Group Professional d'assurance., La cartographie des risques : Cahier de la recherche, IFACI, Paris, 2006.
- Groupe de Banque., De la cartographie des risques au plan d'audit, IFACI, Paris, 2013.
- Groupe professionnel industrie et commerce., Etude du processus de management de la cartographie des risques, IFACI, Paris, 2003.
- IFACI., Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit, éditions EYROLLES, 2013.
- IFACI., Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles d'audit interne, Ebzone communication, 2011.
- IFACI., Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance de contrôle interne et du management des risques, Edition Eyrolles. Paris, 2015.

- KEREBEL P., Management des risques, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- KPMG., Document de recherche sur le risque opérationnel, Institut Canadien des Actuaires, Canada.
- LE RAY J., Gérer les risques, Pourquoi ? Comment?, éditions AFNOR, 2006.
- LUISOT J-P., Risk management et stratégie selon la norme ISO 31000 : Les bénéfices de l'intégration de l'ERM dans les processus stratégiques, AFNOR, 2016.
- LUKAU NKODI F., Gestion des assurances, édition Harmattan RDC, 2014.
- MADERS H-P., MASSELIN J-C. et FRATTA H., Tout pour réussir dans le métier d'auditeur interne et contrôleur permanent, Eyrolles, 1^{re} édition, 2014.
- MAES J. et DEBOIS F., La boîte à outils du chef de projet, édition DUNOD, 2^e édition, 2019.
- MARGOSSIAN N., Risques professionnels, édition DUNOD, Paris, 2003.
- MARLY P. et RUOL V., Droit des entreprises d'assurance, RB édition, Paris, 2011.
- MARTIN A., Les techniques d'assurances, DUNOD, 2^e édition, Paris, 2012.
- MOLARD J., Dictionnaire de l'assurance, Arnaud Franel éditions, 3^e édition, 2014.
- MOREAU F., Comprendre et gérer les risques, Edition d'Organisation, 2002.
- MORLAYE F., Risque management et assurance, Economica, Paris, 2006.
- MORLAYE F., Solvency 2 : Impacts stratégiques et de marché, RB édition, Paris, 2017.
- MOUGIN Y., Cartographie des processus : Maîtriser les interfaces, édition d'ORGANISATION, 2004.
- PIMBERT A., L'essentiel du droit des assurances, Gualino, 4^e édition, 2019.
- RENARD J., Théorie et pratique de l'audit interne, Dunod, 7^e Edition, Paris, 2010.
- SERRES J-C., Managers, oser le management par les risques !, AFNOR, 2009.
- SUTRA G., Management du risque : une approche stratégique : cartographie des risques : prenez de la hauteur !, AFNOR, 2018.

Reuves et périodiques :

- BEATRICE BM., « La cartographie des risques : de la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque. Cas de l'identification du risque opérationnel au sein d'un établissement de crédit », in revue Management & Avenir, N°48, 2011.
- DENIAU P. et RENOUX E., « La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ? » in revue d'économie financière, N°84, juin, 2006.

- « Risk Management et pérennisation des activités de la CAAR », in infosCAAR, N°67, Mars, 2019.

Travaux universitaires :

- CHELLOUL M., Solvabilité et maîtrise des risques des compagnies d'assurance, Ecole des Hautes Etudes en Assurance, 2012.
- FACI C., Conception et mise en place d'une cartographie des risques opérationnels, mémoire de Master en science financier et de comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce, 2015.
- LOUADFEL A., Cartographie des risques opérationnels en milieu bancaire Algérien, mémoire de fin d'étude en vue d l'obtention du diplôme supérieur d'etudes bancaire, Ecole Supérieure de Banque, 2014.
- TEBBACHE F., Le rôle de l'audit interne dans le management des risques, Magistère en sciences commerciales et financières, Ecole Supérieure de Commerce, 2017.
- YODA SD., Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks, 21ème Promotion DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG.

Textes réglementaires :

- Directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II).
- Ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1414 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances.

Rapports :

- KPMG Algérie, *Guide des Assurance en Algérie*, 2015.
- Unme, *Solvabilité II-glossaires et notions clés*, 2013.
- CAAR, *Guide de procédure de gestion*, 200X
- CAAR, *Rapport annuel d'activité*, 2019.

Webographie :

- www.coso.org (consulté le 03/03/2019 à 01h21).
- www.euro-assurance.com (consulté 01/03/2020 à 22h10).
- www.assurance-et-mutuelle.com (consulté le 02/03/2020 à 18h46).
- www.cairn.info (consulté le 02/03/2020 à 23h09).
- www.uar.dz (consulté le 04/03/2020 à 06h02).
- www.iso.org (consulté le 04/03/2020 à 14h35).
- www.ifaci.com (consulter le 04/03/2020 à 15h55).
- www.caar.com (consulté le 02/08/2020 à 15h27).

Autres :

- Norme internationale –ISO 31000, « Management du risque - Principes et lignes directrices », 2009

Table des matières

Table des matières

Dédicaces

Remercîments

Liste des abréviations..... I

Liste des tableaux II

Liste des figures..... III

Liste des annexes IV

Résumé V

Sommaire VIII

Introduction générale A-C

Chapitre I : Assurance et Risk management 2

Section 01 : Généralités sur l'assurance 3

1. Evolution historique de l'assurance 3

2. Présentation de l'activité d'assurance 4

2.1. Définition d'assurance 4

2.1.1. Définition empirique 4

2.1.2. Définition juridique 4

2.1.3. Définition technique 5

2.2. Les caractéristiques de l'activité d'assurance 5

2.2.1. L'inversion de cycle de production 5

2.2.2. Mutualisation des risques 5

2.3. Les intervenants dans une opération d'assurance 6

2.3.1. L'assureur 6

2.3.2. L'assuré 6

2.3.3. Le souscripteur 6

2.3.4. Les tiers bénéficiaires 6

2.4. Les éléments d'une opération d'assurance 6

2.4.1. Le risque 6

2.4.2.	La police d'assurance	7
2.4.3.	La prime d'assurance	7
2.4.4.	La prestation d'assurance	7
2.4.5.	La compensation au sein de la mutualité	7
3.	Les produits d'assurance	7
3.1.	L'assurance des biens et de responsabilités	7
3.1.1.	L'assurance automobile.....	8
3.1.2.	La responsabilité civile obligatoire	8
3.1.3.	L'assurance incendie.....	8
3.1.4.	L'assurance CAT-NAT	8
3.1.5.	L'assurance transport	8
3.1.6.	L'assurance caution.....	8
3.2.	L'assurance des personnes.....	9
3.2.1.	L'assurance en cas de vie	9
3.2.2.	L'assurance temporaire décès.....	9
3.2.3.	l'assurance voyage	9
3.2.4.	L'assurance individuelle accident.....	9
4.	Le rôle de l'assurance	9
4.1.	Le rôle économique	10
4.2.	Le rôle social	10
Section 02 : Aperçu théorique sur le Risk management.....		10
1.	Notion de risque	11
1.1.	Définition	11
1.2.	Typologie de risques.....	11
1.2.1.	Classification selon l'origine	12
1.2.2.	Classification selon l'activité.....	12
1.2.3.	Classification selon la nature	12
2.	Le Risk management	13
2.1.	Définition du Risk management.....	13
2.2.	Objectifs.....	14
2.3.	Avantages.....	15
3.	Cadre référentiel du Risk management	16

3.1. De COSO I à COSO II	16
3.1.1. Les 4 objectifs de l'organisation	17
3.1.2. Les 8 éléments du Risk management	18
3.2. Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)	19
3.3. FERMA.....	19
3.4. ISO 31000 : 2019	20
 Section 03 : Le Risk management en assurance	 21
1. Règlementation encadrant le Risk management en assurance.....	21
1.1. La directive de Solvabilité II	21
1.1.1. Les apports de la directive Solvabilité II	22
1.1.2. Premier pilier : exigence quantitative.....	22
1.1.3. Deuxième pilier : exigence qualitative	23
1.1.4. Troisième pilier : discipline de marché	23
2. Entreprise Risk management (ERM)	24
2.1. Définition.....	24
2.2. Les motifs de la mise ne place d'une démarche ERM chez un assureur.....	25
2.3. Les apports de l'ERM.....	25
3. Typologie de risques en assurance	26
3.1. Risques d'assurance	26
3.1.1. Le risque de sous tarification	26
3.1.2. Le risque de sous provisionnement	26
3.2. Risques financiers	27
3.2.1. Risque de solvabilité	27
3.2.2. Risque de gestion d'actifs.....	27
3.2.3. Risque d'endettement	27
3.2.4. Risque d'adéquation actif/passif (ALM)	27
3.3. Risques stratégiques environnementaux	28
3.4. Risques opérationnels.....	28
 Chapitre II : La cartographie des risques.....	 32
 Section 01 : Généralités sur la cartographie des risques	 33
1. La notion de cartographie des risques	33

1.1. Définitions	33
1.2. Objectifs	33
1.3. Typologies	34
1.3.1. La cartographie globale.....	34
1.3.2. La cartographie thématique	35
1.4. Avantages de la cartographie des risques.....	35
2. Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques.....	37
2.1. L'implication de la direction générale	37
2.2. La définition explicite des objectifs	37
2.3. La désignation d'un responsable	37
2.4. La formation d'un groupe de travail qualifié	37
2.5. La disponibilité des moyens	38
3. Les difficultés d'élaboration de la cartographie des risques	38
3.1. Le langage commun à établir.....	38
3.2. La surcharge de travail.....	38
3.3. L'information fiable.....	38
3.4. Autres difficultés	39
4. Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques	39
4.1. L'approche Top-Down.....	40
4.2. L'approche Bottom-up	40
4.3. L'approche combiné	41
4.4. L'approche par le Benchmarking	42
Section 02 : Le processus d'élaboration d'une cartographie des risques	42
1. La phase de préparation.....	42
1.1. Définition du processus.....	43
1.2. La cartographie des processus	44
2. La phase de réalisation	44
2.1. L'identification des risques	45
2.1.1. Les méthodes d'identification des risques	45
2.1.2. Les outils d'identification des risques.....	45
2.1.2.1. Les outils interrogatifs	46
2.1.2.2. Les outils descriptifs	46

2.2. L'analyse des risques	47
2.2.1. Les outils d'analyse des risques.....	47
2.3. L'évaluation des risques.....	48
2.3.1. L'impact	48
2.3.2. La fréquence	49
2.3.3. Evaluation du dispositif de maîtrise des risques (DMR)	49
2.3.4. Du risque brut au risque net	51
2.4. La hiérarchisation et la représentation graphique des risques	51
2.4.1. La hiérarchisation des risques	51
2.4.2. La représentation graphique des risques	51
2.4.2.1. Le diagramme à deux axes.....	51
2.4.2.2. Le diagramme en mode Radar	52
3. La phase d'action	53
3.1. Traitement des risques.....	53
3.2. Communication de la cartographie des risques	53
4. La phase d'actualisation	54
Section 03 : Utilisation de la cartographie des risques.....	54
1. La cartographie des risques et le contrôle interne	54
1.1. Définition du contrôle interne.....	54
1.2. Mise en œuvre du contrôle interne	55
1.3. Le lien entre le contrôle interne et la cartographie des risques	56
2. La cartographie des risques et l'audit interne	57
2.1. Définition de l'audit interne	57
2.2. Caractéristique de l'audit interne	58
2.3. Le rôle de l'audit interne dans l'appréciation de la cartographie des risques	58
3. La cartographie des risques et la prise de décision	59
Chapitre I : L'élaboration d'une cartographie des risques au sein de la CAAR	62
Section 01 : Présentation de la CAAR	63
1. Historique de la CAAR	63
2. Organisation et fonctionnement de la CAAR	64
2.1. Le conseil d'administration.....	64

2.2. Comité d’audit	65
2.3. Comité de placement	66
2.4. Comité de stratégie	66
3. Réseau de la CAAR.....	66
3.1. Réseau direct	67
3.2. Réseau indirect	67
3.2.1. Agents généraux agréés (AGA)	67
3.2.2. Les courtiers d’assurance	67
4. Activité économique de la CAAR.....	67
4.1. Activité d’assurance.....	68
4.2. Activité de réassurance	68
4.3. Activité de placement financier.....	69
5. Activité technique de la CAAR	69
5.1. Production	69
5.2. Indemnisation	70
5.3. Réassurance	71
6. Le Risk management au sein CAAR.....	71
6.1. Présentation de la DRM	72
6.2. Les missions de la DRM	72
Section 02 : Préalable à l’élaboration d’une cartographie des risques	73
1. Thème étudié.....	73
2. Périmètre d’activité couvert.....	73
2.1. Présentation de la DGRE	73
2.1.1. Les contrats commercialisés par le DGRE	74
2.1.1.1. Contrat d’assurance incendie	74
2.1.1.2. Contrat d’assurance responsabilité civile chef d’entreprise	75
2.1.1.3. Contrat d’assurance perte d’exploitation	75
2.1.1.4. Contrat d’assurance catastrophes naturelles (CAT-NAT).....	75
3. Approche d’élaboration	75
4. Méthode de cotation des risques utilisée	75
5. Les outils de la collecte des données.....	76
5.1. L’entretien.....	76

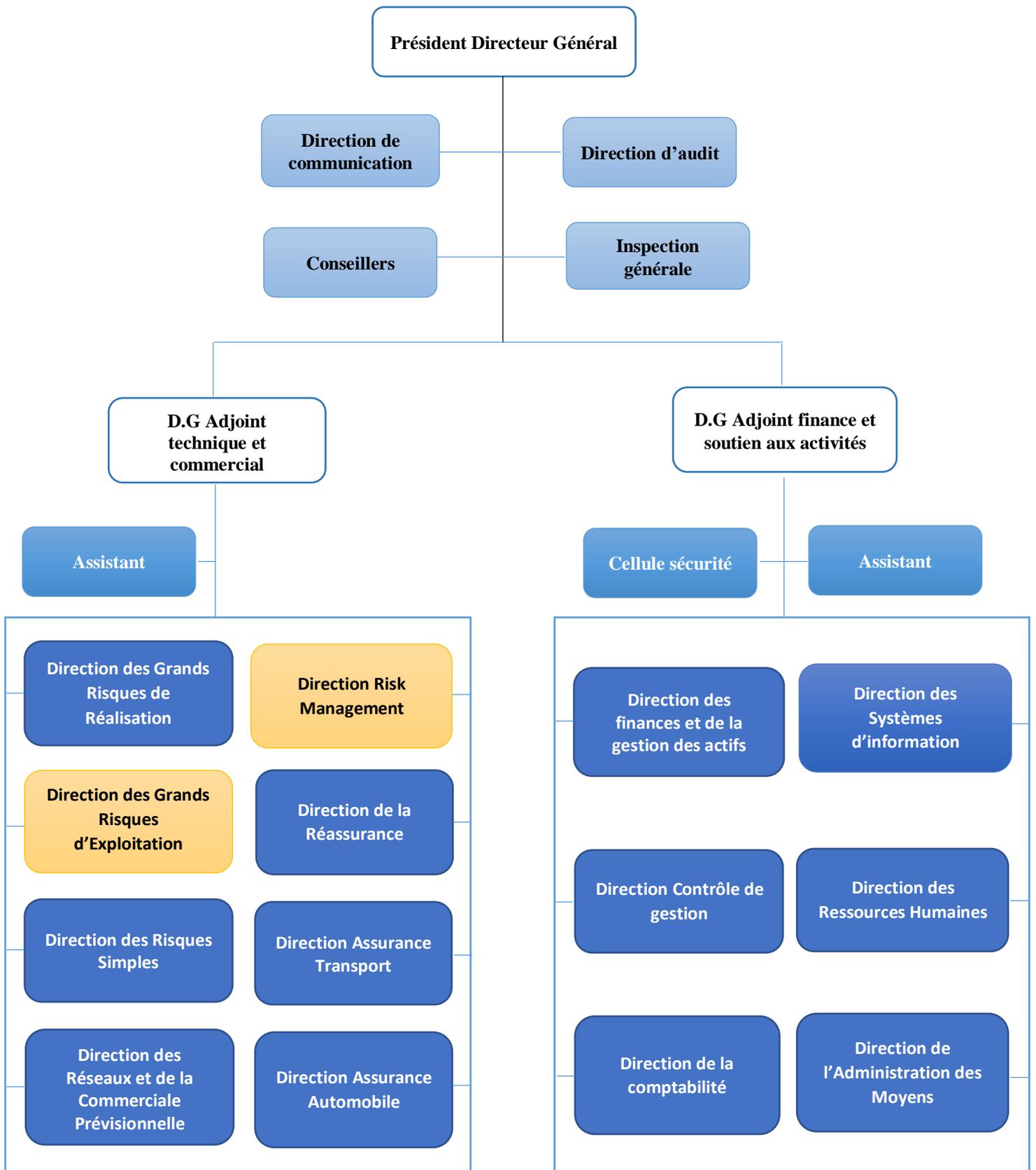
5.2. Le questionnaire	76
5.3. L'analyse documentaire	76
6. L'identification des processus.....	77
Section 03 : La cartographie des risques liée à la DGRE	79
1. Identification des risques	79
2. Evaluation des risques	81
2.1. Risque brut	82
2.1.1. Fréquence	82
2.1.2. Impact	82
2.1.3. Evaluation de la criticité	83
2.2. Dispositif de maitrise des risques	83
2.3. Risque net.....	84
3. Hiérarchisation des risques	87
4. Cartographie des risques.....	87
4.1. Diagramme en Radar	87
4.2. Matrice des risques	89
5. Plan d'action	90
5.1. Zone d'action prioritaire D.....	90
5.2. Zone à surveiller C	91
5.3. Zone de suivi B.....	92
Conclusion générale CAAR.....	97
Bibliographie.....	102

Table des matières

Annexes

Annexes

Annexe N° 01 : Organigramme de la CAAR



Source : élaboré par nos soins à partir du rapport d'activité

Annexe N° 02 : Evolution de la production par branche (2018-2019)

Um : KDA

BRANCHES	Réalisations 2018	Structure du Portefeuille 2018	Réalisations 2019	Structure du Portefeuille 2019
Incendie	4 035 336	27%	4 228 992	28%
Engineering	1 128 189	7%	1 297 252	8%
RC	808 827	5%	850 358	6%
RD/RS	347 734	2%	367 814	2%
CAT-NAT	885 624	6%	967 412	6%
Total IARD	7 205 709	47%	7 711 828	50%
Transport	1 753 394	11,54%	2 003 255	13,04%
Automobile	6 170 569	41%	5 625 386	37%
ADP	0	0%	0	0%
Crédit	65 396	0,43%	24 626	0,16%
TOTAL	15 195 069	100%	15 365 095	100%

Source : CAAR, *Rapport annuel d'activité*, 2019.

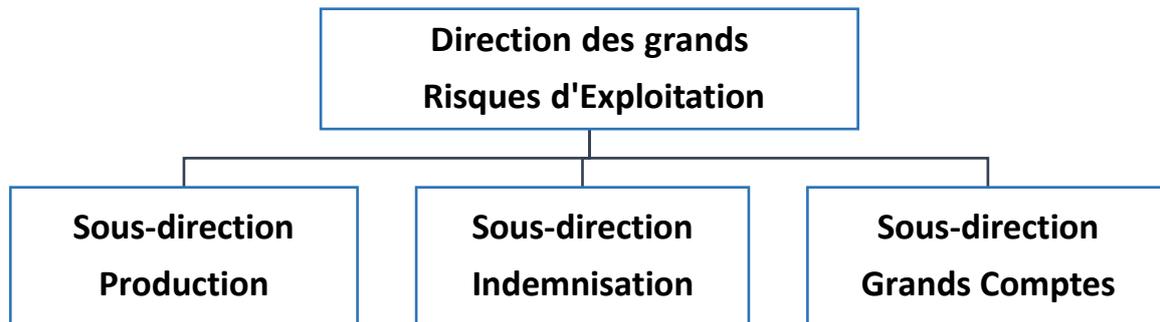
Annexe N° 03 : Evolution de la sinistralité par branche (2019)

Um : KDA

BRANCHES	Règlements 2018		Objectifs 2019	Règlements 2019		Taux de Réalisation	Evolution 2018/2019
	Montant	%		Montant	%		
Incendie	2 477 895	27%	2 117 465	2 184 001	26%	103%	-12%
Engineering	143 226	2%	162 032	189 145	2%	117%	32%
RC	32 384	0,35%	52 492	34 408	0%	66%	6%
RD/RS	32 030	0,34%	26 439	42 226	1%	160%	32%
CAT-NAT	0	0%	0	0	0%	0%	0%
Total IARD	2 685 536	29%	2 358 428	2 449 781	29%	104%	-9%
Transport	1 736 781	19%	759 807	895 587	11%	118%	-48%
Automobile	4 883 967	52%	5 658 307	4 984 772	59%	88%	2%
ADP	8 958	0,10%	21 648	19 532	0%	90%	118%
Crédit	7 971	0,09%	11 497	32 256	0%	281%	305%
TOTAL	9 323 212	100%	8 809 688	8 381 928	100%	95%	-10%

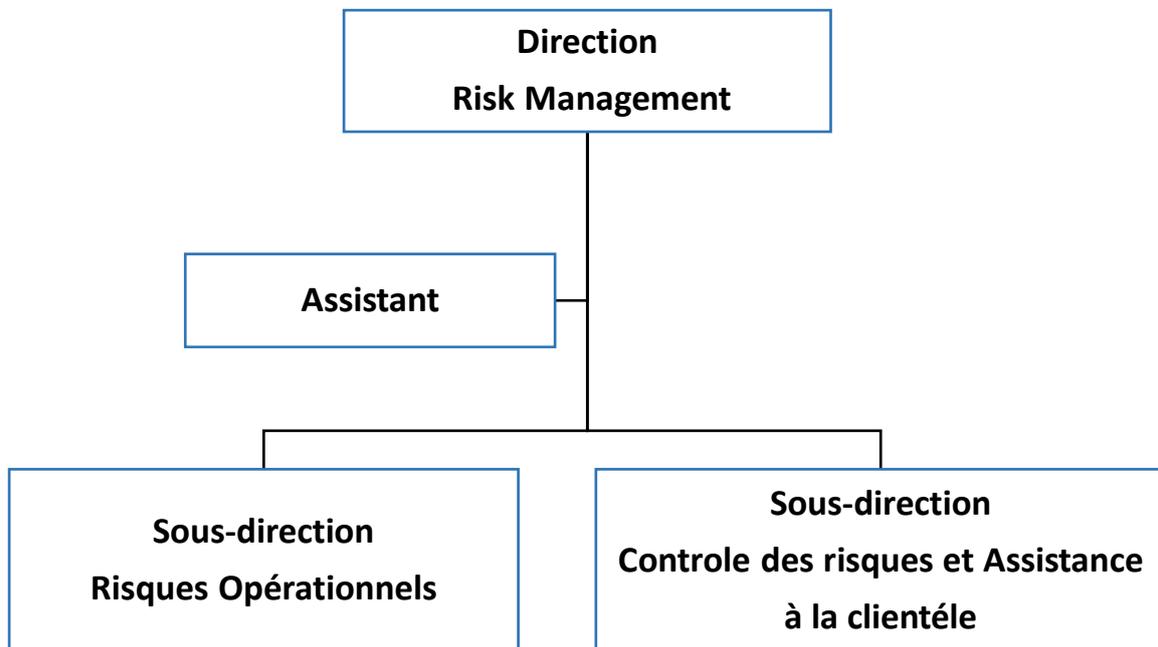
Source : CAAR, *Rapport annuel d'activité*, 2019.

Annexe N° 04 : Organigramme de la DGRE



Source : élaboré par nos soins.

Annexe N° 05 : Organigramme de la DRM



Source : élaboré par nos soins.

Annexe N°06 : Questionnaire d'évaluation des risques

Dans le cadre de notre projet de fin d'étude intitulé « **L'élaboration d'une cartographie des risques au sein d'une compagnie d'assurance** », nous vous invitons Madame, Monsieur à bien vouloir répondre à ce questionnaire d'évaluation des risques. Nous accordons une importance toute particulière à vos réponses.

❖ Pour chaque risque identifié :

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

Rare Modéré Occasionnel Fréquent

2. Sur une échelle à quatre niveaux, Comment évaluez-vous l'impact de ce risque ?

Faible Moyen Fort Majeur

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

Oui Non

Si oui, lequel ?

.....
.....

4. Sur une échelle à quatre niveaux, comment évaluez-vous le niveau de maîtrise de ce risque ?

Insuffisant Peu suffisant Satisfaisant Efficace

5. Que proposez-vous pour remédier à ces risques ?

.....
.....

Annexe N° 07 : Tableau d'évaluation des risques

Rang	Fréquence		Impact		Risque brut			DMR		Risque net	
	Classe	Estimation	Classe	Estimation	Estimation	codification	Classe	Classe	Estimation	Estimation	Classe
R1.1	Occasionnel	2	Fort	3	6	3	Elevé	Efficace	1	1	Faible
R1.2	Rare	1	Majeur	4	4	2	Moyen	Efficace	1	1	Faible
R1.3	Occasionnel	2	Majeur	4	8	3	Elevé	Efficace	1	1	Faible
R1.4	Modéré	3	Fort	3	9	3	Elevé	Satisfaisant	4	2	Moyen
R1.5	Modéré	3	Fort	3	9	3	Elevé	Peu suffisant	3	3	Elevé
R1.6	Modéré	3	Majeur	4	12	4	Critique	Satisfaisant	4	3	Elevé
R1.7	Occasionnel	2	Fort	3	6	3	Elevé	Efficace	1	1	Faible
R1.8	Modéré	3	Majeur	4	12	4	Critique	Satisfaisant	4	3	Elevé
R2.1	Modéré	3	Majeur	4	12	4	Critique	Efficace	1	2	Moyen
R2.2	Rare	1	Majeur	4	4	2	Moyen	Satisfaisant	4	1	Faible
R2.3	Occasionnel	2	Fort	3	6	3	Elevé	Satisfaisant	4	2	Moyen
R2.4	Rare	1	Moyen	2	2	1	Faible	Insuffisant	4	1	Faible
R2.5	Occasionnel	2	Fort	3	6	3	Elevé	Satisfaisant	4	2	Moyen
R3.1	Occasionnel	2	Moyen	2	4	2	Moyen	Efficace	1	1	Faible
R3.2	Rare	1	Fort	3	3	2	Moyen	Efficace	1	1	Faible
R4.1	Occasionnel	2	Majeur	4	8	3	Elevé	Efficace	1	1	Faible

R4.2	Occasionnel	2	Moyen	2	4	2	Moyen	Insuffisant	4	2	Moyen
R4.3	Occasionnel	2	Moyen	2	4	2	Moyen	Satisfaisant	4	1	Faible
R4.4	Modéré	3	Fort	3	9	3	Elevé	Satisfaisant	4	2	Moyen
R5.1	Occasionnel	2	Fort	3	6	3	Elevé	Satisfaisant	4	2	Moyen
R5.2	Modéré	3	Moyen	2	6	3	Elevé	Peu suffisant	3	3	Elevé
R5.3	Modéré	3	Moyen	2	6	3	Elevé	Satisfaisant	4	2	Moyen
R5.4	Modéré	3	Majeur	4	12	4	Critique	Peu suffisant	3	4	Critique
R5.5	Modéré	3	Moyen	2	6	3	Elevé	Satisfaisant	4	2	Moyen
R5.6	Rare	1	Faible	1	1	1	Faible	Peu suffisant	3	1	Faible
R5.7	Occasionnel	2	Majeur	4	8	3	Elevé	Peu suffisant	3	3	Elevé
R5.8	Occasionnel	2	Fort	3	6	3	Elevé	Satisfaisant	4	2	Moyen
R6.1	Rare	1	Moyen	2	2	2	Moyen	Satisfaisant	4	1	Faible
R6.2	Occasionnel	2	Moyen	2	4	2	Moyen	Peu suffisant	3	2	Moyen
R6.3	Occasionnel	2	Moyen	2	4	2	Moyen	Satisfaisant	4	1	Faible

Source : élaboré par nos soins sur la base des réponses de questionnaire d'évaluation des risques