

Remerciements

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à mes encadreurs, Monsieur « BEN JEMIA TAWFIK » et Monsieur « SAIS NACER » pour leurs conseils précieux qui m'ont permis de mener à bien ce travail dans les délais prescrits.

Par ailleurs, mes remerciements vont à toute l'équipe de la Société Algérienne des Assurances, pour avoir été là pour orienter mon travail en particulier MR HAMNACHE RABAH ,Mlle KATIA ZAIDI ,Mme SIFAOUI KARIMA ET MR MEHAH SAID AINSI QUE MR RAHEM ,MR DJEBARA ET MR AKCHICHE qui m'ont accompagnées tout au long de cette expérience, et pour le temps qu'ils ont consacré pour m'aider dans l'élaboration ce travail.

Mes vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui ont apporté aide et assistance de près ou de loin à ce travail, tout particulièrement MR BOUDALI HASEN, MR CHENITTI, MR OUAREM AZZEDINE, MR HACHOUR MASSINISSA.

Dédicaces

*Je dédie ce travail en témoignage de mon amour aux personnes qui me
sont Chères :*

A ma mère

*A qui je dois ce que je suis, qu'elle trouve ici le fruit de son sacrifice et
témoignage de ma gratitude ainsi mon grand amour*

*A mes chers grands-parents maternels et mes oncles pour leurs
sacrifices et leurs générosités*

A mon cher fiancé Massi qui m'a été d'une grande aide

A ma belle-famille pour leur présence et soutien

A mes chers frères Ghiles et koceïla

*A toute ma grande famille qui a été toujours là pour moi, je plus
particulièrement ma cher Amina.*

A mes chers Katia et Ghilas, qui ont été toujours là pour moi ...

*A tous mes collègues de l'I.F.I.D Tunisiens Et Algériens avec qui nous
avons partagé de bons moments tout au long de ces deux années.*

A tous ceux qui me sont chers...

Résumé

La maîtrise des risques est devenue ces dernières années l'une des préoccupations majeures des institutions financières, en particulier les compagnies d'assurances. En effet, il est apparu après la crise financière de 2007, que la solidité financière seule ne garantit pas la pérennité d'une entreprise.

Le caractère général et diffus du risque, ses divers impacts et la difficulté liée à son identification ont rendu délicate sa gestion. A ce titre, la cartographie des risques se présente comme une démarche bien structurée et efficace pour la gestion des risques.

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

Dans ce mémoire nous avons mis en place une cartographie des risques liés à la gestion technique de la branche assurance sur facultés. Il en est résulté un ensemble d'actions proposées pour l'ensemble des risques identifiés.

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

In recent years, risk management has become one of the major concerns of financial institutions, especially insurance companies. Indeed, it appeared after the financial crisis of 2007, that the financial solidity alone does not guarantee the durability of a company.

The general and diffuse nature of the risk, its various impacts and the difficulty of its identification made difficult its management. So, risk mapping presents a well-structured and effective approach to Risk Management.

The objective of this work is to present the way in which insurance companies can increase their efficiency and optimize their strategic decisions through the establishment of a risk map in a specific field.

In this thesis, we have put in place a risk mapping linked to the technical management of the insurance branch. In result, some of proposed actions is set for all identified risks.

The mapping will be developed in an ongoing process of continuous improvement, thus allowing creating a culture of risk among employees that are the risk owners.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	
Dédicaces	
Résumé	
Liste des abréviations	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures	III
INTRODUCTION Générale	IV
CHAPITRE PRELIMINAIRE : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES : DEMARCHE RECOMMANDEE PAR SOLVABILITÉ II	5
1. Présentation du dispositif solvabilité II : Vers une meilleure appréciation des risques	7
1.1. Pilier 1 : Exigences quantitatives	7
1.2. Pilier 2 : Exigence qualitatives	8
1.3. Pilier 3 : Discipline de marché	8
2. Focus sur l'ORSA (pilier 2) et la cartographie des risques	9
2.1. Le processus ORSA.....	9
2.2. La cartographie des risques	9
3. Les objectifs et les enjeux de la réforme	10
3.1. L'objectif poursuivi par la nouvelle réglementation Solvabilité II est avant tout	10
3.2. Les principaux enjeux de cette réforme sont les suivants	10
CHAPITRE I : LE RISK MANAGEMENT UN OUTIL DE GESTION STRATÉGIQUE.....	11
Section 01 : De la nécessité d'un dispositif ERM au sein d'une compagnie d'assurance.....	13
1. Gestion et Management des Risques	13
1.1. Définitions du Management des Risques	13
1.2. Processus de management du risque	14
1.4. Utilité de la gestion des risques	15
1.4.1. Bénéfices tiré de la gestion des risques	16
1.4.2. Les difficultés rencontrées par la gestion des risques.....	17
2. L'Entreprise Risk Management (ERM) : une démarche fondamentale à laquelle devront se conformer les assureurs	17
2.1. Définition du concept ERM	17
2.2. Le dispositif de management des risques	18

2.2.1. De COSO I a COSO II	18
2.2.2. Les éléments du dispositif de management des risques	19
2.3. Intérêt de L'ERM	20
Section 02 : Les principaux risques liés à l'activité d'assurance	21
1. Le concept du risque en assurance	21
2. Les typologies de risque en assurance.....	23
2.1. Les risques de souscription.....	23
2.1.1. Les risques de souscription vie.....	24
2.1.2. Les risques de souscription dommage.....	24
2.2. Le risque de crédit	25
2.3. Le risque de marché	26
2.4. Les risques opérationnels	26
2.5. Le risque de liquidité.....	27
3. La nomenclature des risques	28
CHAPITRE II : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	31
Section 01 : préalable à la cartographie des risques	33
1. La cartographie des risques, clé de voûte de l'activité d'assurance	33
1.1. Définition d'une cartographie des risques : un outil de management au service de la stratégie	33
1.2. Caractéristiques de la cartographie des risques	34
1.3. Objectifs d'une cartographie des risques.....	34
2. Les Pré requis pour le bon déroulement de l'exercice.....	35
3. Les principaux acteurs de la cartographie des risques.....	35
3.1. Le management opérationnel	36
3.2. Les fonctions support de maîtrise des risques	36
3.3. L'audit interne	37
4. Types de cartographie des risques.....	37
4.1. La cartographie globale	38
4.2. La cartographie thématique	38
5. Les approches de la cartographie des risques.....	38
5.1. Principe de l'approche Bottom-Up.....	39
5.1.1. Avantage et inconvénient de l'approche Bottom-Up	40
5.2. L'approche Top-Down	40
5.2.1. Avantage et inconvénient de l'approche Top-Down.....	41
5.3. Intégration des deux démarches	41
Section 02 : la méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques	42
1. Définition de l'appétence aux risques (Risk Appetite).....	42

2. Processus de mise en place d'une cartographie des risques	43
2.1. Identification et analyse des risques bruts	44
2.1.1. Répertoire des processus.....	44
2.1.2. Identification des risques au niveau des processus.....	44
2.1.2.1. Méthode d'identification des risques.....	45
2.2. Evaluation des risques bruts ou inhérents	46
2.2.1. La fréquence	46
2.2.2. L'impact	46
2.3. Appréciation du dispositif de maîtrise et évaluation des risques nets	49
2.3.1. Définition des dispositifs de maîtrise des risques :.....	49
2.3.2. L'évaluation du dispositif de maîtrise de risque.....	49
2.3.3. Du risque brut au risque résiduel.....	50
2.3.4. Évaluation et cotation/hierarchisation des risques résiduels	51
2.4. Classification des risques nets et formation de la cartographie.....	52
2.5. Autres représentations graphiques.....	53
3. De la cartographie au plan d'actions	54
3.1. Traitement du risque.....	54
3.2. Plans d'action et suivis des risques	55
3.2.1. L'actualisation	56
3.2.2. Le reporting	56
CHAPITRE III : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE LA BRANCHE ASSURANCE SUR FACULTES AU SEIN DE LA SAA	58
Section 01 : Notions de base sur l'assurance facultés	60
1. Marché des Assurances Transport dans le Monde	60
2. Marché Algérien de L'assurance Transport	62
3. L'assurance facultés	63
3.1. Assurance Facultés par voie Maritime	63
3.1.1. Types de police d'assurance.....	63
3.1.2. Les principaux modes de garantie	64
3.1.3. Les dispositions communes aux deux modes.....	64
3.1.4. Risques couverts par les principaux modes d'assurance	65
3.2. Assurance Facultés par voie Aérienne	66
3.3. Assurance Facultés par voie Terrestre.....	66
3.3.1. Contrat d'Assurance Transport Privé de Marchandises	66
3.3.2. Contrat d'Assurance Transport Public de Marchandises	67
3.3.3. Contrat d'Assurance Transport Responsabilité civile Voiturier.....	67

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	68
1. Présentation de la SAA.....	68
1.1. Historique et création de la SAA.....	68
2. Analyse de la performance technique de la SAA.....	68
2.1 Le chiffre d'affaires.....	68
2.2 Sinistres et indemnisations.....	69
2.3 Les placements :.....	70
2.4 La marge de solvabilité.....	70
3. L'organisation de la Direction Transport.....	71
3.1. Chiffres clés de la branche Transport.....	71
Section 03 : Tentative de mise en place d'une cartographie des risques au sein de la SAA : Branche Assurance Facultés.....	72
1. Méthodologie de travail.....	72
1.1. Le choix de la cartographie et l'approche d'élaboration.....	72
1.2. Les outils utilisés.....	73
1.3. Modèle conceptuel de traitement pour la cartographie des risques.....	74
2. Présentation et analyse des résultats.....	77
2.1. Critère d'évaluation des risques.....	77
2.2.Évaluation de la criticité.....	78
2.3. Evaluation du dispositif de maîtrise du risque.....	79
3. Formation d'une cartographie des risques « Assurance sur Facultés ».....	79
3.1. Processus de la préparation et conception des offres d'assurance.....	79
3.2. Processus de la souscription, émission et enregistrement des contrats d'assurance sur facultés.....	85
3.3. Processus de la gestion quotidienne des contrats (renouvellement et /ou modification des contrats).....	92
3.4. Processus de gestion des sinistres.....	95
3.5. Processus de la gestion des recours ; amiable/contentieux.....	102
3.6. Processus de la réassurance.....	107
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	123
BEBLIOGRAPHIE.....	128
ANNEXES.....	132

Liste des abréviations

Abréviation	Intitulé
ORSA	Own Risk and Solvency Assessment ou évaluation interne des risques et de la solvabilité
CEIOPS	Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors
DMR	Dispositif de Maitrise des Risques
ERM	Enterprise Risk Management
FDR	Formulaire de Déclaration de Risques
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
MCR	Le Minimum de Capital Requis
SCR	Le Capital de Solvabilité Requis

Liste des tableaux

Tableau 1 : Échelle de mesure de la fréquence	46
Tableau 2 : Échelle de mesure d'impact.....	47
Tableau 3: Exemple d'échelle de criticité	48
Tableau 4 : Exemple d'échelle d'appréciation des éléments de maîtrise	50
Tableau 5: Exemple d'échelle de mesure du risque résiduel.....	51
Tableau 6 : Production de la branche Assurance Transport au T2 2017	62
Tableau 7 : Échelle de probabilité d'occurrence.....	78
Tableau 8 : Échelle d'impact	78
Tableau 9 : Evaluation du dispositif de maitrise du risque.....	79

Liste des figures

Figure 1 : Les trois piliers de Solvabilité II.....	7
Figure 2: Relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque	14
Figure 3: Éléments constitutifs de l'ERM- COSO 2	19
Figure 4: Exemple de nomenclature des risques d'assurances.....	29
Figure 5 : Les trois lignes de défense	36
Figure 6: L'approche Bottom-Up.....	39
Figure 7: L'approche Top-Down.....	40
Figure 8: Appétence au risque.....	42
Figure 9 : Processus d'élaboration d'une cartographie des risques	43
Figure 10: Croisement de l'impact et de la fréquence	48
Figure 12: du risque brut au risque résiduel	51
Figure 13: Représentation schématique des risques bruts et nets dans la matrice fréquence/impact....	52
Figure 14: Actions à prendre lors de l'analyse du risque résiduel.....	53
Figure 15: Représentation schématique d'une cartographie des risques -étoile d'araignée	53
Figure 16: Représentation des risques dans l'espace Risques/degré de maîtrise	55
Figure 1 : Evolution des Primes Globales Transport Maritime : Période 2008-2014	61
Figure 2 : Répartition des cotisations transport en 2015 selon la branche	61
Figure 3 : la répartition des cotisations mondiales en 2015 selon les régions & catégories de transport	62
Figure 4 :L'évolution des parts de marché par compagnie	69
Figure 5 : Part de marché SAA par branche.....	69
Figure 6 : Synthèse des sinistres et indemnités.....	70
Figure 7 : Evolution des placements financiers.....	70
Figure 8 : Evolution de la marge de solvabilité.....	71
Figure 9 : Synthèse des chiffres clés de la branche Transport.....	72
Figure 10 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 01	82
Figure 11 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 02	88
Figure 12 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 03	93
Figure 13 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 04	98
Figure 14 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 05	104
Figure 15 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 06	111

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La compagnie d'assurance permet aux individus, aux entreprises et aux investisseurs de se décharger de certains risques souvent désastreux pour leur pérennité. De ce fait, ils transfèrent leurs risques assurables à une compagnie d'assurance appelée à compenser les risques et les assumer conformément à des règles techniques préétablies. A cet effet, les assureurs sont appelés à surveiller les risques, comme l'on surveille le lait sur le feu, en pointant notamment les changements majeurs qui percent à l'horizon.

De ce fait, l'assureur a intérêt à gérer efficacement ces risques et dangers afin d'éviter les scénarios catastrophiques qui pourraient mettre en péril sa situation financière ou même son existence.

Ce qu'il est important de comprendre, c'est que la compagnie d'assurance est dans l'obligation de bien apprécier le risque qu'elle assume afin d'assurer son équilibre financier et technique.

Actuellement la compagnie d'assurance est devenue de plus en plus sensible à la nécessité d'une gestion efficace des risques, à telle enseigne que nous pouvons désormais parler d'une nouvelle « ère » de la prise en compte des menaces de l'entreprise : celle du Risk Management.

Ainsi et avant d'aborder la notion de Risk Management, Il nous semble nécessaire de définir la notion du risque en premier lieu. En effet, « Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société et sa réputation ». Ce dernier se caractérise par une ou plusieurs sources (dysfonctionnement ou facteurs de risques) et par un ou plusieurs impacts (conséquences).

Par ailleurs, le Risk Management, est la discipline qui s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation quelle que soit l'origine de ces risques, pour les traiter méthodiquement de façon coordonnée et économique, d'une manière à réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés ,et réduire ainsi l'impact éventuel de ces événements

L'identification et l'évaluation des risques d'une entreprise d'une manière objective et rationnelle restent l'une des difficultés actuelles du Risk Management. A ce niveau, il est indispensable d'élaborer une cartographie des risques.

La cartographie des risques est un outil de gestion des risques qui passe par la visualisation, clarification, classification, balayage et le balisage des risques. Elle se présente comme un dispositif de synthèse qui offre aux structures une vision globale et hiérarchisée des risques qu'elles ont à gérer au sein de l'entreprise, en mettant en place des plans d'actions pour les piloter en fonction des ressources disponibles .

La cartographie des risques a pour but d'agir en anticipation et non en protection contrairement au dispositif de contrôle interne.

La conjoncture économique actuelle, expose les compagnies d'assurance à de nouveaux risques à encourir : leurs conséquences sont importantes, et peuvent impacter son équilibre tant sur l'aspect financier que sur l'aspect technique.

Les risques liés à la branche des transports et notamment ceux inhérents aux transports des facultés ont toujours constitué –de par leur caractère cumulatif et catastrophique, une source de préoccupation majeure à traiter et maîtriser.

Aussi, il nous semble utile de nous demander :

« Dans quelle mesure l'élaboration d'une cartographie des risques liée à la gestion technique de la branche Assurance Transport Facultés peut-elle servir la compagnie d'assurance à développer cette branche et voire formaliser et initier sa politique de management des risques ? »

Ceci nous conduit à nous poser les questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les risques liés à gestion de la branche assurance Transport sur Facultés ;
- Quelles sont la fréquence et l'impact de ces risques ;
- Comment améliorer les résultats de la branche assurance sur facultés tout en utilisant la technique de « *Cartographie des risques* » ;
- Qu'elle est la contribution de cette cartographie au pilotage des risques qui peuvent survenir durant toute la durée du contrat d'assurance : cette contribution peut-elle être mesurée sur tout le processus assurantiel allant de la conception, tarification et commercialisation du produit d'assurance, jusqu'à la procédure calcul des provisions techniques et de la gestion recours.
- Est-ce que les dispositifs de maîtrise de risques utilisés par notre société d'accueil **La SAA** s'avèrent satisfaisants ;
- Qu'elles sont les mesures à proposer comme « Plan d'Actions » pour maintenir les risques à un niveau acceptable pour notre compagnie d'assurance ?

L'objet de notre étude est d'utiliser la cartographie comme étant une clé de voûte avec laquelle **La SAA** peut développer la gestion de la branche Assurance Facultés, et qui permettra à l'entreprise de cerner les zones à surveiller, les zones d'améliorations et les zones d'actions prioritaires.

En effet, une mauvaise perception et évaluation des risques peut engendrer un déséquilibre financier et technique de l'entreprise.

Cette technique de cartographie des risques peut contribuer positivement à la bonne gouvernance de l'entreprise et contribuer indirectement en termes de rentabilité et de qualité de service vendu. Cet apport sera utilisé par la suite comme un avantage comparatif et compétitif afin d'augmenter le volume des émissions dans la branche et favoriser la captation d'une part plus importante du marché.

En fait, la compétitivité de l'entreprise sur cette branche, passe nécessairement par le contrôle des frais de gestion, ainsi qu'une structuration des activités et donc une maîtrise des risques associés.

Or, parmi les objectifs fixés dans le plan stratégique de **La SAA** figure son maintien en tant que leader du marché mais avec un portefeuille plus diversifié, où le poids relatif de la branche automobile devra graduellement être réduit au profit des autres branches d'assurance.

Il s'agira donc d'affirmer, avec plus de force, la volonté de l'entreprise de se moderniser, et de diversifier son portefeuille avec la réalisation d'une croissance soutenue.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes donc intéressés à une cartographie thématique qui concerne spécifiquement la branche assurance sur facultés maritimes. Ce choix se justifie essentiellement par :

- Le fait que cette branche s'inscrit dans le cadre des branches à développer dans le PMT ;
- Le manque de sensibilisation des assureurs ;
- Une branche soutenue partiellement par l'obligation d'assurance ;
- Au vu de la conjoncture actuelle, le marché algérien des assurances est en régression ; cela est dû principalement à la contraction des volumes des importations des véhicules (le portefeuille le plus important de la SAA) et le ralentissement de l'investissement public et privé en terme d'infrastructure (portefeuille en seconde position). Cependant il demeure des niches à développer à travers les risques d'entreprises, et en particulier la branche d'assurance transport, branche dont l'aliment de prime demeure dérisoire voire insignifiant en comparaison avec la facture d'importation.

Par contrainte de temps, nous avons jugé judicieux d'opter pour une cartographie thématique dont le périmètre est limité à l'identification et l'évaluation des risques d'ordre techniques, opérationnels et stratégiques inhérents à l'activité technique de la branche Transport sur Facultés.

Ceci dit, notre travail est subdivisé en quatre chapitres, dont un chapitre dit préliminaire où nous présenterons la directive **solvabilité II** à travers *ses trois piliers*, et ce, pour mettre en évidence la nécessité de disposer d'un outil adéquat de gestion des risques, à savoir la cartographie des risques.

Par la suite, nous aborderons *le deuxième pilier* en traitant de l'évaluation interne des risques notamment à travers le dispositif ORSA.

En abordant **le premier chapitre**, nous traiterons des techniques du **Risk Management** en tant que moyen de gestion des divers risques assumés par l'entreprise et en tant qu'outil de bonne gouvernance notamment pour les compagnies d'assurance.

Ainsi, cette technique s'étalera comme un processus méthodique, systématique, répétitif et itératif pour la prise des décisions les mieux adaptées à la gestion des risques de l'entreprise – qu'il s'agisse de risques internes ou externes.

Par la même, nous mettrons en lumière la gestion des risques dans les compagnies d'assurance en traitant d'une part, du concept de **ERM** au sein d'une compagnie d'assurance, et d'autre part, des principaux risques auxquels la compagnie se trouve exposée.

Nous poursuivrons dans **un deuxième chapitre** la clarification des étapes de conception d'une cartographie des risques qui requiert un cadre méthodologique devant être soigneusement suivi. Pour ce faire, nous commencerons par évoquer les préalables à sa mise en œuvre pour ensuite exposer sa démarche et ses finalités.

Le troisième chapitre sera réservé au cas pratique, par l'établissement d'une cartographie des risques pour la gestion de l'activité technique de la branche d'assurance sur facultés de la Société Nationale des Assurance **SAA**.

Ce sera l'occasion de présenter très brièvement notre société d'accueil **La SAA** ainsi que les notions de base de la branche transport, d'exposer le cadre méthodologique adopté avant d'établir une cartographie des risques pour l'activité technique de cette branche et proposer un plan d'actions qui dépendra des résultats obtenus.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE : LA
CARTOGRAPHIE DES RISQUES : DEMARCHE
RECOMMANDEE PAR SOLVABILITÉ II**

Toutes les réglementations sont des compromis, et celle concernant la solvabilité des assurances en est un particulier. Dans un système capitaliste de plus en plus concurrentiel et international, la réglementation des assurances est vraisemblablement celle qui fait la part la plus belle à la protection du client, au détriment de l'actionnaire. Au prix de contraintes financières draconiennes posées sur les actifs, elle permet d'éviter les faillites trop nombreuses qui ruineraient la réputation de l'industrie.

Parmi les caractéristiques qui justifient l'existence des référentiels spécifiques pour l'activité d'assurance, nous avons d'une part, l'inversion du cycle de production, ce qui rend les organismes assureurs particulièrement sensibles à l'évolution de plusieurs facteurs socioéconomiques. D'autre part nous avons le rôle essentiel que jouent les organismes assureurs dans le financement de l'économie via l'investissement des cotisations collectées et en permettant aux assurés d'être créateurs de richesse.

De ce fait, les pouvoirs publics accordent une attention particulière aux organismes assureurs, ce qui s'illustre à deux niveaux : au niveau de leurs contrats ; ainsi qu'au niveau de leur capacité à honorer leurs engagements. En effet, les compagnies d'assurances sont au cœur de l'économie, leur métier est centralisé sur la prise de risque, ces dernières doivent se référer à des dispositifs adéquats leur permettant de bien maîtriser leurs risques afin de pouvoir honorer leurs engagements.

Dans ce contexte le cadre Solvency I a montré ses limites face aux exigences de l'environnement actuel. Solvency I adopte une vision purement quantitative de la solvabilité ; une vision par ailleurs standardisée et non modulable. Cette approche ne couvre pas un grand nombre de risques auxquels l'assureur pourrait faire face et ignore la qualité de gestion des risques et la gouvernance. C'est ainsi que sous Solvency I, le besoin en fonds propre se résume à un pourcentage des primes ou des sinistres sans tenir compte des risques. Outre son aspect rétrospectif et son manque de sensibilité aux risques, l'évaluation des actifs et des passifs sous Solvency I se fait en valeur comptable et non en fair value, aujourd'hui consacrée par toutes les nouvelles normes comptables. Solvency I souffre d'autre part d'un manque d'harmonisation des normes et des pratiques, d'un système peu flexible dépassé par les innovations et les développements internationaux les plus récents.

Ces insuffisances, conjuguées au contexte de crise financière, ont poussé le législateur Européen à réagir en réformant la réglementation Solvency II. Le but étant d'inciter les compagnies d'assurance à approfondir leur connaissances des risques et à mieux les gérer ainsi que d'offrir un cadre réglementaire Européen harmonisé.

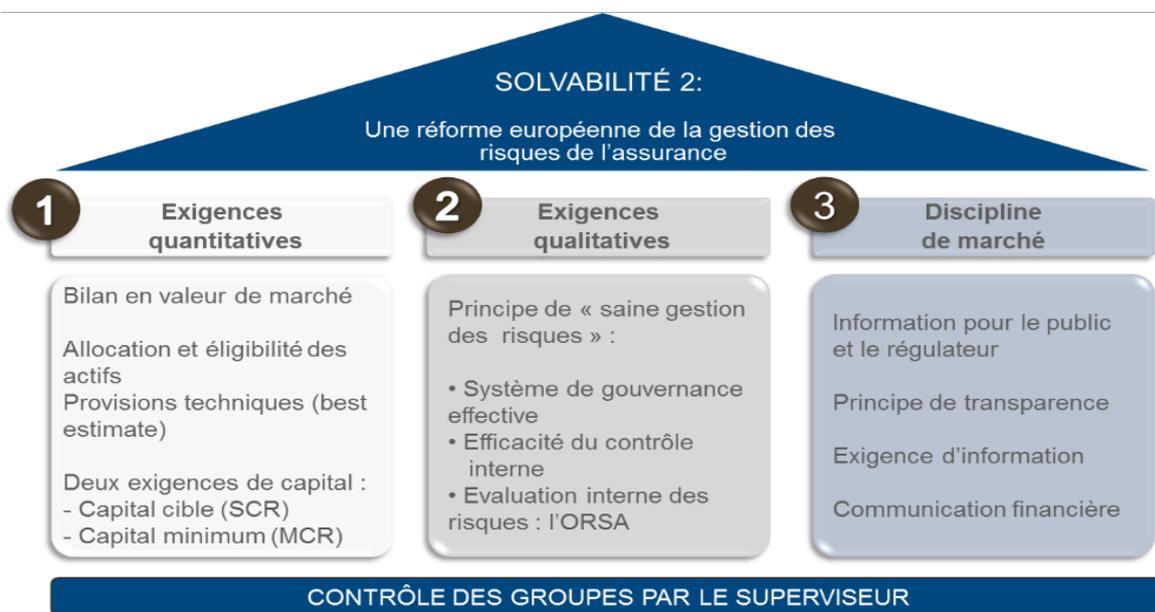
1. Présentation du dispositif solvabilité II : Vers une meilleure appréciation des risques

Après plusieurs années de discussion, les Etats européens se sont accordés sur la définition d'un nouveau cadre réglementaire de solvabilité pour les compagnies d'assurance. Le 22 avril 2009, le Parlement européen a officiellement adopté la directive Solvabilité II, qui se décompose en trois piliers, chacun d'entre eux abordant un aspect différent des exigences de contrôle prudentiel. Si les précédentes années ont été consacrées aux travaux du pilier 1, qui reposent sur les exigences quantitatives calibrées pour garantir une solvabilité cible avec un niveau de confiance de 99,5% à horizon 1 an, et semblent assimilés par le marché, le pilier 2 (gouvernance et gestion des **risques**) concentre désormais toutes les attentions. Il exige notamment de chacune des compagnies d'assurance qu'elle déploie une propre évaluation de son profil de **risque** et de sa solvabilité, l'**ORSA** (OwnRisk and Solvency Assessment), afin de démontrer aux autorités de contrôle sa saine et réactive gestion de son activité, et sa capacité à évaluer ses besoins en fonds propres selon sa propre sensibilité. Ce dispositif met l'accent sur l'assimilation par l'entreprise de son propre profil de **risque** et sur l'adaptation des exigences de capital aux spécificités de la compagnie.

Les différents aspects de la directive Solvabilité II sont fondés sur une architecture à trois piliers, illustrée dans le schéma ci-dessous, tout comme ceux de son homologue Bâle II introduite pour les établissements de crédit.

- Pilier 1 : Exigences quantitatives en capital ;
- Pilier 2 : Surveillance prudentielle ;
- Pilier 3 : La diffusion de l'information.

Figure 1 : Les trois piliers de Solvabilité II



Source : L'European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA)

1.1. Pilier 1 : Exigences quantitatives

Ce premier pilier concerne les exigences quantitatives en matière de solvabilité. Des seuils quantitatifs sont définis aussi bien pour les provisions techniques (en valeur économique) que

pour les fonds propres. Deux niveaux de fonds propres, représentant deux niveaux d'intervention du régulateur, sont ainsi définis¹ :

- **Le Minimum de Capital Requis (MCR)** représente le montant minimum de fonds propres en-dessous duquel l'intervention du superviseur est déclenchée.
- **Le Capital de Solvabilité Requis (SCR)** est basé sur une probabilité de ruine de 0,5% à l'horizon d'un an. Cette exigence de capital, basée sur tous les risques auxquels un assureur est exposé, a donc pour objectif de pouvoir absorber un enchaînement d'événements adverses d'une importance qui n'arrive qu'une fois tous les 200 ans. Autrement dit, le régulateur accepte au maximum une faillite par 200 entreprises d'assurance à l'horizon d'un an.

Deux options sont possibles pour le calcul du SCR, les entreprises peuvent soit opter pour la formule "standard", soit un modèle plus adapté "le modèle interne".

Le SCR est le seul à être fondé sur l'exposition aux risques, en incorporant tous les risques liés à l'activité de la compagnie, c'est-à-dire principalement : le risque de souscription, le risque de crédit, le risque opérationnel, le risque de liquidité et le risque de marché. Une compagnie qui ne serait pas en mesure de démontrer que son niveau de fonds propres est suffisant pour couvrir ces risques devra soumettre à son autorité de contrôle pour approbation un plan précisant comment et quand elle pourra à nouveau respecter ces critères.

1.2. Pilier 2 : Exigence qualitatives

Les objectifs du pilier 2 sont multiples. Il s'agit principalement de s'assurer que les compagnies sont capables de bien mesurer leurs risques. Dans ce contexte, le référentiel solvabilité II incite les compagnies à adopter une démarche **d'Entreprise Risk Management** qui se traduit par la mise en place d'un système de gestion des risques et de l'"ORSA" (OwnRisk and SolvencyAssessment ou évaluation interne des risques et de la solvabilité). Cela leur permettra d'établir leur propre profil de risque².

Le régulateur aura le pouvoir de contrôler la qualité des données et des procédures d'estimation ainsi que les systèmes mis en place pour mesurer et maîtriser les risques. En cas d'une mauvaise appréciation des risques, les autorités de contrôles peuvent imposer une sanction sous forme d'une augmentation de capital ou "Capital add-on".

1.3. Pilier 3 : Discipline de marché

Ce dernier pilier traite des informations (principalement de solvabilité) à transmettre au public, au marché et au régulateur. Il a pour objectif le renforcement de la transparence et la discipline de marché. Un certain nombre d'informations en particulier celles ayant servi à déterminer le capital de solvabilité sera livré aux différents acteurs concernés pour que le profil de risque de chaque entreprise d'assurance puisse être validé.

¹Autorité de Contrôle Prudential (ACP Banque de France) ; « Principaux enseignements de la cinquième étude quantitative d'impact (qis5) » ; 2011.

²Institut des Actuaire ; « Document d'orientation ORSA » ; Groupes de travail ; 2014.

2. Focus sur l'ORSA (pilier 2) et la cartographie des risques

2.1. Le processus ORSA

Le processus ORSA bouleverse les perspectives de solvabilité, et adopte une vision prospective du profil de **risque**.

L'ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) ou évaluation interne des risques et de la solvabilité, en faisant référence à l'article 45 de la Directive Solvabilité II, est défini comme suit : « **Dans le cadre de son système de gestion des risques, chaque entreprise d'assurance et de réassurance procède à une évaluation interne des risques et de la solvabilité** »³

Autrement dit, l'ORSA est un ensemble de procédures internes désigné comme étant un outil d'analyse décisionnelle et stratégique dans le but d'évaluer de manière continue et prospective **le besoin global de solvabilité** d'une compagnie d'assurance, et ce en tenant compte des risques spécifiques de cette entreprise. Cette évaluation doit être toujours axée sur le profil spécifique de chaque assureur et sur sa propre **appétence au risque**.

Dans ce cadre, il est demandé aux assureurs :

- D'évaluer le besoin global de solvabilité de l'entreprise ;
- D'évaluer leur conformité réglementaire concernant la couverture du Solvency Capital Requirement (SCR) et celle du Minimum Capital Requirement (MCR) ainsi que les exigences relatives au calcul des provisions techniques ;
- De savoir si tous les risques quantifiables et importants sont soumis au calcul du SCR. C'est-à-dire, être capable d'évaluer si le profil de risque de l'assureur s'éloigne ou non des hypothèses adossées au calcul du SCR.

La mise en place de l'ORSA, implique de mettre en place un *système de gouvernance* regroupant la *fonction de gestion des risques et celle du contrôle interne*. Ce système doit être intégré dans l'organisation, doit avoir un poids dans chacune des prises de décision et contribuer ainsi au pilotage de l'entité. Le pilotage des risques conduit alors à fixer le niveau de risque que l'assureur est prêt à prendre c'est-à-dire son appétence au risque et conduit à établir des mesures quantitatives capables de le gérer. En outre, les dispositifs de ce système doivent être formalisés et transmis aux autorités de régulation dans le rapport ORSA.

2.2. La cartographie des risques

La mise en place d'un processus ORSA donnera en premier lieu comme résultat, une identification précise du **Profil de Risque de l'entreprise**, y compris les risques non pris en compte dans le cadre de l'évaluation du SCR dans le Pilier I. Pour cela, l'entreprise se doit de **cartographier ses risques**. Cette **cartographie des risques** devrait alors être plus fine que celle utilisée pour le calcul du SCR dans la formule standard en englobant les risques difficiles à quantifier comme par exemple le risque de liquidité ou le risque de taux des obligations d'état. Elle doit aussi explorer les risques sur plusieurs niveaux de granularité.

La déclinaison de la cartographie se fait en général sur 3 niveaux :

³Autorité de Contrôle Prudential (ACP Banque de France) ; « Préparation à solvabilité II : Enseignements de l'exercice ORSA »; 2014.

Niveau 1 : Les principales catégories de risques : risques assurantiels, risques financiers, risques juridiques ... etc.

Niveau 2 : Les sous-catégories de risques : à ce niveau, sont pris en compte les risques liés aux activités de l'entreprise par exemple : risque vie, risque prévoyance, risque non-vie ... etc.

Niveau 3 : Sont pris en compte en détail les conséquences de la réalisation des risques décrits au niveau 2, par exemple pour le risque vie : le risque de longévité, le risque de mortalité ... etc.

3. Les objectifs et les enjeux de la réforme

3.1. L'objectif poursuivi par la nouvelle réglementation Solvabilité II est avant tout

- Assurer la protection des assurés en renforçant la solvabilité des assureurs ;
- Renforcer le contrôle interne des compagnies d'assurance ;
- Encourager une meilleure gestion des risques en favorisant l'utilisation de modèles internes pour évaluer leurs besoins en fonds propres.

3.2. Les principaux enjeux de cette réforme sont les suivants

- Renforcer la solvabilité des assureurs pour mieux protéger les assurés ;
- Conduire les entreprises à mieux connaître et gérer leurs risques ;
- Faciliter la supervision de la solvabilité des entreprises par les autorités de contrôle.

Après avoir classifié les exigences normatives de solvabilité II, ainsi que les objectifs et les enjeux de la réforme, nous proposons d'embrasser les techniques du **Risk Management** en tant qu'un moyen de gestion des divers risques assumés par l'entreprise et notamment pour les compagnies d'assurance en tant qu'outil de bonne gouvernance. Et comme un processus méthodique, systématique, répétitif et itératif pour la prise des décisions les mieux adaptées à la gestion des risques de l'entreprise en tenant compte de son environnement.

**CHAPITRE I : LE RISK MANAGEMENT UN
OUTIL DE GESTION STRATÉGIQUE**

L'évolution réglementaire a renforcé la gestion des risques au sein des institutions financières par l'intégration de l'évaluation des risques dans l'évaluation des besoins de capitaux et ce afin d'assurer leur solvabilité en conséquence, et protéger les droits de leurs clientèles.

Le but de la réforme suscitée est d'inciter les compagnies d'assurance à approfondir leurs connaissances des risques et à mieux les gérer ainsi que d'offrir un cadre réglementaire harmonisé. Le nouveau régime prudentiel devra, d'une part, assurer un équilibre entre la protection des assurés et le coût de capital pour les assureurs ; ceci favorisera une approche fondée sur le profil de risque particulier de l'entreprise d'assurance. De plus, il doit promouvoir également une bonne gestion des risques.

En effet, la réforme apportée par solvabilité II exige la mise en place des méthodes internes d'évaluation des risques et le développement d'un système Risk Management afin de gérer et maîtriser les risques d'insolvabilité.

Dans ce cadre, le présent chapitre mettra l'accent sur la gestion des risques dans les compagnies d'assurance en traitant d'une part, le concept de ERM au sein d'une compagnie d'assurance, et d'autre part, les principaux risques auxquels la compagnie se trouve exposée.

Dans le but de mieux comprendre la notion du Risk Management et la nécessité du dispositif ERM, nous avons subdivisé ce premier chapitre en 2 sections :

- ✓ **Section 1** : La nécessité d'un dispositif ERM au sein des Compagnies d'assurance.
- ✓ **Section 2** : Les principaux risques liés à l'activité d'assurance.

Section 01 : De la nécessité d'un dispositif ERM au sein d'une compagnie d'assurance.

De plus en plus confrontées aux problématiques de risques, les entreprises sont aujourd'hui devenues plus sensibles à la nécessité d'une gestion efficace des risques, à tel point qu'on peut désormais parler d'une nouvelle « ère » dans la prise en compte des menaces de l'entreprise : **celle du Risk management.**

Dans cette section nous allons essayer d'expliquer pourquoi les compagnies d'assurance s'intéressent de plus en plus à l'ERM. Mais avant cela, il faudra d'abord définir ce que l'on entend par le **Risk management** ?

1. Gestion et Management des Risques

1.1. Définitions du Management des Risques

La gestion des risques est un mécanisme, par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherchent ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble. En d'autres termes le **management des risques** est le processus de définition, évaluation et de mise en œuvre des actions correctives afin d'éviter ou de corriger les conséquences négatives du **risque**. Il n'existe pas de définition communément admise de la gestion des risques. Cette notion évolue dans le temps ; cependant nous allons citer ci-après les diverses définitions attribuées à cette notion :

Selon **Frédéric MORLAYE**⁴ : « **le risque management peut être défini comme l'ensemble des mesures prises par une entreprise pour mieux choisir le profil de risque qu'elle entend assumer en fonction de ses objectifs stratégiques, et couvrir ou réduire les autres risques que son activité peut générer ou qui peuvent survenir en fonction d'aléas exogènes** ». Selon **L'AMRAE**⁵ la gestion des risques est définie comme suit :

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

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

Selon **Federation of European Risk Management Associations**⁶(**FERMA**) : « la gestion des risques est un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement de

⁴FRÉDÉRIC Morlaye ; « Le Risk management et l'assurance », Economica, 2006 ; p 60.

⁵AMRAE ; « Référentiel métier du Risk Manager » ; 2013.

⁶ FERMA. Il s'agit d'une fédération regroupant les associations traitant des problématiques de gestion des risques, à l'instar de l'AMRAE, de l'Institute of Risk Management. Elle identifie les différentes pratiques en termes de risk management et organise des séminaires et conférences sur les actualités de ce domaine.

tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes et surtout futures. »

Ce processus de gestion des risques est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ainsi que pour maîtriser les risques et ce, afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (appétence au risque) de l'organisation ». Enfin, il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Selon la norme **ISO 31000**, le risk management se conçoit dans le cadre de l'amélioration continue de l'entreprise. Sous cette vision, **le Risk management est avant tout un outil de création et de préservation de la valeur.**

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

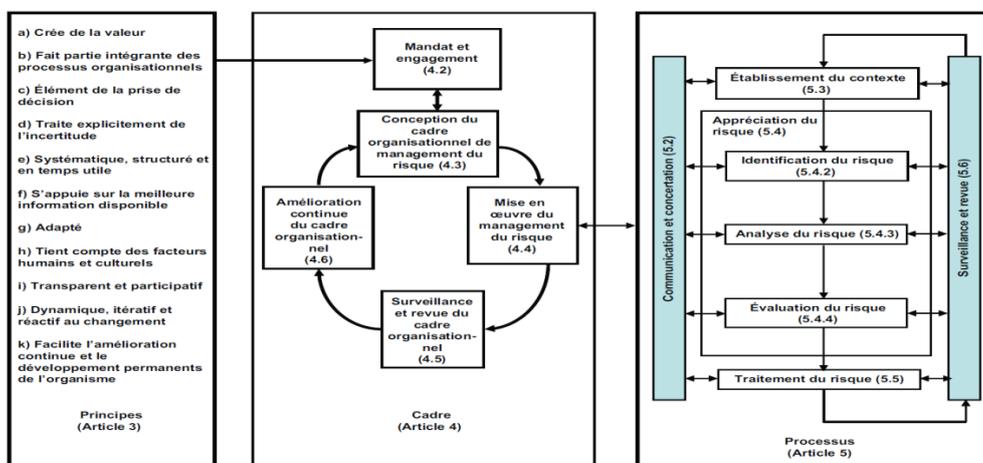
À travers cette politique, l'entreprise définira son **appétence pour le risque**, et **fixera ses objectifs**, ce qui constitue une condition préalable à **l'identification des risques**, leur **évaluation et leur traitement**.

1.2. Processus de management du risque

Le processus de management du risque est une application systématique de 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 risques

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

Figure 2: Relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque



Source : JADID Kaoutar, ELKHAYAT Yassine et ZHAO Liuqing ; « Management des risques de l'entreprise en lien avec la norme ISO/DIS » ; 9001:2015

Ainsi le processus de management des risques comprend, au sein de son contexte interne et externe à la société, trois étapes⁷ :

- **Identification des risques** : L'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue ; une étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs d'une organisation.

- **Analyse des risques** : l'analyse des risques s'inscrit elle aussi dans une démarche continue, une étape consistant à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence.

- **Traitement du risque** : étape permettant de choisir le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

La gestion du risque est centrée sur l'identification et le traitement des risques. Elle a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation. Elle mobilise la compréhension des aléas positifs ou négatifs qui dérivent de tous les facteurs qui peuvent affecter l'organisation. Elle augmente la probabilité de succès et réduit la probabilité d'échec et l'incertitude qui s'y attache.

1.4. Utilité de la gestion des risques

Lorsqu'il est mené dans sa globalité, le Risk Management devient un véritable outil d'aide à la décision. De ce fait les bénéfices de la gestion des risques sont multiples. Cependant la fonction du Risk Management présente quelques limites et génère des coûts, car sa mise en place nécessite des investissements de la part des entreprises afin de mettre au point des mesures de prévention et de traitement des risques. Il reviendra donc à la direction de l'entreprise d'évaluer les bénéfices, qu'elle pourrait tirer du Risk Management.

Avant d'analyser les bénéfices tirés du Risk Management par les compagnies d'assurance, il est légitime de mettre le point sur la raison principale pour laquelle les compagnies d'assurance doivent se couvrir ?

La réglementation est indirectement la raison principale pour laquelle les compagnies d'assurance doivent se couvrir. En fait, cette dernière est présente afin de protéger la clientèle qui n'a pas l'option de s'assurer auprès de plusieurs assureurs, et aussi dans le but de diversifier le risque qu'un assureur fasse faillite et ne puisse respecter ses obligations.

Pour ce faire, la réglementation limite ce risque en imposant aux assureurs un **capital minimal requis** selon l'importance du risque auquel ils sont exposés. Ce capital permettra aux

⁷Groupe Professionnel Assurance ; « La cartographie des risques »; 2eme édition ; Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) ; 2013 ; p 12.

assureurs de faire face à une augmentation soudaine des réclamations, et par le fait même, limiter leur risque d'insolvabilité.

Un des désavantages les plus importants du capital est que celui-ci coûte cher pour l'assureur. C'est principalement pour cette raison qu'il est intéressant pour les assureurs de pratiquer la gestion des risques. Toutes les entreprises ont comme objectif principal de maximiser les profits, donc de maximiser les revenus tout en minimisant les coûts. La gestion des risques a pour objectif de **réduire le capital requis** et par le fait même de **réduire les coûts pour l'assureur**.⁸

1.4.1. Bénéfices tiré de la gestion des risques

Parmi les avantages, on peut citer

- **Meilleure connaissance de son entreprise et son environnement** : L'objectif premier du Risk Management sera de déterminer quels sont réellement les risques encourus par l'entreprise. La gestion des risques offre une meilleure compréhension du fonctionnement interne et de l'environnement, vu qu'elle s'appuie sur un recensement de ressources, sur l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise et des perturbations dans l'environnement dans lequel elle évolue ;
- **Définition et justification des priorités d'actions** : À travers l'identification des risques et leur évaluation, le Risk Management s'intéresse à la définition des priorités et d'établissement d'un programme d'action. Vu la multiplicité des risques auxquels est confrontée l'entreprise, ces risques ne peuvent être traités en même temps ;
- **Favoriser l'atteinte des objectifs** : La gestion des risques vise à fiabiliser l'entreprise ainsi qu'à l'atteinte de ses objectifs, vu qu'elle permet d'améliorer la résistance des sociétés face à un aléa.
- **Limiter et/ou transformer le risque** : Le processus du Risk Management crée de la valeur vu qu'il permet une diminution des vulnérabilités et une transformation du risque en opportunité ; « **La gestion des risques permet de transformer un risque en risque moindre à travers la diminution du risque ; en risque nul à travers la suppression du risque, ou en risque positif à travers la création d'opportunités** ».
- **Améliorer les performances** : La performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple « valeur-coût » et qui tend vers la maximisation de la création nette de valeur, ainsi elle consiste à trouver un équilibre entre la satisfaction de ses diverses parties prenantes. Or en pratique il est très difficile de trouver cet équilibre pour une entreprise, vu la divergence des intérêts des parties prenantes. C'est cet équilibre dont dépendent la performance et la pérennité d'une entreprise. D'où l'intérêt de la gestion des risques, qui peut concourir à la performance par le biais de la satisfaction des parties prenantes ;
- **L'amélioration continue** : La gestion des risques permet l'amélioration continue du système. En effet, le risque est en perpétuelle évolution, il subit constamment des

⁸ Jean-Philip Dumont : « Gestion des risques des compagnies d'assurance » : une revue de la littérature récente ; p 47.

perturbations, d'où la nécessité de mettre en place des actions et des réactions correspondantes. Une évaluation régulière permet de suivre l'évolution des risques, et d'ajuster les mesures de contrôle de risque correspondantes, afin de prévoir et limiter les conséquences potentielles d'un accident probable.

1.4.2. Les difficultés rencontrées par la gestion des risques

- **L'incertitude liée au futur** : La première difficulté dans la gestion des risques est le fait que l'évènement concerné se situe dans le futur ;
- **L'allocation des ressources** : Si les risques ne sont pas correctement évalués et priorisés, l'entreprise peut perdre du temps à gérer des risques qui ont peu de chances de survenir. Des ressources sont donc inutilement gaspillées alors qu'elles auraient pu être exploitées sur des activités plus rémunératrices ;
- **Temps de traitement** : Le temps de traitement d'un risque grève l'activité globale de l'entreprise, même si la méthode retenue est légitime ;
- **Rapport coûts/bénéfices** : Toute entreprise est liée aux contraintes de ressources. Elle doit considérer en permanence les coûts et bénéfices liés aux différentes décisions prises. En effet, au moment de décider si une action ou un contrôle particulier doit être mis en place, elle doit prendre en compte le risque de défaillance, son impact potentiel et les coûts relatifs pour l'organisation. La difficulté réside à trouver le juste milieu entre coûts et bénéfices⁹.

2. L'Entreprise Risk Management (ERM) : une démarche fondamentale à laquelle devront se conformer les assureurs

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 « Solvency II » est un puissant moteur pour la mise en place d'un cadre d'Enterprise Risk Management (ERM).

2.1. Définition du concept ERM

L'Enterprise Risk Management constitue la cellule de gestion de la totalité des risques qui sont susceptibles d'impacter la société d'assurance. Cette notion a émergé au début des années 2000, avec les travaux de la Casualty Actuarial Society (CASS) ET du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Les principes de la démarche ERM ne sont donc pas nouveaux en soi, mais l'application d'un cadre formalisé et d'un processus structuré de gestion des risques dans l'Entreprise constitue un réel axe de progrès.

Il n'existe pas de définition communément admise de l'ERM, cependant nous allons citer ci-après les diverses définitions attribuées à cette notion :

- L'ERM est définie par la **CASS** comme étant « la discipline par laquelle les organisations, dans n'importe quel secteur d'activité, évaluent, contrôlent, exploitent, financent et

⁹ GUETTECHE Hamza ; « Risk Management en Assurance : cartographie des risques ; Appliquée sur la branche transport maritime sur corps de navires de la CAAT » ; 34^{ème} promotion (2016) ; p (10-11).

surveillent les risques de toutes origines avec pour objectif d'accroître la valeur de l'organisation pour ses parties prenantes à court, moyen et long terme ».

- Selon le référentiel du contrôle interne COSO II « 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. »¹⁰

« L'Enterprise Risk Management est un processus, qui de façon systématique et complète, identifie les risques critiques, quantifie leurs impacts et met en œuvre des stratégies intégrées afin de maximiser la valeur de l'entreprise. »¹¹

2.2. Le dispositif de management des risques

2.2.1. De COSO I à COSO II

Avant d'analyser les éléments du dispositif de management des risques il est nécessaire de mettre le point sur le cadre référentiel COSO et son évolution :

Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le comité COSO. Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des lois Sarbanes-Oxley, SOX ou Loi de sécurité financière LSF, pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines ou françaises.

Le COSO I (publié en 1992) propose un cadre de référence pour l'évaluation du système de contrôle interne.

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- L'efficacité et l'efficience des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le référentiel initial appelé COSO I a évolué en 2004 vers un second corpus dénommé COSO II afin d'appliquer les exigences de la loi Sarbanes-Oxley. COSO II comprend les problématiques de COSO I mais va au-delà : basé sur une vision orientée "**Risque d'entreprise**". Il intègre également les objectifs stratégiques.

Ainsi pour mieux appréhender le terme du risque de l'entreprise, il est nécessaire de mettre le point sur la notion apportée par COSO II qui est l'appétence au risque. Cette dite appétence au risque est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur. En conséquence, le " Risk Appetite " doit être pris en compte dans la définition de la stratégie de l'organisation afin de s'assurer que les résultats de cette stratégie sont cohérents avec le " Risk Appetite " défini pour cette même organisation.

¹⁰ COSO; « Enterprise Risk Management »; Integrated Framework Executive Summary September 2004.

¹¹ « Enterprise Risk Analysis for Property & Liability Insurance Companies »; Guy Carpenter & Co, 2007.

2.2.2. Les éléments du dispositif de management des risques

Le référentiel énonce que le dispositif COSO II de gestion des risques se base sur 3 axes d'analyse distincts qui composent un cube :

- 4 Niveaux d'organisation ;
- 4 Objectifs d'organisation ;
- 8 Éléments de gestion des risques.

Figure 3: Éléments constitutifs de l'ERM- COSO 2



Source: COSO 2; « Enterprise Risk Management Framework».

Comme l'illustre la figure précédente, l'ERM n'est donc pas un processus linéaire statique, il s'agit d'un dispositif multidimensionnel dans lequel tout élément impacte de manière directe ou indirecte l'ensemble des autres éléments.

Finalement, les éléments de L'ERM au sens du référentiel COSO II sont :

- **L'environnement interne :** 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 :** c'est une approche délibérée pour identifier, au plus fin de chaque activité de l'organisation, les risques potentiels.
- **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 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. Les différentes solutions possibles sont : Évitement, Réduction, Partage, Acceptation.

- **Activités de contrôle** : Sont constituées des politiques et procédures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques souhaités par la direction ont été effectivement mis en place.
- **L'information et la communication** : La qualité de l'information générée par les systèmes influe sur la capacité du management à prendre les décisions appropriées. De même, la communication doit être de manière globale, verticale et transversale, pour permettre aux différents responsables la prise des décisions à temps.
- **Le Pilotage** : Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue à travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

2.3. Intérêt de L'ERM

Le caractère multidimensionnel et mouvant des risques, la recherche intensive de croissance et rentabilité durables, la prise de conscience généralisée induite par les faillites ainsi que les crises successives et la pression des parties prenantes, autant de facteurs qui poussent les entreprises à faire de la gestion des risques une partie intégrante de la fonction managériale. En effet, la maîtrise de risque est le principal souci d'une compagnie d'assurance. Ces dernières sont donc les plus impliquées dans la mise en place d'un cadre de gestion des risques.

La mise en œuvre et l'implémentation de l'ERM, contribueront à l'amélioration des performances de l'entreprise et lui fourniront des avantages réels. L'ERM fournit une vision unifiée du risque au sein de la compagnie et peut être établi d'une manière qui reflète les besoins spécifiques de chaque entreprise.

En 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. Ce dispositif est considéré indispensable pour répondre aux meilleures pratiques du secteur et pour maintenir la compétitivité sur un marché hautement concurrentiel.

Le dispositif ERM vise à :

- ✓ Analyser les risques avec leurs probabilités et leurs impacts ;
- ✓ Avoir des solutions définies en fonction de la tolérance et de l'appétence au risque ;
- ✓ Avoir un processus de fixation des objectifs en ligne avec la mission de l'entité et son appétence au risque ;
- ✓ Mieux appréhender le risque à travers le contrôle et le suivi permanents ;
- ✓ Déterminer d'une manière plus précise le besoin en fonds propre permettant l'optimisation du capital ;
- ✓ Inciter la compagnie à adopter une vision de long terme sur ses risques ;
- ✓ Mieux comprendre les risques afin de pouvoir prendre des décisions ;
- ✓ Avoir une démarche proactive à l'opposé de la démarche réactive du contrôle et de l'audit.

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

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

Nous venons donc de présenter les principales raisons justifiant l'intérêt grandissant qu'octroient les compagnies d'assurance à l'ERM. Dans la prochaine section nous mettrons l'accent sur les principaux risques liés à l'activité d'assurance¹².

Section 02 : Les principaux risques liés à l'activité d'assurance

Face à l'enchevêtrement de toutes ces relations, les compagnies d'assurance sont soumises à une panoplie des risques dont certains sont supportés de façon analogue par les assureurs direct alors que d'autres leur sont spécifiques.

A ce titre, il existe plusieurs classifications possibles des différents risques, mais qui s'accordent tout autour de 5 grandes catégories : le risque de **Souscription**, le risque de **Crédit**, le risque de **Marché**, le risque **Opérationnel**, et le risque de **Liquidité**.

Cette section sera consacrée à la présentation du concept du risque en assurance, ses différentes caractéristiques et typologies, et enfin nous allons aborder la notion de nomenclature des risques qui tend à faciliter l'identification des risques, ainsi que la bonne couverture du recensement de ces derniers, dans le but d'une **meilleure conception d'une cartographie des risques**.

1. Le concept du risque en assurance

Un risque est tout événement, comportement ou situation susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation et/ou de l'empêcher de réaliser ses objectifs ou de maximiser ses performances ou de saisir une opportunité. Ce concept est communément défini comme la menace qu'un événement ou une action se produise dans le futur et entraîne des **effets négatifs** pour l'entreprise dans les objectifs qu'elle s'est fixée.

« Le risque est l'espérance mathématique d'une fonction de probabilité d'événements »¹³. En termes plus simples, il s'agit de la valeur moyenne des conséquences d'événements affectés de leur probabilité d'occurrence. Ainsi, un événement e1 a une probabilité d'occurrence p1 avec une conséquence probable C1 ; de même un événement en aura une probabilité pn et une

¹² www.AMRAE.fr .

¹³Gina Gullà-Ménez ; Vincent Manière ; « Cartographie des risques informatiques : exemples, méthodes et outils » ; 8 avril 2010 ; page 06.

conséquence C_n , alors le risque vaudra $R = p_1.C_1 + p_2.C_2 + \dots + p_n.C_n$. Un produit p_i . C_i est appelée valeur de l'aléa i .

Dans un contexte international et selon la norme **COSO II**, le risque est défini comme suit : « Possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la réalisation des objectifs ».

Ainsi **L'IFACI** définit le risque comme étant : « une possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

Cependant, Cette connotation négative du risque doit se transformer en « une opportunité que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer dans le cadre de sa stratégie pour atteindre ses objectifs et créer de la valeur ».

L'idée de l'assurance est liée à l'idée de risque, en d'autres termes le péril commun en assurance est le risque. Il peut être tout événement menaçant les individus dans leurs personnes ou dans leurs biens. Mais il s'agit seulement de menace et non d'une certitude.

C'est pourquoi on peut définir le risque comme étant : « une idée d'un danger, d'un péril ou d'un événement malheureux qui peut arriver à quelqu'un. En assurance le risque est un **événement futur et aléatoire** ou d'un terme indéterminé, et **indépendant de la volonté des parties** »¹⁴.

Selon la norme ISO 31000, le risque est **l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs**. Cette définition vient remplacer la vision probabiliste du risque qui stipule que "le risque est la combinaison entre la probabilité d'occurrence d'un événement et de sa conséquence".

Il est à noter que :

- **Effet** fait référence à la déviation positive ou négative de l'objectif espéré.
- **Les objectifs** peuvent avoir des aspects différents (financiers, santé et sécurité, conformité,...etc.) et peuvent s'appliquer à différents niveaux (stratégique, organisation, projet, produits et procédés).
- **L'incertitude** est l'état, même partielle, d'un manque d'informations relative à la compréhension d'un événement, sa conséquence ou sa probabilité.

Aussi il convient de distinguer :

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

Avec l'introduction de la norme ISO 31000 dans le cadre de **l'ERM**, le risque manager ne doit plus se contenter d'évaluer la probabilité de survenance d'un risque mais aussi d'appliquer les options de traitement de ce dernier pour s'assurer que l'incertitude d'atteindre les objectifs de la compagnie sera évitée, réduite, supprimée ou conservée.

Michel Denuit ; Arthur Charpentier ; « Mathématique de l'assurance non vie » ; tome I; Economica;2004 ; page(8).

2. Les typologies de risque en assurance

Le risque est inhérent à toutes les actions menées par une entreprise d'assurance : allant de la conception, la tarification et la commercialisation de leurs produits, à la procédure de souscription et le calcul des provisions techniques.

L'exposition aux risques peut être classée selon trois niveaux :

- Les risques encourus au niveau de **l'entité**.
- Les risques encourus au niveau du **secteur de l'assurance** : ce sont les risques qui affectent le marché de l'assurance ou certains segments de ce dernier.
- Les risques encourus au niveau de **l'économie** : ce sont les risques qui affectent le marché financier et l'ensemble de ses participants.

Partant de là, les risques peuvent être classés selon 5 grandes catégories¹⁵ : le risque de **Souscription**, le risque de **Crédit**, le risque de **Marché**, le risque **Opérationnel**, et le risque de **Liquidité**.

2.1. Les risques de souscription

Les compagnies d'assurance assument les risques à travers les contrats d'assurances qu'ils souscrivent. La catégorie "risques de souscription" englobe, d'une part, les risques associés aux périls couverts par une ligne spécifique d'assurance (incendie, décès, accident, tempête, tremblement de terre, etc.), et d'autre part les risques liés à la procédure de souscription au sein de ces compagnies. En générale, les risques de souscription comprennent :

- **Le risque lié au processus de souscription** : risque de perte financière due aux choix et à l'approbation des risques à assurer.
- **Le risque lié à la tarification** : risque que les prix pratiqués par la compagnie seront finalement insuffisants par rapport aux risques couverts.
- **Le risque lié à la conception du produit** : le risque pour la compagnie de faire face à des risques non prévues lors de la conception et la tarification du contrat d'assurance.
- **Risques liés aux sinistres** : risque de faire face à un nombre de sinistres plus élevé que prévu, ou que certains sinistres soient beaucoup plus importants que prévu.
- **Risques liés à l'environnement économique** : risque que les conditions sociales change de manière à avoir un impact négatif sur la compagnie.
- **Risques liés à la rétention** : le risque qu'une rétention très élevée entraîne une perte lors de la survenance d'une catastrophe ou de la concentration de sinistres.
- **Risques liés aux comportements des assurés** : c'est le risque que les assurés agissent d'une manière inattendue, et qui peut affecter négativement la compagnie.
- **Risques liés aux réserves** : c'est le risque que les provisions constituées par l'assureur pour faire face à ces engagements se révéleront insuffisantes.

Suivant cette optique, l'IAA a proposé de faire une distinction entre les risques de souscription en assurance vie et les risques de souscription en assurance dommage de la façon suivante.

¹⁵International Actuarial Association (IAA); « A global framework for insurer solvency assessment ». Working Party; 2004 ;

2.1.1. Les risques de souscription vie

Lors de la vente d'un contrat d'assurance vie, l'assureur risque que l'assuré décède "trop tôt", ou au contraire vive trop longtemps¹⁶.

Avec une rente viagère, l'assuré percevra, moyennant le paiement d'une ou plusieurs primes, des annuités dès qu'il atteindra l'âge prévu dans le contrat. La somme des paiements de primes et les rendements des placements correspondants doivent suffire pour le paiement des prestations. Si l'assuré vive plus longtemps que prévu, l'assureur doit payer plus de prestations qu'espéré. Ce risque est appelé risque de longévité. Dans le cas d'une assurance de capital en cas de décès, il est désavantageux pour l'assureur si l'assuré décède plus tôt qu'estimé, car l'assureur n'aura pas le temps de rentabiliser les primes reçus. Ce risque est appelé risque de mortalité. En générale on parle uniquement de risque de mortalité, le risque de longévité sera assimilé dans ce cas à une baisse du taux de mortalité.

Lors de l'évaluation du risque de souscription vie, l'IAA¹⁷ a proposé d'examine trois sous-risques différents :

Le risque de mortalité : c'est le principal risque d'une compagnie d'assurance vie. Ses composantes sont :

- **La volatilité** : le risque de fluctuation de la mortalité sous des circonstances normales, y compris les piques extrêmes ;
- **Le risque de tendance** : le risque que l'assureur ai mal estimé l'évolution ou la tendance de la mortalité future ;
- **Le risque de calamité ou catastrophe** : par exemple, une guerre, une épidémie, ...etc, induisant à un taux de mortalité très élevé.

Le risque de rachat : c'est le risque de rachat massif des contrats d'assurance par les assurés.

Le risque d'augmentation des frais : les frais de gestions et d'exploitation représentent une partie importante des couts annuelle d'un assureur. Leur augmentation constitue de ce fait un risque important.

2.1.2. Les risques de souscription dommage

En assurance non-vie, l'assureur promet de compenser une certaine perte, elle est en ce point différente de l'assurance vie où la rémunération ne dépend pas de la perte subie.

L'assurance des biens couvre les pertes causées par divers incidents touchant bâtiments et matériels. L'assurance automobile couvre la perte de véhicules causés par les accidents de circulation, mais aussi par des conditions météorologiques extrêmes (par exemple, les trous dans les toits des voitures causés par une tempête de grêle). L'assurance responsabilité civile couvre les pertes causées à des tierces parties pour lesquelles l'assuré est responsable.

Dans le cas de l'assurance non-vie, la prestation est donc intimement lié à la survenance du sinistre. Par contre les risques qui en découlent ne dépendent pas de la survenance mais plutôt

¹⁶MICHAEL Koller; « Life Insurance Risk Management Essentials»; Springer; 2011.

¹⁷International Actuarial Association

du nombre et de l'intensité des sinistres survenus. Si ces derniers dépassent l'espérance de l'assureur, il devra constituer des provisions au détriment de son capital.

Nous pouvons distinguer trois composantes pour le risque de souscription non-vie :

- **Risque lié aux primes** : C'est le risque que pendant l'année en cours, les sinistres augmentent en fréquence ou en gravité, plus que l'assureur aurait espéré.
- **Risque de réserve** : c'est le risque que les provisions pour les sinistres à payés soient mal estimés.
- **Risque de catastrophe** : le risque de survenance de catastrophes à grande échelle, tel que les catastrophes naturelles.

2.2. Le risque de crédit

Le risque de crédit est le risque d'une perte financière résultant d'un défaut ou d'une dégradation, des émetteurs de titres de crédit (dans le portefeuille de placements de la société), ou de contreparties (par exemple, sur les contrats de réassurance, les contrats dérivés, ou des dépôts) et les intermédiaires, à qui l'entreprise a une exposition¹⁸.

En générale le risque de crédit est le risque de ne pas recevoir les remboursements promis sur les investissements tels que les obligations et les prêts, en raison du défaut de l'emprunteur. Pour un assureur le risque de défaut du réassureur constitue l'un des principaux risques de crédit auxquels il doit faire face¹⁹.

Une large partie du portefeuille d'investissement de l'assureur est constitué d'obligations, en particulier les obligations d'états. Ces obligations ont la réputation d'être des investissements sûres : les obligations seront payés à maturité car les gouvernements occidentaux sont considérés comme solvables.

D'autre part, pour un rendement plus élevé, les assureurs investissent en obligations d'entreprises. Ces obligations engendrent un risque de crédit plus élevé : une entreprise pourrait ne pas payer ses intérêts ou le montant du remboursement ou les deux.

La réassurance est également une source de risque de crédit dans la mesure où une contrepartie dans un contrat de réassurance, pourrait ne pas payer la partie représentant ses engagements. Cela pourrait avoir des conséquences graves en particulier en cas de sinistres majeurs où l'assureur aura besoin de fonds pour payer les sinistrés.

Une autre source de risque de crédit, est le risque qui pèse sur les **crédits hypothécaires**. Pour contracter un prêt hypothécaire²⁰, l'assuré doit bénéficier d'une assurance vie. Un bien immobilier doit être aussi mis en gage comme garantie. Si l'assuré est incapable de rembourser son prêt l'assureur a le droit de vendre ce bien. Comme la garantie à une valeur suffisante, le risque de crédit, dans ce cas, est limité. Cependant il se peut que les prix de l'immobilier chutent (crise des subprimes aux Etats Unis) de façon à ce que l'hypothèque ne suffise plus à rembourser le prêt, dans ce cas l'assureur encours une perte des crédits dans son portefeuille hypothécaire.

¹⁸ (IAA); opcit; 2004.

¹⁹ ARNE Sandstorm; «Handbook of Solvency for Actuaries and Risk Managers; Theory and Practice». Chapman & Hall/CRC finance series, 2011;

²⁰ Rene Doff ; « Risk Management for Insurers » ;Second Edition; Risk Books;2011;

2.3. Le risque de marché

Une compagnie d'assurance en tant qu'institution financière doit investir ses provisions techniques et ses capitaux propres. Les investissements sur le marché financier peuvent prendre différentes formes, allant du moins risqué (obligations d'état) au plus risqué (actions). De ce fait, les fluctuations sur les marchés financiers peuvent avoir des conséquences pour les assureurs. Ce phénomène est appelé risque de **marché**.

En effet, le risque de marché peut être défini comme le risque qui découle de la volatilité des prix des actifs sur le marché. Il comprend le risque lié aux fluctuations des cours boursiers, du taux d'intérêt, du taux de change, et des cours des produits de base, ainsi que l'exposition des options aux mouvements des actifs sous-jacents. Il comprend aussi la gestion Actif/Passif de la compagnie²¹.

La majeure partie de l'actif d'un assureur est constitué d'obligations et d'options. Mais l'assureur peut avoir recours à des investissements à "revenus fixes" tels que des obligations d'état, des obligations d'entreprises ou des emprunts immobiliers. Le niveau d'investissement dans chaque variable financière dépend des produits proposés par l'assureur mais aussi par la réglementation locale.

La définition d'une politique d'investissement d'un assureur doit en premier lieu prendre en compte son processus de souscription, et de ce fait dépendre de son passif. Un assureur investit de manière à ce que ces actifs suffisent à couvrir ces engagements. Autrement dit : les actifs sont choisis de manière à ce que les flux provenant des investissements concordent le mieux possible avec les prestations à payés aux assurés, ie, les provisions techniques.

Parallèlement aux variables du marché (taux d'intérêt, prix des actions,...) nous pouvons diviser le risque de marché en plusieurs sous catégories :

- **Risque de taux d'intérêt** : risque de perte lié aux fluctuations du taux d'intérêt ;
- **Risque lié aux actions** : risque de perte lié aux fluctuations des prix des actions sur le marché ;
- **Risque de change** : le risque que des changements relatifs à la valeur des devises diminuent les valeurs d'actifs étrangers ou augmentent la valeur des obligations libellées en devises étrangères ;
- **Risque d'inflation** : risque de perte lié à une inflation inattendue ;
- **Risque de marché immobilier** : risque de perte lié aux prix de l'immobilier ;
- **Risque d'écart de crédit (Spread)** : risque lié à l'écart entre le taux de rentabilité actuariel d'une obligation et celui d'un emprunt sans risque de durée identique ;
- **Risque de concentration** : risque lié à la concentration des investissements sur un même espace géographique ou un même secteur économique.

2.4. Les risques opérationnels

L'article 13 de la directive Solvabilité II, définit le risque opérationnel comme le « risque de pertes résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défaillants, ou d'événements extérieurs ».

²¹ (IAA); opcit; 2004.

Selon cette définition, le risque opérationnel couvre une bonne partie des risques auxquels un assureur peut s'exposer. En d'autres termes, le risque opérationnel peut englober tous les risques en dehors des risques de crédit et des risques de marché.

Outre, cette définition a été critiquée, car il est difficile de calculer certaines pertes indirectes. Une autre définition des risques opérationnels a été proposée sur la base de celle adoptée par les banques (Le Comité de Bâle) :

" Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, aux personnels et système internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut es risques stratégiques et de réputation."²²

Suivant cette définition, une classification des différentes composantes du risque opérationnel est donnée comme suit :

- **Fraude interne** : pertes dues à des actions visant à frauder, à détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise, impliquant au moins une partie interne à l'entreprise.
- **Fraude Externe** : pertes dues à des actions visant à frauder, à détourner des biens ou à contourner la législation, de la part d'une partie extérieur à l'entreprise.
- **Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail** : pertes résultant d'actions non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité des droits ou d'acte de discrimination.
- **Clients, produits et pratiques commerciales** : pertes résultant d'un manquement (non intentionnel ou dû à la négligence) à une obligation professionnelle (y compris les exigences en matière de conformité) envers un ou des clients déterminés ou résultant de la nature ou de la conception d'un produit.
- **Domages aux actifs corporels** : destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.
- **Interruption d'activité et dysfonctionnements des systèmes** : pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes.
- **Gestion des processus** : pertes résultant d'un problème dans la gestion des processus ou dans le cadre les relations avec des contreparties commerciales ou les fournisseurs.

2.5. Le risque de liquidité

Le risque de liquidité est inhérent à l'industrie des services financiers. Dans le contexte de l'assurance, le risque de liquidité est le risque de pertes liées à une insuffisance d'actifs liquides pour le paiement des prestations dues²³.

L'assureur a besoin de liquidité à tout moment pour faire face à ces engagements. Si à un certain moment ce dernier doit faire face à une augmentation imprévue des dépenses (par exemple en cas de rachat massif ou de sinistres en série), il doit disposer du cash nécessaire pour payer ses

²²Michael Koller; opcit; 2011.

²³ (IAA); opcit ; 2004.

assurés. En ce sens, le risque de liquidité peut être redéfini en fonction de ses trois sources comme suit :

- **Le risque de liquidité** : incapacité de satisfaire les obligations financières à leur échéance à l'aide des flux monétaires courants.
- **Le risque de liquidité lié au marché** : perte qui peut survenir lorsqu'un élément d'actif doit être vendu pour financer un besoin de liquidités. La perte peut être imputable à une détérioration de la valeur de l'actif à la suite d'une fluctuation des taux d'intérêt, du marché, de la qualité du crédit ou pour toute autre raison.
- **Le risque de liquidation** : perte pouvant survenir lorsqu'un élément d'actif doit être vendu de façon urgente et que le produit du vent se situe bien en deçà de la juste valeur marchande de l'actif.

3. La nomenclature des risques

L'élaboration d'une carte des risques exige une méthodologie minutieuse. Elle nécessite la collaboration de plusieurs experts et managers, choisis pour leurs connaissances spécifiques des risques et de la chaîne d'activités de l'entreprise. Leur travail permet la constitution d'une **nomenclature des risques**. Cette dernière facilite :

- L'identification des risques,
- La bonne couverture du recensement des risques,
- L'établissement de liens entre les risques captés à des niveaux différents,
- Le dialogue entre les différents acteurs,
- La consolidation des différents reporting opérationnels ou réglementaires.

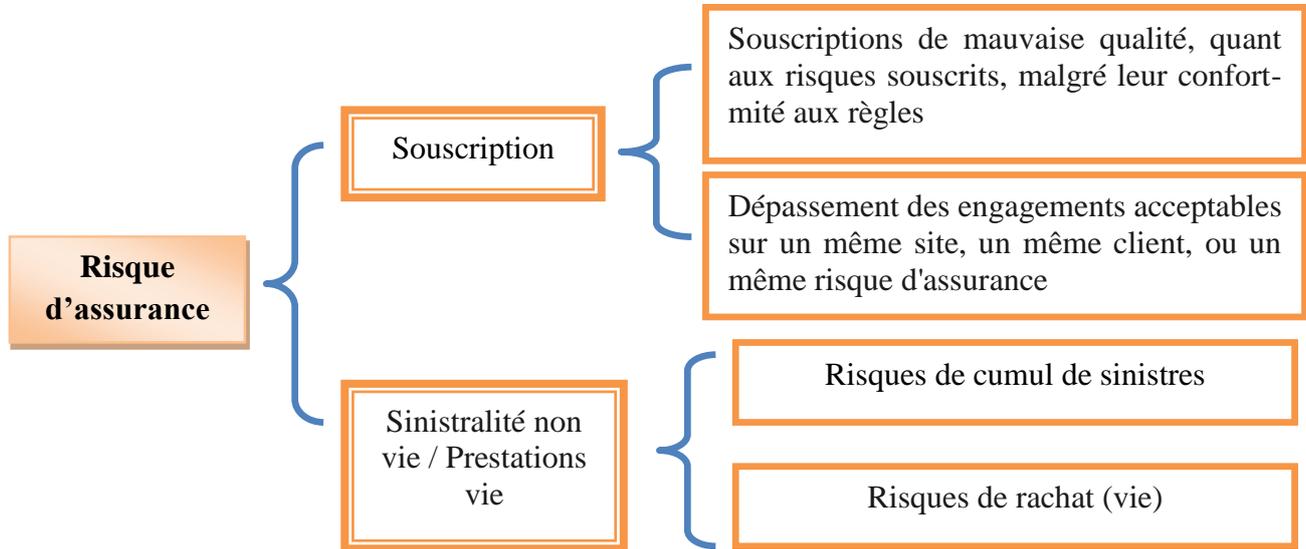
Le groupe de travail de l'IFACI, Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne a, quant à lui, élaboré une nomenclature des risques pour les entreprises d'assurance. Le référentiel proposé est constitué de trois niveaux²⁴ :

- **Le premier niveau** concerne les grandes familles de risques dont les risques
 - ✓ d'assurances : risques spécifiques aux activités techniques d'assurance (souscription, tarification, provisionnement technique, etc.) ;
 - ✓ Financier : risques liés à l'évolution des marchés financiers, de gestion de bilan ou financière ;
 - ✓ Opérationnel : risques de pertes résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défectueux, ou d'événements extérieurs ;
 - ✓ Stratégiques et Environnementaux : risques relatifs au pilotage de l'entreprise, aux risques de réputation directs et aux risques générés par l'environnement de l'entreprise et aux risques émergents.
- **Le deuxième niveau** précise la catégorie de risque dans laquelle on se situe au sein d'une même famille : production, humain, commercial, organisation, système d'information, logistique hors SI ou relation avec les tiers ;
- ✓ **Exemple** : pour les risques financiers : liquidité, marché, crédit, etc.).

²⁴IFACI; opcit; p 33.

- **Le troisième niveau** offre un degré de détail supplémentaire au sein de ces catégories.
- ✓ **Exemple** : pour le risque financier de crédit : règlement livraison, défaut émetteur, etc.).

Figure 4: Exemple de nomenclature des risques d'assurances



Source : Elaboré par nos soins.

Après avoir classifié les différentes grandes catégories des risques aux quelles sont exposés les compagnies d'assurance ainsi que leurs nomenclatures. Il est utile de préciser que ces risques sont très variés, et mettent en péril sa situation financière et parfois entraînent sa ruine.

Ces risques sont pour la plupart spécifiques à l'opération d'assurance, soit directement (inversion du cycle de production, risque de souscription, risque de provisions techniques constituant l'essentiel du passif du bilan Et autres), soit indirectement (la gestion des actifs doit être appariée à la nature et à la structure des engagements).

Les subdivisions adoptées dans cette section, entre risque de **Souscription**, risque de **Crédit**, risque de **Marché**, risque **Opérationnel**, et risque de **Liquidité** ne sont pas parfaites : il y a des chevauchements ; certains risques s'enchaînent les uns aux autres.

Afin d'assurer la solvabilité des compagnies d'assurance et répondre aux exigences réglementaires, l'intégration d'un système de gestion globale des risques est indispensable.

Au-delà de la maîtrise des risques et l'optimisation des coûts de gestion, ce système permet le développement d'une culture de risque, l'amélioration de la réactivité des différents centres de responsabilité par rapport aux nouveaux risques.

A cet égard, les obligations réglementaires, notamment la directive « Solvency II », donnent un cadre de fonctionnement strict aux entreprises d'assurances en terme de contrôles à mettre en place et surtout en terme de niveau de capital minimum à posséder. Ce cadre vise la maîtrise des risques afin de pouvoir opérer en toute sécurité dans un marché concurrentiel.

L'ERM est l'un des apports de la directive Solvabilité II. Sa mise en place doit permettre d'identifier et de gérer les risques multiples en vue de développer les modalités de leur traitement. Il doit également assurer le contrôle et le développement de l'entreprise sur de bons rails.

Ces considérations permettent de comprendre pourquoi le dispositif Risk Management est aujourd'hui au centre des préoccupations de la plupart des dirigeants, notamment au sein des entreprises d'assurances vu qu'elles sont les preneurs ultimes du risque.

En effet, l'identification, la bonne connaissance et l'évaluation pertinente du risque constituent donc des éléments primordiaux d'où la nécessité d'élaboration **d'une cartographie des risques** qui constitue un outil central du dispositif ERM.

De ce fait, la gestion des risques exige l'utilisation des instruments et des outils permettant le bon fonctionnement du dispositif du Risk Management dont la cartographie des risques qui apparaît comme l'un des outils jugés les plus pertinents.

Dans ce contexte, le prochain chapitre mettra l'accent sur le processus de la construction d'une cartographie des risques en détaillant les différentes étapes de ce processus.

CHAPITRE II : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Toute organisation a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace passe par la connaissance des différents risques liés à son activité. De même, la gestion globale des risques doit s'appuyer sur un diagnostic précis de l'ensemble des risques de la compagnie d'assurance. Ce diagnostic peut se formaliser sous la forme d'une cartographie des risques qui est un outil indispensable à toute organisation qui veut avoir une assurance quant à l'atteinte de ses objectifs.

En effet, la cartographie des risques constitue un outil d'identification, d'évaluation et de hiérarchisation des risques en tenant compte des moyens de maîtrise mis en place. Elle constitue aussi un mécanisme de visualisation, clarification, balayage et de balisage des risques, ainsi qu'un outil synthèse qui offre aux directions une vision globale et hiérarchisée des risques qu'elles ont à gérer pour l'entreprise.

En revanche, il faut préciser qu'il n'existe pas une cartographie "standard" pour la maîtrise de risques. En d'autres termes, une méthodologie doit être mise en place toute en tenant compte des objectifs et des spécificités de la compagnie d'assurance ; la formalisation d'un outil d'évaluation des risques doit tenir compte d'une part les dimensions stratégiques, organisationnelles, financières et culturelles intrinsèques et d'autre part les contraintes externes (réglementaires, concurrentielles...).

Dans ce sens, la cartographie des risques doit être synthétique, visuelle, très explicite et flexible afin de permettre une bonne gestion des risques, et ce en s'adaptant avec l'évolution organisationnelle et les risques émergents.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la conception d'une cartographie des risques qui requiert un cadre méthodologique devant être soigneusement suivi. Pour ce faire, nous commencerons par évoquer les préalables à sa mise en œuvre pour ensuite exposer sa démarche et ses finalités. Deux sections seront alors présentées :

- ✓ **Section 01** : Préalables à la cartographie des risques ;
- ✓ **Section 02** : la méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques.

Section 01 : préalable à la cartographie des risques

Le marché de l'assurance a toujours fait preuve d'une bonne résilience²⁵ aux événements majeurs : crises financières, catastrophes naturelles, instabilité politique... la cartographie des risques figure parmi les outils de gestion des risques les plus recommandés par les normes internationales telles que la directive de solvabilité II.

Aussi est-il nécessaire de traiter les préalables à la mise en place d'une cartographie des risques au sein d'une entreprise d'assurance. Pour le besoin, l'on commencera par mettre en lumière la définition de la cartographie des risques, ses caractéristiques et ses objectifs, avant d'aborder par la suite les prérequis nécessaires pour le bon déroulement de l'exercice. Enfin l'on s'intéressera aux principaux acteurs de la cartographie des risques ainsi que les différents types illustratifs de ce mécanisme.

1. La cartographie des risques, clé de voûte de l'activité d'assurance

1.1. Définition d'une cartographie des risques : un outil de management au service de la stratégie

La cartographie des risques est un mécanisme de visualisation, clarification, classification, balayage et de balisage des risques, ainsi qu'un outil de synthèse qui offre aux directions une vision globale et hiérarchisée des risques qu'elles ont à gérer pour l'entreprise.

En effet, la cartographie des risques offre de définir, d'identifier, d'évaluer et de gérer le traitement des risques. Cet outil facilite le suivi du traitement de ces risques, l'information de la direction générale et permet à cette dernière de participer à la gestion globale des risques de l'entreprise, en collaboration, le cas échéant, avec le Risk Manager.

Aussi il est utile de citer ci-après les diverses définitions attribuées à cette notion :

« La cartographie des risques est un mode de représentation et d'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 les risques »²⁶

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

L'IFACI et PWC définissent la cartographie des risques comme une « représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés) et les moins significatifs (probabilité et /ou impact les plus faibles)»²⁷

²⁵ Capacité de résister aux chocs

²⁶ Gilbert de maréchal ; « la cartographie des risques » ; édition AFNOR ; paris ; 2003 ; p15.

²⁷IFACI et PWC ; « Le Management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application » ; Ed. Organisation ; Paris ; 2005 ; page 221.

Une synthèse de ces définitions, nous permet de considérer que :

La cartographie des risques est un outil dynamique qui permet de recenser, évaluer et classer les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères suivants :

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

La cartographie distingue les risques forts, moyens et faibles des maillons de la chaîne de valeur et les hiérarchise. « Leur incidence se mesure au regard de critères financiers et non financiers (image, réputation, impact humain et managérial, etc.) en tenant compte de leur impact et de leur probabilité », de plus elle permet une évaluation du niveau de maîtrise du risque de l'organisation.

Ainsi, l'on notera avec certitude que la cartographie tend à améliorer les moyens de maîtrise des risques. Les contrôles internes associés à chaque risque seront ainsi vérifiés et évalués. C'est donc un véritable outil de pilotage de la performance au service du management des institutions financières.

1.2. Caractéristiques de la cartographie des risques

- La cartographie n'est pas une obligation réglementaire, puisque aucun texte réglementaire ne l'impose. Toutefois, la cartographie constitue une étape préparatoire à la définition d'un « processus de management des risques » fortement recommandé par les différents référentiels : **Solvabilité 2, COSO...** et autres.
- L'élaboration d'une cartographie n'est pas un objectif en soi mais permet de faire un état des lieux pour mettre en place des **outils correctifs**. Cela permet de se poser les bonnes questions au bon moment. Elle peut également être le déclencheur pour réaliser un **plan de continuité d'activité**.²⁸

1.3. Objectifs d'une cartographie des risques²⁹

L'intérêt de cartographier les risques pour une compagnie d'assurance, est de mieux cerner les menaces susceptibles d'impacter son activité. En effet s'il est impossible d'empêcher la survenance des aléas, le recours à la prévention reste le meilleur moyen pour maîtriser les risques potentiels et limiter leur impact.

L'élaboration d'une **cartographie des risques** poursuit plusieurs objectifs :

- **Identifier** l'ensemble des risques selon leurs occurrences et leurs impacts sur les objectifs stratégiques de l'organisation ;
- **Analyser** l'ensemble des risques afin de mieux gérer leur impact financier et non financier comme l'atteinte à l'image de l'entreprise.
- **Mesurer l'importance** de ces risques afin de définir de possibles plans d'actions pour les réduire ou les contrôler ;

²⁸ Document expliquant la procédure que l'entreprise doit élaborer et mettre en place en cas de survenance d'un risque qui l'empêcherait de pouvoir continuer son activité.

²⁹ Opti- decision ; « Réalisation d'une Cartographie des Risques » ; La Maillardais 44130 Le Gâvre Loire Atlantique France ; p5.

- Elaborer graphiquement une représentation des risques en fonction de leur impact pour l'entreprise ;
- Donner l'impulsion à un processus de **gestion des risques** organisé ;
- Favoriser l'élaboration du rapport (ou plan) de contrôle interne ;
- Améliorer la **communication autour des risques** de l'entreprise dans un souci de clarté auprès des actionnaires et des autorités financières.
- Aider à la **tarification** clientèle en y incorporant les risques à faible impact et à fréquence élevée qui sont généralement conservés en propre ;
- Permettre à tous les employés de l'organisation d'être sensibilisés aux risques les plus importants de l'organisation ;
- Permettre de se doter d'un outil de suivi des indicateurs de performance au tableau de bord de l'organisation ;
- Fournir aux managers une vision globale des vulnérabilités et opportunités des marchés ;
- Proposer des plans d'actions pour éviter la survenance de ces risques et réduire leur impact.

2. Les Pré requis pour le bon déroulement de l'exercice

La clarté des objectifs d'une compagnie d'assurance constitue un élément primordial pour le bon déroulement de l'exercice de cartographie des risques. Cette dernière permet une meilleure communication sur les risques et une implication franche des parties prenantes qui doivent avoir à leur tête un responsable haut placé dans la hiérarchie de l'organisation pour piloter le projet. Toutefois d'autres prérequis sont à l'origine du bon déroulement de l'exercice d'une cartographie :

a) Choisir un référentiel commun d'étude

Le choix d'un référentiel commun d'analyse pour évaluer la gravité d'un risque est une étape critique de la cartographie des risques. Ce choix devra être validé par la Direction Générale.

b) Extraire les informations auprès des opérationnels

L'élaboration d'une cartographie des risques est consommatrice de temps (assister à des entretiens, à des réunions et groupes de travail, répondre à des questionnaires). Il sera nécessaire que du temps soit dégagé pour les personnes impliquées dans l'étude.

c) Extraire les informations auprès des responsables opérationnels

Pour les responsables opérationnels, la relation (bien que inexacte) entre « vulnérabilité d'une partie du service » et « mauvais travail du service en question » est vite établie. Un travail préalable de mise en confiance et d'explication claire des objectifs de cette intervention sera nécessaire.

d) La Culture de l'entreprise

Il revient à la direction générale d'impulser une vraie **culture** en matière de **gestion de risques**. En outre, elle doit imposer la conviction à tous les membres de l'organisation qu'un dispositif de management des risques contribue durablement à la préservation et la **création de valeur**³⁰.

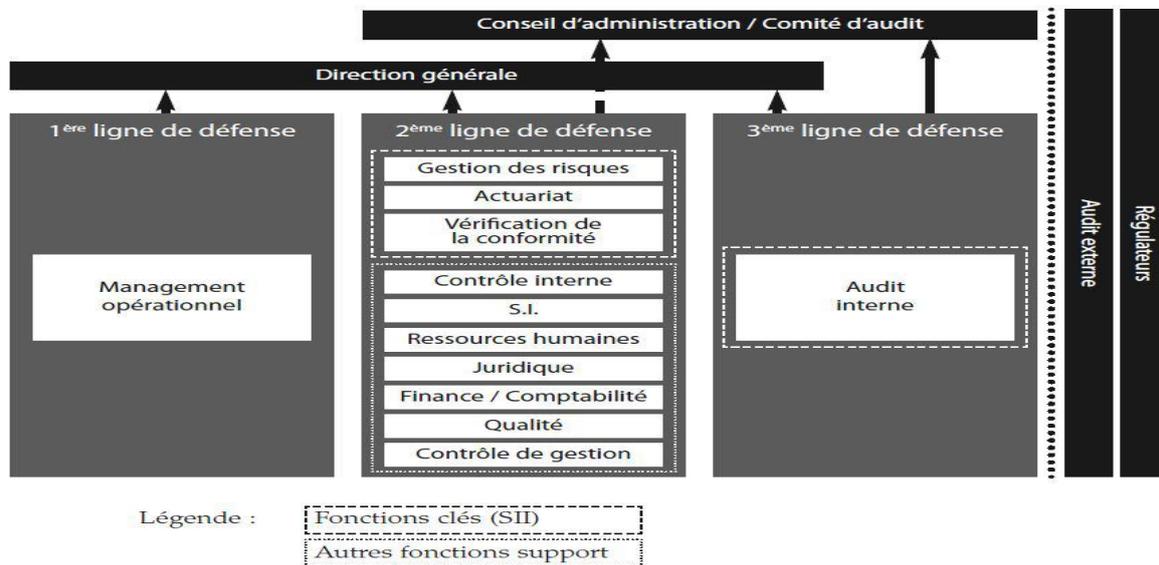
3. Les principaux acteurs de la cartographie des risques

Avant de commencer l'exercice de la cartographie des risques, il est nécessaire d'identifier les acteurs clés de la compagnie qui doivent intervenir en qualité de sponsor, de coordinateur,

³⁰ Opti- decision ; Idem ; p17.

de contributeur et d'utilisateur. Dans ce sens, la directive Solvabilité II établit un mode de gestion des risques selon trois lignes de défense représentées dans le modèle suivant :

Figure 5 : Les trois lignes de défense



Source : IFACI; opcit ; p 20.

3.1. Le management opérationnel

Cette première ligne regroupe les opérationnels tels que les directions métiers chargées de la gestion des contrats d'assurance, des sinistres, des cotisations, et autres, qui jouent un rôle capital, de par leur connaissance et expertise, dans l'identification des risques propres à leur activité, la maintenance de cette cartographie des risques, sa primo-évaluation ainsi que le déploiement des contrôles-clés destinés à maîtriser les risques identifiés. Aussi le management doit promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et faire connaître les objectifs de gestion des risques.

3.2. Les fonctions support de maîtrise des risques

Cette deuxième ligne de défense vient renforcer la première avec des fonctions clés tel que la fonction **gestion des risques**, la fonction **actuariat** et la fonction **conformité**.

a) La fonction gestion des risques

Cette fonction veille à ce que le niveau de risque soit toujours cohérent avec les orientations et les objectifs définis par les organes d'administration, de gestion et de contrôle. Ainsi la fonction gestion des risques propose aux dirigeants un profil des risques de l'organisme, à travers :

- Une vision globale des risques de la compagnie ;
- Une perspective élargie lors de la prise des décisions stratégiques ;
- Des plans de maîtrise des risques.

b) La fonction actuarielle

Elle contribue à l'amélioration du système de gestion des risques. Elle donne avec objectivité une opinion aux organes dirigeants, sur la fiabilité et le caractère adéquat du calcul **des provisions techniques** (opinion et marge d'incertitude), **sur les politiques de souscription et les dispositifs de réassurance.**

c) La fonction de vérification de la conformité

Elle doit identifier, évaluer et contrôler l'exposition aux risques légaux, juridiques et réglementaires. Elle apporte un conseil aux organes de gouvernance sur les problématiques de conformité. Ses missions se traduisent dans un plan de conformité déterminé en fonction des activités présentant un risque de non-respect réglementaire.

d) Les autres fonctions support

La deuxième ligne de défense comporte aussi d'autres fonctions de support, telle que les directions financières, informatiques, ressources humaines, juridique, qualité qui doivent eux aussi émettre des politiques et directives applicables au sein des compagnies.

3.3. L'audit interne

Il représente un organe de conseil et de contrôle indépendant, issu du conseil d'administration. Il a pour mission d'évaluer l'efficacité des actions entreprises par les deux premières lignes de défense ainsi de se prononcer sur le niveau de maîtrise des risques et de solvabilité. L'exploitation des constats et des recommandations de l'audit interne permet **d'enrichir la cartographie des risques et de la faire vivre**

L'auditeur interne aura à apprécier la qualité de la cartographie et les moyens mis en place, il aura également à détecter les lacunes et les insuffisances, et formule les recommandations pour y mettre fin.

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

4. Types de cartographie des risques

Avant de mettre en place une cartographie des risques, il est indispensable de déterminer le type de cartographie qu'on veut élaborer. A cet effet, il est primordial de préciser à quel niveau doit être effectué la cartographie des risques ?

Dans ce contexte il ne s'agit pas de multiplier les cartographies sans cohérence avec les besoins de maîtrise des risques de l'entreprise. Bien évidemment le choix du type de cartographie dépend de la taille de l'organisation, de ses diverses implantations et de son portefeuille d'activité. Ainsi, il faut raisonner en termes d'utilité et d'avantages /coûts pour décider de mettre en place une telle démarche.

D'après MARESCHELL, il existe deux types de cartographie à savoir : **la cartographie thématique** et **la cartographie globale.**

4.1. La cartographie globale

« Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus »³¹

La cartographie globale Permet de recenser et d'étudier l'ensemble des risques qui menacent l'entité concernée. Établir une cartographie globale consiste à identifier les principaux risques auxquels est exposée une organisation, à les évaluer et à les hiérarchiser. Ce type de cartographie peut se présenter sous la forme d'un polygone, d'un spectre, d'une matrice ou tout simplement d'un tableau.

4.2. La cartographie thématique

« La cartographie thématique est « un outil de recensement et d'hiérarchisation des risques liés à un thème précis »³². Elle se limite donc à un domaine particulier.

La cartographie thématique peut être réalisée, par exemple, sur les risques opérationnels, techniques, juridiques, ou les risques liés à la mise en place d'un projet particulier au sein d'une entreprise. Elle permet d'avoir une vision synthétique, mais précise des différents domaines de risque pour un thème étudié. Ainsi, elle peut constituer un premier pas vers une cartographie globale.

Notre choix a donc porté sur l'élaboration d'une cartographie thématique car elle répond aux besoins éprouvés par la compagnie d'assurance à savoir « **Société National d'Assurance** » (SAA).

5. Les approches de la cartographie des risques

La cartographie des risques qu'elle soit thématique ou globale, réalisée par une approche Top-down ou Bottom-up, optimise la maîtrise, le pilotage et la communication des risques au sein de l'entreprise tout en capitalisant l'expérience et les connaissances de ses opérationnels.

En stratégie des organisations, deux grandes approches complémentaires pouvant faire l'objet de la circulation d'information au sein de l'entreprise. Ainsi, soit l'information suit un circuit **Top down** et part des hautes instances de l'organisation pour être diffusée entre les différents services, soit l'information suit un circuit **Bottom up** où l'information est progressivement remontée des plateformes opérationnelles jusqu'à la Direction Générale. Ces deux approches sont également transposées dans la **démarche de la cartographie des risques**.

Cependant l'appréhension systématique des risques se fait généralement selon deux approches citées ci-dessus :

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

³¹ G. MARESCHAL ; opcit ; page 33.

³²G. MARESCHAL ; idem ; page 18.

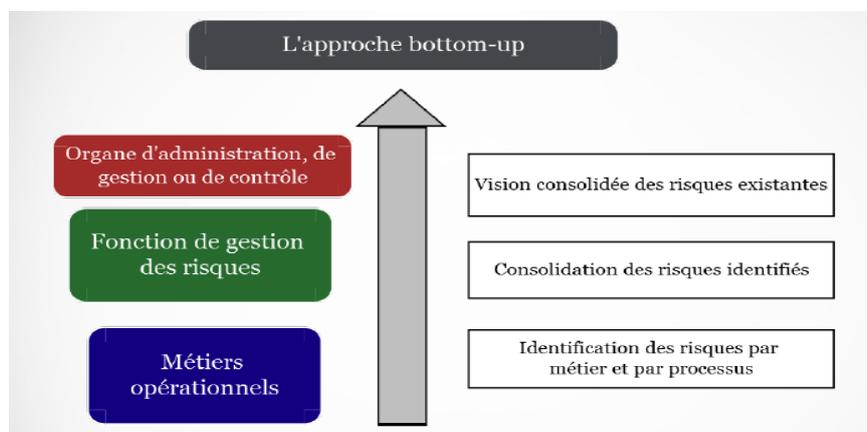
Le rapprochement entre ces deux approches doit permettre à l'organisme d'assurance d'identifier les risques pouvant avoir un impact sur les objectifs majeurs de l'organisation et d'aboutir à une cartographie globale des risques pour un pilotage efficace de l'organisation.

5.1. Principe de l'approche Bottom-Up

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

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

Figure 6: L'approche Bottom-Up



Source : Najed KSOURI ; « Cartographie des Risques Méthodologie et points pratiques » ; page 52

L'approche Bottom up est la plus utilisée pour mettre en place la cartographie des risques. Le risk manager analyse chaque processus de l'entreprise pour faire ressortir méthodologiquement les risques majeurs. Dans une démarche de cartographie globale, cette approche est pertinente puisqu'il s'agit de rencontrer les personnes qui sont les plus proches des opérations et qui sont donc le plus à même d'être confrontées quotidiennement aux risques. Puis, le risk manager porte à la connaissance des personnes en charge les risques de terrain identifiés par les opérationnels. Selon Gilbert de Mareschal : « L'identification des risques se fait de manière relativement libre et ouverte. »³³

Elle se fait donc par entretiens ou lors d'ateliers avec les opérationnels, des membres des fonctions support (marketing, ressources humaines, systèmes d'information) en utilisant une grille des risques potentiels (préparée à l'avance) afin de s'assurer que tous les risques ont bien été évoqués. Puis, une synthèse des risques majeurs est présentée aux dirigeants qui les valident et les hiérarchisent. Ils assignent également un responsable en charge de chaque risque majeur. Ces derniers devront préconiser un plan d'actions.

³³ De MARESCHAL Gilbert ; opcit ; page 15.

5.1.1. Avantage et inconvénient de l'approche Bottom-Up³⁴

L'approche Bottom-Up présente au moins les trois avantages suivants :

- L'approche par les processus permet d'obtenir une bonne connaissance des activités de l'entreprise et les résultats peuvent ensuite être utilisés à d'autres fins, dans le cadre d'une réorganisation ou à l'occasion d'une démarche qualité ;
- L'analyse dans le détail des activités permet d'améliorer l'exhaustivité du recensement des risques ;
- La consultation des opérationnels pour la réalisation de la cartographie permet d'obtenir une implication satisfaisante de leur part.

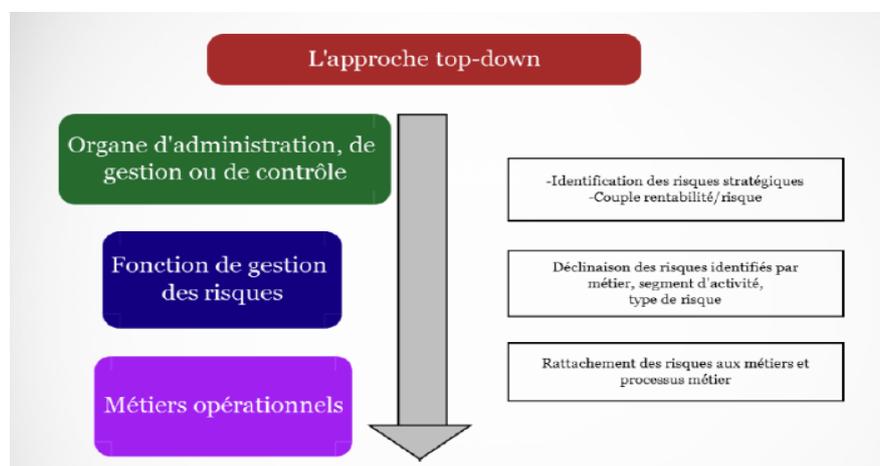
En revanche, c'est une démarche consommatrice de temps dans la mesure où elle requiert la tenue de nombreux entretiens et la collecte d'information en masse. Par ailleurs, elle peut s'avérer coûteuse en termes de compétences et de systèmes car la collecte de ces données nécessite souvent le recours à des outils informatiques.

5.2. L'approche Top-Down

La cartographie des risques Top-Down est une démarche qui consiste à collecter au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs. Elle se déroule selon les étapes suivantes :

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

Figure 7: L'approche Top-Down



Source : Najed KSOURI ; opcit ;page 58

À l'inverse, avec l'approche top down, l'identification des risques majeurs est préalablement faite par une analyse du risk manager qui doit envisager les principaux risques de l'entreprise pour chaque parties prenantes³⁵, qui sont au nombre de six (actionnaires,

³⁴IFACI ;opcit ; page 48.

³⁵ Groupe professionnel Industrie et Commerce ; « Étude du processus de management et de cartographie des risques » ; Les cahiers de recherche de l'IFACI ; 2003 ; page 32.

fournisseurs, employés, clients, entreprises partenaires, société civile). Ensuite, le risk manager doit alors resituer ces risques, les rattacher au sein des processus de l'entreprise. Cette méthode d'identification des risques est dans ce cas « plus fermée »³⁶ dans le cas d'une cartographie globale. Elle est plus souvent utilisée dans une cartographie thématique, où le risk manager limite ses recherches à un domaine, un métier, ou une géographie particulière. Dans ce cas, l'évaluation et la validation des risques se fait lors des entretiens avec les principaux dirigeants. Si toute l'information n'est pas obtenue lors de ces entretiens, cela oblige à aller chercher davantage d'information auprès des acteurs plus proches de ces risques spécifiques. Le succès de cette approche repose donc sur la capacité initiale du risk manager à cerner les risques majeurs lors de son travail de recherche.

5.2.1. Avantage et inconvénient de l'approche Top-Down³⁷

Quant à l'**approche top down**, elle permet une mise en œuvre plus légère puisque les entretiens nécessaires sont moins nombreux. L'examen des risques stratégiques permet également de s'assurer de la prise en compte plus immédiate des processus transversaux ou managériaux, ce qui peut être plus en adéquation avec les attentes de la direction générale.

Cependant, elle présente l'inconvénient d'être moins précise, tant dans l'identification des risques que dans leur quantification. Par ailleurs, les opérationnels n'étant pas associés, ils peuvent avoir du mal à s'approprier la démarche.

5.3. Intégration des deux démarches

Les démarches top-down et bottom-up sont des démarches **complémentaires** qui doivent être **combinées** et développées dans les organisations afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques. Ces deux méthodes ont vocation à alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'organisation. En effet, ces deux approches, non seulement **ne s'opposent pas**, mais sont complémentaires.

Toutefois, est illusoire de croire qu'une de deux méthodes doit être à terme entièrement privilégiée. En effet, si une doit prévaloir lors de l'élaboration de la cartographie des risques, une fois mise en place le processus de la maîtrise des risques est heureusement un mélange de ces deux approches. Le management des risques doit être interactif entre les hauts dirigeants et les risk owners.

Ces derniers surveillent les risques existants, signalent les risques potentiels et établissent le reporting qui est présenté aux dirigeants (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). Cet apprentissage et cet échange réciproque ne peuvent être que bénéfiques pour la maîtrise des activités de l'entreprise et les acteurs qui y participent.

³⁶ De MARESCHAL ; opcit ; page 16.

³⁷ IFACI ; opcit ; page 49.

Section 02 : la méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques³⁸

La cartographie des risques constitue de plus en plus pour les entreprises un instrument précieux de gestion. Son élaboration dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans le processus de gestion.

En effet, Il n'existe pas une démarche standard pour l'établissement d'une cartographie. Outre, plusieurs démarches d'élaboration ont été proposées. Pour Jiménez al. (2009), la démarche consiste à définir les couples processus/risque, identifier et évaluer les risques bruts (prise en compte de l'existant), apprécier le dispositif de maîtrise des risques, classifier et hiérarchiser les risques selon **les différents angles d'analyse possible**. D'autres auteurs comme RENARD (2006) intègrent la phase de préparation avant toute planification afin de faciliter la conception.

1. Définition de l'appétence aux risques (Risk Appetite)

Avant de commencer l'exercice de cartographie des risques, il est important de définir un cadre d'appétence aux risques. Ce cadre traduit en premier lieu les limites de prise de risque de la compagnie en fonction de ses objectifs stratégiques. Ces limites sont fixées par les organes de gouvernance et directions et sont directement traduites au niveau des activités quotidiennes de la compagnie.

L'appétence au risque est le niveau global de risque qu'une entité est prête à prendre, dans la réalisation de ses objectifs stratégiques (rentabilité, croissance,..)³⁹.

La définition d'un cadre d'appétence aux risques et les limites de tolérances sont propre à chaque entreprise. Elles peuvent être fonction des capitaux propres disponibles, de la rentabilité, de la notation de l'entreprise ... etc., mais doivent toujours être cohérentes avec les besoins réglementaires de solvabilité.

- **Exemples de formulation de l'appétence aux risques :**

Sur le résultat :

La probabilité que le résultat comptable annuel soit inférieur à X millions d'euros doit être inférieure à y% à horizon d'un an.

La rentabilité du capital doit être supérieure à X% sur les 2 prochaines années, avec une probabilité de y%.

Sur la valeur de l'entreprise :

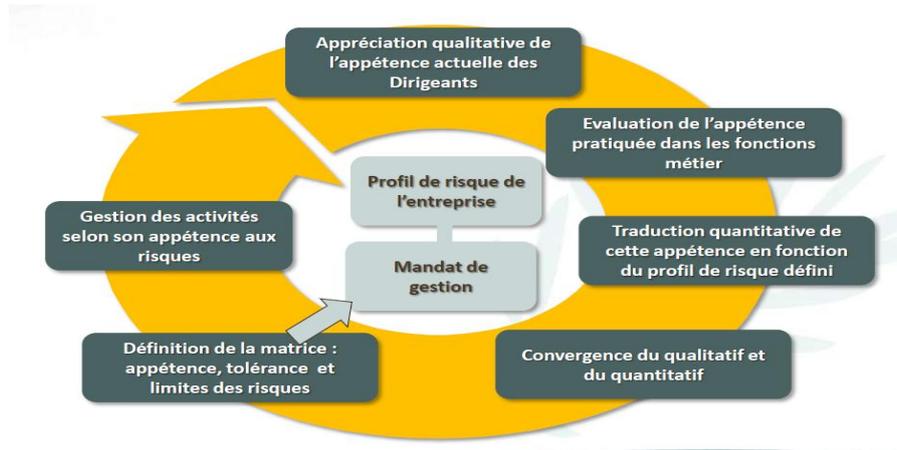
La probabilité que la MCEV⁴⁰ baisse de plus de X% doit être inférieure à Y %.

Figure 8: Appétence au risque

³⁸ Groupe Professionnel Assurance. La cartographie des risques 2eme édition. Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), 2013.

³⁹ Institut des Actuariers. Document d'orientation orsa. Groupes de travail, (1), 2014.

⁴⁰Market Consistent Embedded Value ou Embedded value : mesure la valeur, du point de vue de l'actionnaire, du portefeuille de la compagnie d'assurance



Source : Forum Solvabilité II l'argus de l'assurance 2010

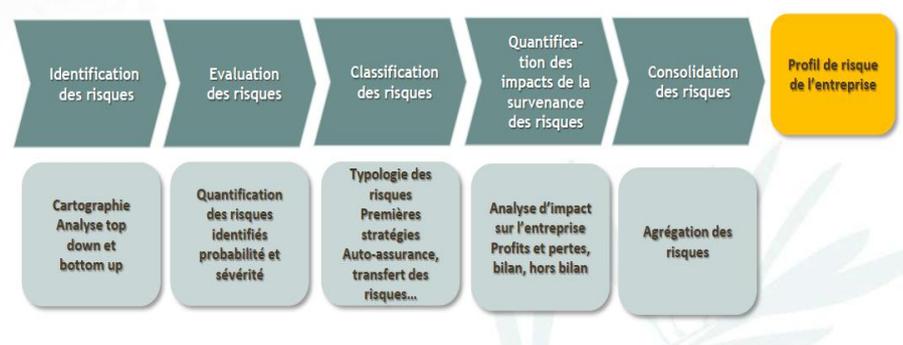
2. Processus de mise en place d'une cartographie des risques

Elaborer une cartographie des risques se décline par les étapes suivantes :

- Le point de départ est le **recensement des principaux processus** de l'entreprise ou à défaut des principales activités de l'entreprise ;
- L'entreprise **analyse et recense ensuite les principaux risques** qui peuvent affecter ces processus ou ces activités ;
- L'entreprise **évalue le risque brut**. C'est-à-dire le risque tel qu'il existerait avant la mise en place des moyens et de solutions permettant de le réduire. L'évaluation se fait en déterminant la fréquence de survenance de risque et l'impact en cas de survenance. L'impact peut être de plusieurs natures : perte d'image, perte monétaire...
- L'entreprise **identifie les solutions mises en place pour réduire le risque et les évalue** ;
- L'entreprise **évalue ensuite le risque net**, c'est-à-dire le risque tel qu'il existe dans l'entreprise après la mise en place des moyens de contrôle.

Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques peuvent être résumées selon le schéma suivant :

Figure 9 : Processus d'élaboration d'une cartographie des risques



Source : Forum Solvabilité II l'argus de l'assurance 2010

2.1. Identification et analyse des risques bruts

Après avoir définis un cadre d'appétence aux risques vient l'étape d'identification des risques. En raison du nombre d'intervenant et la nature de la tâche, cette étape est généralement la plus ardue lors de l'exercice d'une cartographie et prend beaucoup plus de temps que le reste des étapes.

Cette étape vise à identifier l'exposition à l'incertitude de la compagnie. Ceci exige une connaissance approfondie de cette dernière, le marché dans lequel elle opère, son environnement juridique, social, politique et culturel, ainsi qu'une bonne compréhension de ses objectifs stratégiques et opérationnels. L'identification des risques doit être abordée de façon méthodique afin de s'assurer que toutes les activités significatives dans l'organisation ont été identifiées et tous les risques découlant de ces activités ont été définies.

Il est utile, lors de la phase d'identification, d'opter pour une démarche combinée (Bottom-up/Top down) pour, d'une part, un balayage plus large des risques encourus par l'entreprise et d'autre part garder une cohérence par rapport aux objectifs définis par le top management. Dans ce cas le processus d'identification des risques se déroule comme suit :

2.1.1. Répertoire des processus⁴¹

Le repérage des processus est une étape importante. Elle apporte une vision transversale de l'entreprise et permet d'identifier, de façon précise, les risques liés aux objectifs stratégiques. Sans lien entre les risques et les processus, il sera difficile de mettre en place des plans d'actions.

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

- Les processus relatifs à la production quotidienne (processus métiers ou opérationnel) ;
- Les processus relatifs au bon fonctionnement (processus supports).

Le niveau de granularité retenu dépendra des objectifs de la cartographie et de la taille des organisations. Ce niveau doit être suffisamment fin pour identifier de façon pertinente les risques significatifs mais ne doit pas conduire à lister l'ensemble des tâches de l'organisation.

2.1.2. Identification des risques au niveau des processus

Une première identification des risques est réalisée au cours des entretiens ou d'ateliers avec les opérationnels. Comme pour le recensement des processus, la description des risques peut se faire soit sur la base d'un questionnaire soit de manière ouverte, facilitant ainsi l'identification des risques.

Cette première identification est construite conjointement par le management de l'activité opérationnelle et les équipes en charge de la cartographie des risques. Chaque risque est établi

⁴¹ ZERROUKI abdelwahed ; « cartographie des risques opérationnels, cas AXA Algérie » ; USTHB ; 2016 ; page 20.

à partir de la collecte d'informations sur le domaine concerné, et le partage des enjeux et des problématiques avec le responsable du périmètre. Un risque doit faire l'objet d'une définition précise.

Jusque-là, il est crucial que tous les risques soient recensés y compris ceux qu'on estime avoir couvert par un dispositif de maîtrise approprié.

Il s'agit donc de recenser exhaustivement tous les risques liés à l'organisation. Pour cela, plusieurs techniques ont été mises sur pied pour identifier les risques. L'entité peut -selon ses objectifs- utiliser celle qui la convient le mieux.

2.1.2.1. Méthode d'identification des risques

Il existe plusieurs méthodes pour identifier les risques auxquels l'entreprise est confrontée dont on peut citer :

- **Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs** : cette pratique consiste à déterminer premièrement les actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise, et ensuite à procéder à l'identification des risques pouvant les affecter ;
- **Identification basée sur l'atteinte des objectifs** : il s'agit d'analyser les processus et les activités de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus ;
- **Identification basée sur les check-lists** : Elle consiste à lister l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités ou les événements. Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et complète ainsi les autres techniques.
- **Identification par analyse historique** : c'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques ;
- **Identification basée sur l'analyse de l'environnement** : Cette approche considère avant tout l'influence de l'environnement externe sur les risques de l'entreprise. Dans ce cadre, la menace provient essentiellement de l'extérieur, les risques intrinsèques à l'entreprise sont relégués au second plan.
- **Identification par analyse des activités** : c'est la décomposition des processus en activités auxquelles on identifie les risques associés. L'identification par analyse des activités est la plus appropriée, car elle tient compte des différents processus de l'organisation.

Afin d'aboutir à une identification plus complète tout en prenant en compte les multiples dimensions du risque, ces différentes techniques peuvent être combinées.

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

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

2.2. Evaluation des risques bruts ou inhérents

L'évaluation des risques peut se faire à l'aide de deux critères à savoir : la fréquence et l'impact. Dans ce cadre, l'évaluation des risques doit passer par une mesure objective, de ces deux éléments.

2.2.1. La fréquence

Elle représente la probabilité d'occurrence de l'événement c'est-à-dire le nombre de fois où le risque pourrait se produire sur une période donnée. Elle peut être mesurée selon deux méthodes qualitative ou quantitative.

Méthode quantitative : Il s'agit généralement de la probabilité effective pour une période donnée (par jour, par mois, par an...). Cela suppose l'existence d'informations suffisante permettant d'estimer la probabilité d'occurrence.

Méthode qualitative : L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure. Pour ce type de critères, les classifications les plus usitées sont les échelles à trois niveaux (faible, moyen, fort) et à cinq niveaux (insignifiant, faible, moyen, élevé, très élevé). Cela dit, il est indispensable de prendre en considération le nombre de niveaux que l'on souhaite établir :

- Les échelles à trois niveaux ont tendance à concentrer la probabilité vers le centre (la classe moyenne) ;
- Les échelles à cinq niveaux offrent beaucoup d'alternatives puisqu'elles permettent une désertification du milieu au profit des extrêmes.

Ci-après est proposée une illustration de mesure de la fréquence :

Tableau 1 : 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 : IFACI ; opcit; page 36.

2.2.2. L'impact

Il s'agit d'estimer les conséquences de la réalisation du risque. L'appréciation de l'impact peut prendre différentes forme en fonction des catégories de risque :

- L'impact financier (ex : perte financière, baisse des revenus, hausse des coûts), direct ou indirect, immédiat ou à terme ;
- L'impact juridique (ex : responsabilité civile et/ou pénale, sanctions légales et/ou professionnelles, etc.) ;
- L'impact sur l'image (dégradation de l'image, réputation remise en cause).

Comme pour la fréquence, l'impact peut être quantifié de deux manières possibles :

Méthode qualitative : Impact faible, moyen et fort. Ces critères seront convertis ensuite en notes (sur une échelle de 1 à 4 par exemple).

Méthode quantitative : données de pertes financières.

Ci-après est proposée une illustration de mesure de l'impact :

Tableau 2 : Échelle de mesure d'impact

Cotation	Impact	Financier (Résultat)	Image / réputation ou encore réglementaire
1	Limité	< 10% du résultat annuel	Attention de tiers (presse, groupes de pression, etc.) sur des sujets jugés sensibles
2	Significatif	10% à 50% du résultat annuel	Communication défavorable dans des médias sur une partie de l'entreprise et à un niveau local
3	Majeur	50% à 100%	Couverture médiatique plus large, mais n'entraînant pas d'effet majeur
4	Critique	> au résultat annuel	Attaque médiatique ayant des conséquences significatives sur l'image et la réputation du Groupe

Source : IFACI ; idem ; page 38.

Comme susmentionné l'évaluation des risques peut être effectuée par le calcul de probabilité et une estimation chiffrée de l'impact mais cette méthode requiert l'existence d'un historique et une combinaison d'informations interne et externe. C'est pourquoi, l'usage d'un barème de cotation qualitatif peut remédier à cette difficulté. Cela dit cette approche reste très subjective

L'évaluation de la probabilité et celle de l'impact permettent donc de calculer la criticité du risque qui sera à la base de la cotation/hiérarchisation des risques inhérents. « La criticité est égale au produit de la probabilité (fréquence) et de l'impact (gravité) ».

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

L'échelle de criticité est le résultat de la cotation du risque sur les deux échelles précédentes.

Elle est visuellement représentée par quatre couleurs dont les nuances tournent autour du vert, jaune et rouge sur la cartographie des risques. Pour chaque couleur, on peut attribuer une liste d'actions à prendre par défaut

Ci-après est présenté un exemple d'échelle de criticité :

Tableau 3: Exemple d'échelle de criticité

Échelle de criticité	Couleur	Description de la criticité
Risque mineur	Verte	Le risque est insignifiant et se situe très en dessous du seuil d'appétence.
Risque modéré	Jaune	Le risque a des conséquences qui demeurent tolérables, il faut néanmoins le surveiller.
Risque moyen	Orange	Le risque est mal ressenti par l'entreprise, les conséquences sont graves. Le risque doit absolument et rapidement être traité.
Risque majeur	Rouge	Le risque peut mettre la pérennité de l'entreprise en jeu. Dans tous les cas, l'entreprise est affectée durablement.

Source : inspirer du document IFACI

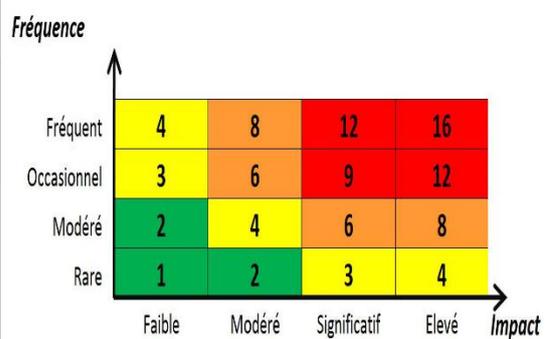
Le croisement de l'impact et la fréquence consiste à représenter les risques dans un espace bidimensionnel selon leur criticité. Elle offre l'avantage d'une visibilité des différentes zones, notamment lorsqu'il s'agit de représenter un grand nombre de risques. De plus, elle permet de représenter les deux dimensions du risque (fréquence/impact).

Ci-après est présenté le croisement de la fréquence et de la criticité :

Figure 10: Croisement de l'impact et de la fréquence

Croisement			
Impact	Fréquence	Score	Risque
Faible	Rare	1	Faible
Faible	Modéré	2	
Modéré	Rare	2	Modéré
Faible	Occasionnel	3	
Significatif	Rare	3	
Faible	Fréquent	4	
Modéré	Modéré	4	Significatif
Elevé	Rare	4	
Modéré	Occasionnel	6	
Significatif	Modéré	6	
Modéré	Fréquent	8	
Elevé	Modéré	8	
Significatif	Occasionnel	9	
Significatif	Fréquent	12	
Elevé	Occasionnel	12	
Elevé	Fréquent	16	

Figure 11 : Graphe des niveaux possible de risques



Source: The Global Risks Landscape 2016- World Economic Forum.

Maintenant que le risque est en mesure d'être évalué méthodologiquement, il convient de le mesurer de plusieurs manières, de façon à apprécier l'efficacité du dispositif de gestion des risques.

2.3. Appréciation du dispositif de maîtrise et évaluation des risques nets

Après identification des risques et évaluation des risques bruts, il est important d'inventorier les mesures existantes qui connaîtront un impact réducteur et d'apprécier la mesure de cette réduction. Pour cela, il s'agit d'identifier tous les éléments concourant à la maîtrise des risques.

2.3.1. Définition des dispositifs de maîtrise des risques :

Toute organisation doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités. Le dispositif de maîtrise des risques peut se définir comme étant **« le moyen déjà existant ou à mettre en place pour permettre de réduire ou d'éliminer le risque. Ce dispositif peut porter aussi bien sur la fréquence que sur l'impact du risque, et ce à titre préventif ou correctif. De plus, à chaque risque sont associés un ou plusieurs éléments de maîtrise. En outre, un même élément de maîtrise peut agir sur plusieurs risques »**⁴².

Ce dispositif est constitué des dispositions d'ordre organisationnelles, contrôle, suivi d'activité et de son bon déroulement et en fin des éléments de réduction ou de transfert de risque. Parmi ces dispositions on peut citer :

- ✓ Organisation claire et diffusée ;
- ✓ Séparation des tâches ;
- ✓ La hiérarchie ;
- ✓ Les manuels de procédures ;
- ✓ Systèmes informatiques ;
- ✓ Contrôle dans les systèmes ;
- ✓ Les reportings ;
- ✓ Les clauses contractuelles.

2.3.2. L'évaluation du dispositif de maîtrise de risque

L'évaluation de ce dispositif permet de juger le niveau global de maîtrise des risques de l'entreprise et le niveau spécifique de maîtrise de chacun des risques. L'évaluation permet de détecter les éventuelles défaillances, de définir les écarts entre le référentiel cible et le dispositif existant et d'orienter ainsi les travaux de cartographie vers ces zones à risque, notamment en ce qu'il s'agit des actions prioritaires à entreprendre.

Comme il s'agit d'une démarche d'auto-évaluation, il incombe aux opérationnels de porter un jugement sur le degré de maîtrise des risques et son influence sur l'impact (financier ou qualitatif) et/ou la fréquence associés au risque.

La réalisation d'une cartographie des risques doit se faire de la manière la plus transparente pour un résultat plus proche que possible de la réalité. Cependant, l'exercice d'auto-évaluation peut toujours comporter une part de subjectivité qui pourra être limitée par une confrontation

⁴²IFACI ; idem ; page 39.

des avis d'experts. Il s'agit donc d'apprécier, pour chaque risque, le dispositif de maîtrise associé à l'aide de quelques critères jugés pertinents.

De même que les risques inhérents, les contrôles internes se voient attribuer des cotations sur la base de leur évaluation. L'échelle de cotation peut varier de 1 à 5 : inexistante, insuffisante, adéquate, trop importante, exagérée.

Ci-après est proposée une illustration de mesure du dispositif de maîtrise de risque :

Tableau 4 : Exemple d'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 : IFACI ; idem ; page 40.

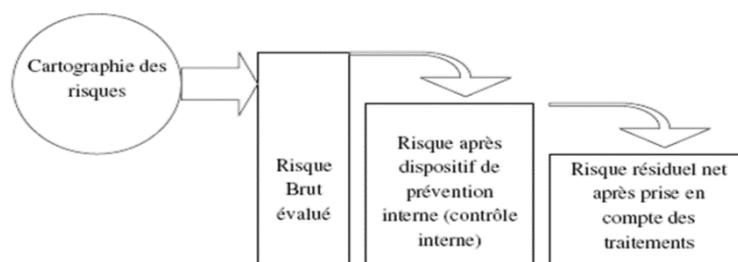
Cette échelle d'appréciation des éléments de maîtrise doit être établie et adaptée à l'organisme.

2.3.3. Du risque brut au risque résiduel

Comme sus mentionné le risque brut est le risque lié au déroulement du processus, qui altère l'atteinte des objectifs. Et ce, avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques. Tandis que le risque résiduel est celui qui subsiste après prise en compte du dispositif de maîtrise des risques.

En d'autres termes le **Risques Résiduel** : est le risque net, après prise en compte des actions décidées par le management en vue de modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque.

Figure 12: du risque brut au risque résiduel



Source : Opti-décision ; opcit ; page 16.

D'après ce schéma, Le risque résiduel est celui qui résulte du risque brut (sans moyens de contrôle) en tenant compte des protections et des contrôles. Ainsi, le risque brut est considéré comme un point de repère permettant de mesurer la pertinence des contrôles mis en place. C'est d'ailleurs dans cette mesure que l'on peut comprendre tout l'intérêt d'un dispositif de contrôle interne qui contribuera à la réduction de la probabilité de survenance du risque ou de son impact.

2.3.4. Évaluation et cotation/hiérarchisation des risques résiduels

Comme mentionner ci-dessus le risque résiduel est la criticité que présente le risque après prise en compte de l'effet protecteur des éléments de maîtrise en place

La cotation du risque résiduel peut être obtenue par la formule suivante :

$$\text{Risque résiduel} = \text{Fréquence} \times \text{Impact} \times \text{Élément de maîtrise}$$

Le niveau du risque résiduel doit être inférieur ou égal à celui du risque brut. Leur évaluation se fait de la même manière que celle des risques bruts, qui peuvent être classés comme suit :

Tableau 5: Exemple d'échelle de mesure du risque résiduel

Cotation	Niveau	Élément de mesure	Description
1	Faible	Géré par les procédures en place	L'impact sur l'atteinte des objectifs n'est pas préoccupant, le risque est sous contrôle
2	modéré	Un suivi spécifique doit être organisé	L'impact sur l'atteinte des objectifs est limité. Des actions doivent être entreprises mais ne sont pas urgentes.
3	significatif	Une alerte au senior management est nécessaire	L'impact sur l'atteinte des objectifs est significatif. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque.
4	Elevé	Action immédiate requise	L'impact sur l'atteinte des objectifs est d'une telle ampleur que les objectifs ne seront très probablement pas atteints. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque, et alerter la direction.

Source : IFACI ; opcit ; page 40.

La hiérarchisation des risques permet de déterminer la priorité de traitement des risques à opérer en matière de plan d'action.

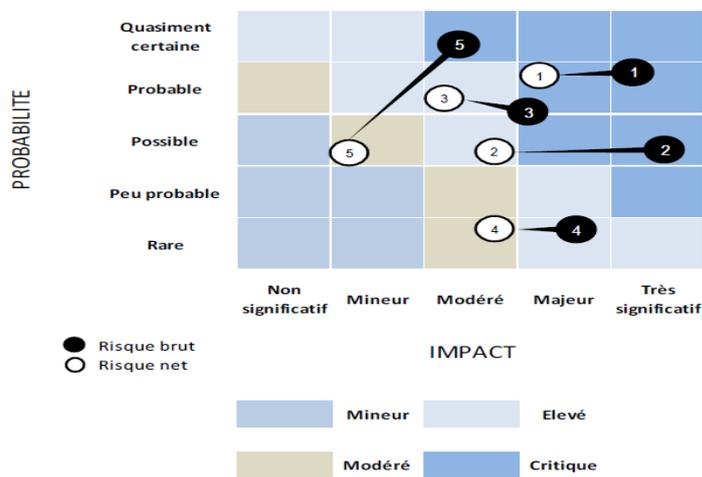
2.4. Classification des risques nets et formation de la cartographie

Après avoir identifié et évalué les risques nets (risque résiduels), une nouvelle hiérarchisation pourra être établie afin de permettre d'étudier si le risque résiduel subsistant est acceptable après la prise de mesure de prévention, ou il nécessite d'autres mesures de réduction.

Le résultat de l'auto-évaluation va donc permettre de positionner les différents risques, grâce au couple impact/fréquence.

Le schéma suivant présente la superposition de la cartographie des risques bruts et celle des risques nets dans la matrice Probabilité/Impact.

Figure 13: Représentation schématique des risques bruts et nets dans la matrice fréquence/impact



Source : www.audit-committee-institute.fr (KPMG France)

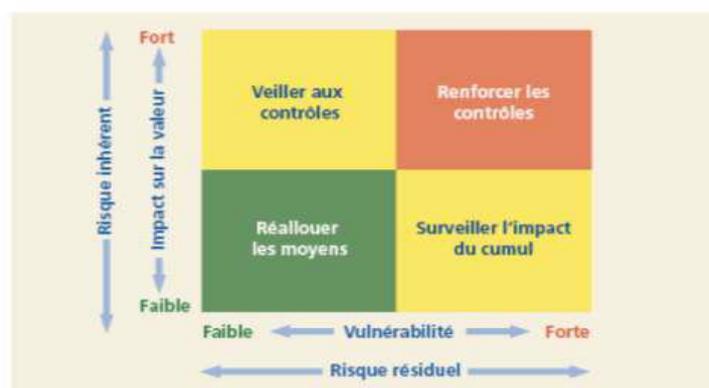
Cette matrice des risques ou matrice de **FARMER** consiste à représenter chaque risque dans un espace bidimensionnel (gravité et fréquence). Elle offre néanmoins l'avantage d'une meilleure visibilité des différentes zones, notamment lorsqu'il s'agit de représenter un grand nombre de risques. De plus, elle permet de représenter les deux dimensions du risque (fréquence/impact).

Pour décider des actions à prendre sur les risques résiduels, se référer à l'échelle de criticité peut suffire. Ainsi, le management peut estimer que tout risque dont la criticité est moyenne demeure intolérable et il faut alors décider des actions supplémentaires pour la diminuer. Une autre analyse, qui nécessite de resituer les risques et celle proposée dans une des présentations de l'AFAI⁴³. Cette bonne pratique permet de répartir les contrôles effectués pour réduire les risques en quatre groupes :

⁴³ Association Française de l'Audit et du conseil informatique

- Pour les risques inhérents forts, dont le risque résiduel est toujours fort, les contrôles ne sont pas assez efficaces, il faut les renforcer.
- Pour les risques inhérents forts dont le risque résiduel est faible, les contrôles sont satisfaisants et bien adaptés. Toutefois, étant donné le risque inhérent encouru, il faut s'assurer de l'application systématique du contrôle.
- Pour les risques inhérents faibles dont le risque résiduel est fort, ils ne sont a priori pas menaçants. Cependant, leur répétition et leur manque de surveillance peut à terme peser sur les activités de l'entreprise. Il faut donc surveiller le nombre de manifestation du risque.
- Enfin les contrôles qui surveillent les risques inhérents faibles et dont le risque résiduel est faible sont peut-être trop nombreux. Il est peut être judicieux d'alléger les contrôles sur ces risques pour réallouer des moyens humains et matériels sur d'autres risques moins bien maîtrisés.

Figure 14: Actions à prendre lors de l'analyse du risque résiduel



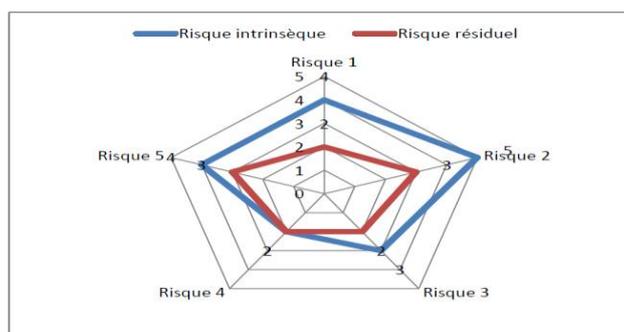
Source : www.AMRAE.fr

2.5. Autres représentations graphiques

La représentation graphique offre une vision sur les risques majeurs et permet d'identifier les zones à traiter prioritairement.

Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie notamment : le diagramme à deux axes (figure ci-dessus) et l'étoile d'araignée qui est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie de risque.

Figure 15: Représentation schématique d'une cartographie des risques -étoile d'araignée



Source : www.AMRAE.fr

La représentation en radar ou diagramme de KIVAT : Permet la représentation des risques par rapport à des seuils ou à un niveau cible et ainsi identifier instantanément les risques les plus critiques. Ce type de représentation permet également de fournir une vision dynamique en projetant les niveaux de risques à différentes périodes ou en comparant les risques bruts et résiduels.

3. De la cartographie au plan d'actions

« **La finalité de la réalisation et du maintien d'une cartographie réside dans la mise en œuvre d'un plan d'actions** »

Une fois les risques pertinents définis, il paraît indispensable d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'actions pour permettre de ramener les risques résiduels (nets) moyens ou élevés à un niveau faible et/ou acceptable par l'organisation.

Cette étape requiert une identification des meilleures pratiques de gestion des risques qui seront abordées dans ce qui suit :

3.1. Traitement du risque⁴⁴

La cartographie est l'outil de base permettant au Risk Manager de définir des stratégies de traitement des risques. Or, traiter un risque c'est prendre des dispositions (ou stratégie) permettant de réduire la criticité du risque.

Les éléments à identifier offrent quatre (4) options de traitement des risques pouvant s'intégrer dans le plan d'actions. Ces éléments sont connus sous l'appellation des « quatre T » à savoir⁴⁵ :

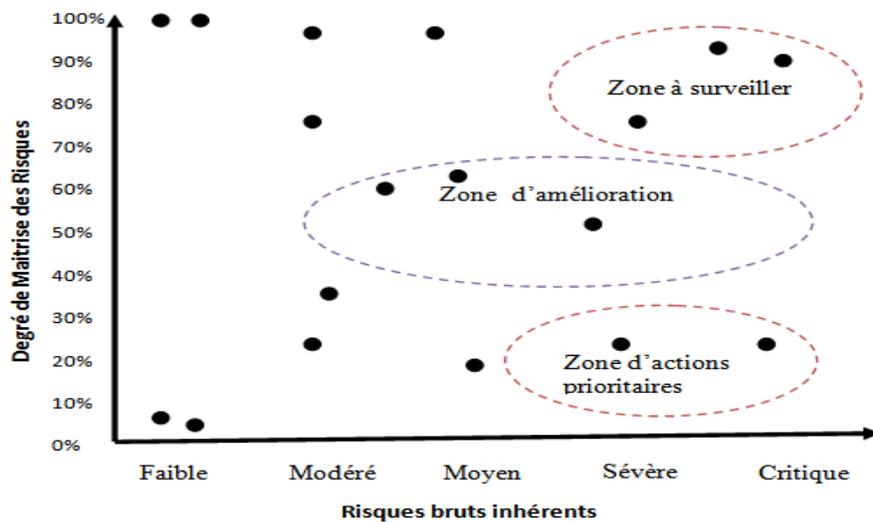
- **Acceptation** : le risque est accepté soit lorsque celui-ci entre dans la politique de gestion des risques de l'organisation (par exemple, acquisition d'un nouveau portefeuille de contrats, sachant que celui-ci présente un risque de dérive de la sinistralité connue) ; soit lorsque les coûts de mises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

⁴⁴ZERROUKI abdelwahed ; opcit ; page 26.

⁴⁵Séminaire ALCODEFI, « Contrôle interne & conformité dans les banques algériennes : focus sur le PCA et cartographie des risques opérationnels » ESAA, mai 2013.

Le schéma ci-après donne une autre représentation de la Cartographie en fonction de la criticité des risques et de leur degré de maîtrise⁴⁶

Figure 16: Représentation des risques dans l'espace Risques/degré de maîtrise



Source : Elaboré par nous-mêmes.

3.2. Plans d'action et suivis des risques⁴⁷

Les décisions prises face aux risques, font l'objet de la définition et de la mise en place de plans d'actions. Une fois les plans d'action formalisés et rattachés aux risques identifiés, un dispositif de suivi de ces derniers devra être mis en place, et constituera ainsi un des éléments de suivi permanent des risques.

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

- le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions ;
- la réalisation de plan de contrôles ou de tests, afin de vérifier que les éléments de maîtrise ont effectivement été conformément mis en œuvre ;
- la mise en place d'une **base d'incidents** afin de recenser les événements susceptibles d'avoir un impact négatif pour l'organisation
- La définition et la mise en place de ratios économiques ou d'indicateur de suivi de l'évolution des risques.

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

La base d'incidents permet :

- De recenser et centraliser l'ensemble des incidents survenus ;
- De détecter des éléments de maîtrise inefficaces ou des risques non identifiés dans la cartographie des risques ;

⁴⁶Schéma inspiré du document de : OPTIMIND, opcit, Page 07.

⁴⁷ZERROUKI abdelwahed ; opcit ; page 27.

- D'enregistrer et suivre les mesures correctives prises en conséquence ;
- De contribuer à la connaissance des principaux risques de l'organisme d'assurance ;
- D'identifier les zones de vulnérabilité et de permettre la mise en place de dispositifs de contrôles adéquats ;
- D'alimenter les modèles statistiques qui permettent de dimensionner plus précisément les montants de fonds propres à mobiliser pour couvrir le risque opérationnel dans le cadre de Solvabilité II ;
- De mettre ainsi à jour également la cartographie des risques.

La base d'incidents possède des avantages multiples :

- Elle permet d'identifier et comprendre les incidents qui arrivent plus souvent à l'entreprise dans le but d'améliorer sa capacité à évaluer, gérer ou éviter le risque ;
- Elle peut servir de support au processus d'évaluation des risques et du dispositif de maîtrise des risques ;
- Elle permet de satisfaire les exigences d'information à communiquer au régulateur mais aussi à la direction.

3.2.1. L'actualisation

« La cartographie n'aurait pas de sens s'il ne s'agissait que d'un outil statique ne faisant l'objet d'aucune exploitation ni de mise à jour à un rythme suffisant ». ⁴⁸

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

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

3.2.2. Le reporting

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

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

⁴⁸L'expert-comptable suisse 2014 « GILLES DUNAND-ROUX et BERTRAND DESPORTES »

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

Par la suite nous avons présenté la démarche de mise en place d'une cartographie des risques ; une démarche longue qui débute par une implémentation des préalables nécessaires en termes de moyens humains, financiers et organisationnels qui est suivi du respect d'un certain nombre d'étapes que nous pensons nécessaires. Et enfin, une bonne exploitation de la cartographie établie moyennant la mise en œuvre d'un plan d'actions devant permettre un traitement efficace des risques cartographiés, ainsi qu'un suivi permanent des risques qui se repose sur un certain nombre d'outil, les plus nécessaire tels que le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions, ainsi que la mise en place d'une base d'incidents afin de recenser les événements susceptibles d'avoir un impact négatif pour l'organisation notamment la compagnie d'assurance. Ces éléments sont nécessaires d'une part à l'actualisation de la cartographie des risques et d'autre part à alimenter les reporting internes ou externes qui permettront de réaliser des comptes rendus et de faire vivre la démarche de cartographie des risques.

Le prochain chapitre sera réservé à la mise en place d'une cartographie des risques au sein de la « **Société National d'Assurance** » (SAA). Ce dernier chapitre constituera le cas pratique du présent mémoire.

**CHAPITRE III : ELABORATION D'UNE
CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE LA
BRANCHE ASSURANCE SUR FACULTES AU
SEIN DE LA SAA**

Ce dernier chapitre est l'aboutissement de tout ce que nous venons d'avancer dans les deux précédents chapitres. Il a pour but de transposer sur la Société Nationale des Assurances toutes, ou du moins la plupart, des notions jusque-là présentées.

Dans les chapitres précédents, nous avons vu les différentes étapes d'une cartographie des risques. Il est à noter que la mise en œuvre de ces étapes sur le terrain s'avère très couteuse en temps, particulièrement quand il s'agit de l'élaboration d'une première cartographie au sein de l'organisme d'accueil à savoir « SAA ». C'est pourquoi dans le cadre de ce mémoire nous allons exposer le travail fait pendant les **cinq mois de stage**. Dont lesquels nous avons tenté de mettre en place une Cartographie des risques pour les activités techniques de la branche assurance facultés.

La structure de ce chapitre sera dictée par la méthodologie devant être suivie pour la réalisation d'un cas pratique. Ainsi, nous allons avoir une structure à trois (03) sections :

- ✓ **Section 01** : Notions de base sur l'assurance facultés.
- ✓ **Section 02** : Présentation de l'organisme d'accueil.
- ✓ **Section 03** : Tentative de mise en place d'une cartographie des risques au sein de la SAA : Branche Assurance Facultés.

Section 01 : Notions de base sur l'assurance facultés

L'assurance transport est la branche la plus ancienne de toutes les branches d'assurance, vu l'importance du transport dans l'économie nationale et mondiale. Son histoire remonte au moyen âge et elle s'est développée étape par étape, en passant par des différentes formes pratiquées par les marchands de la méditerranée, puis elle s'est propagée au reste du monde, du fait de la nature internationale du commerce maritime, et depuis que les banquiers et les assureurs acceptèrent de garantir, en cas de perte, la valeur du navire et sa cargaison, moyennant le paiement d'une somme fixée au préalable.

Cette section sera réservée à la présentation des principes de base de l'assurance facultés, mais avant de l'entamer, nous trouverons nécessaire de donner un petit aperçu sur le marché de l'assurance transport dans le monde ainsi qu'en Algérie.

1. Marché des Assurances Transport dans le Monde

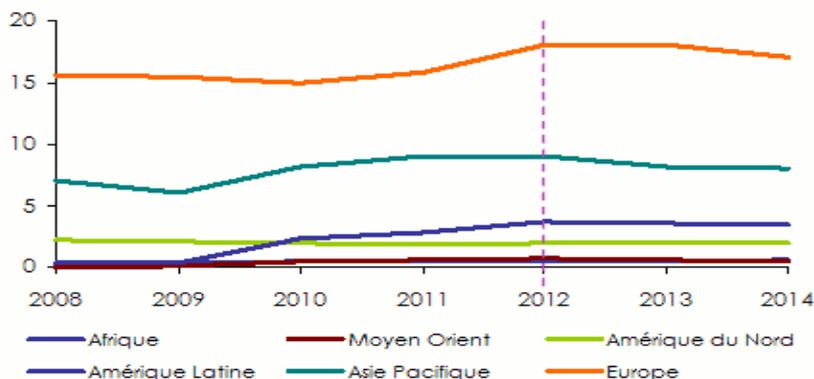
L'assurance transports est un pilier historique et vital pour l'économie internationale. En effet, " l'assurance transport " et " l'assurance maritime " sont deux expressions pratiquement identiques, car toutes les opérations commerciales d'envergure s'effectuaient par voie maritime et même lorsque d'autres moyens de transport se sont développés (terrestres et aériens), l'assurance maritime les a tout naturellement englobés dans son domaine d'activité, lorsqu'ils sont préliminaires et/ou complémentaires à un transport maritime.

Avec plus de 80% du commerce mondial en volume et plus de 70% de sa valeur transportés à bord des navires et traités par les ports maritimes dans le monde, l'importance du transport maritime pour le commerce et le développement ne saurait être surestimée.

Le marché de transports dans le monde s'est élevé à 44 milliards de dollars en 2012 dont les assurances maritimes représentent 86% (38 milliards de dollars) contre 14% pour l'assurance aviation (6 milliards de DA).

Selon les chiffres communiqués par l'Union Internationale d'Assurance Maritime « IUMI », le montant total des primes d'assurance transport maritime pour la seule flotte de commerce est en recul depuis 2012. Il s'élève à 32,6 milliards USD en 2014, en baisse de 3,2% par rapport à 2013 et de 4,9% par rapport à 2012. Le marché stagne depuis ces trois dernières années, et ce, malgré l'augmentation exponentielle du nombre de navires, du tonnage et du montant des capitaux assurés.

Figure 17 : Evolution des Primes Globales Transport Maritime : Période 2008-2014

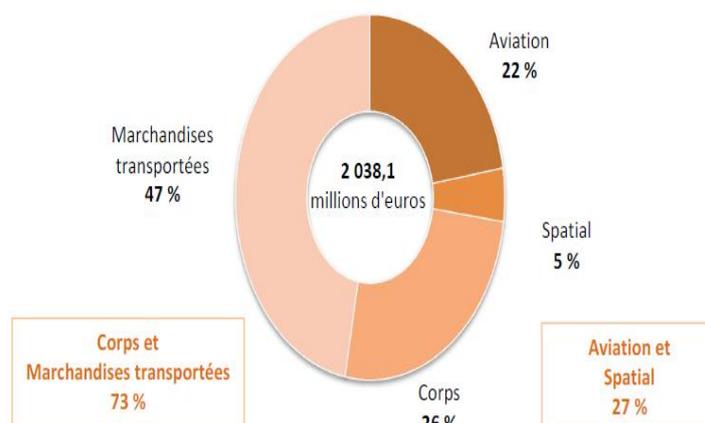


Source : Union Internationale d'Assurance Maritime (IUMI).

Vu d'avantage d'opportunités, l'Europe occupe la première place en termes de part de marché alors que l'Afrique vient en bas de liste avec moins de 5% de ce marché.

A titre d'exemple, le chiffre d'affaires global de l'assurance transport s'élève, en France à 2,04 Milliards d'Euros avec en augmentation apparente de 3,3 % par rapport à 2014. En termes de répartition du marché, les marchandises transportées demeurent la branche majoritaire avec 47% des cotisations (2015).

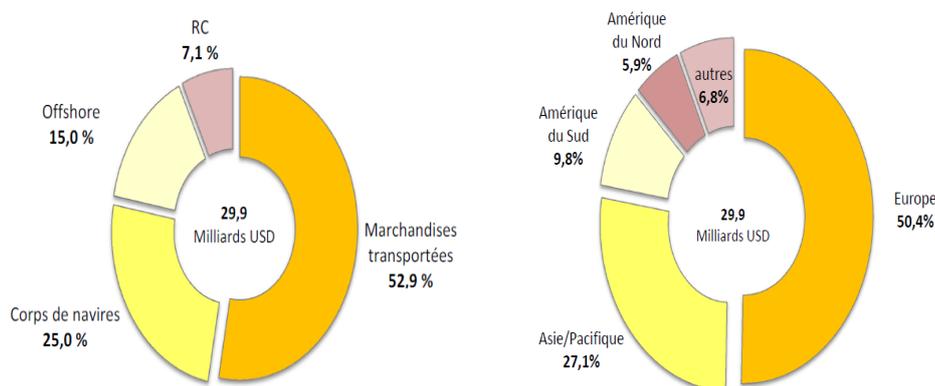
Figure 18 : Répartition des cotisations transport en 2015 selon la branche



Source : Fédération Française de l'Assurance « Etude –Décembre 2016 »

Dans un contexte plus large ci-après nous mettons en lumière la répartition des cotisations mondiales en 2015 selon les catégories de transport :

Figure 19 : la répartition des cotisations mondiales en 2015 selon les régions & catégories de transport



Source : Union Internationale d'Assurance Maritime (IUMI).

2. Marché Algérien de L'assurance Transport

L'Algérie occupe la 3ème place en Afrique avec un chiffre d'affaires de 5,2 milliards de DA en 2012, dont 77% pour le transport maritime et 23% pour l'aviation.

Par ailleurs, l'évolution des assurances liées aux activités de transport aérien, maritime et terrestre pour le premier semestre 2017, montre une décroissance du chiffre d'affaires global formé par les principales branches qui composent cette catégorie assurantielle, à savoir l'assurance Facultés, l'assurance Corps de navires et l'assurance Aviation. Tout à fait, cette baisse de 33,1%, engendrée principalement par la sous-branche « transport aérien » qui régresse de 93,5%. De même, le « transport maritime » recule de 3,4%. La sous-branche « transport terrestre » marque une hausse de 17,4%.

Tableau 6 : Production de la branche Assurance Transport au T2 2017

En DA	Chiffre d'affaires			Structure		Evolution
	T1 2017	T2 2017	T2 2016	2017	2016	En %
Assurance Terrestre	418 308 390	261 084 821	222 440 152	0,9%	0,8%	17,4%
Assurance Aérienne	81 979 000	35 887 226	554 825 533	0,1%	-93,5%	1,9%
Assurance Ferroviaire	6 654 370	-	-	0%	0%	-
Assurance Maritime	777 339 882	725 036 768	750 607 289	2,5%	2,6%	-3,4%

Source : CNA.

3. L'assurance facultés

Le transport des marchandises peut être envisagé, soit par mer, air ou par terre. Donc, pour chaque type de transport on prévoit une assurance transport spécifique.

3.1. Assurance Facultés par voie Maritime

L'assurance maritime est régie par le droit maritime, ainsi que les conventions et les usages internationaux, vu le caractère international du transport maritime. Ces conventions et usages ont été élaborés depuis longtemps, pour organiser le transport maritime et apporter une sécurité juridique aux intervenants dans la chaîne de ce transport. De même, elle est gérée par un contrat (Police) écrit et conclu entre l'assuré et l'assureur, ce contrat comporte les droits et les obligations de chacune des parties contractantes.

L'assurance maritime est subdivisée en deux catégories :

- **Assurance corps de navire**, qui garantit les dommages et pertes matériels subis par le navire assuré et résultant des fortunes de mer et accidents qui arrivent au navire assuré .
- **Assurance facultés** (ou de marchandises de toutes sortes pouvant être transportées par navire) qui couvre les avaries (dommages) et pertes matériels subies par les facultés assurées et résultant du fait de la réalisation des risques de mer (nauffrage du navire, l'échouement, le jet à la mer de la marchandise, le délaissement, la capture, etc.), il s'agit des risques qui échappent à la volonté et au contrôle de l'assuré.

3.1.1. Types de police d'assurance

Selon la nature et la fréquence des transactions commerciales que l'assuré est appelé à entreprendre, il est prévu quatre types de polices :

Types De Police	Utilisations
Police Au Voyage	La police au voyage couvre une expédition identifiée lors d'un voyage bien déterminé et expire à la fin de ce voyage. Elle est en faveur des assurés qui expédient ou reçoivent les marchandises à une fréquence faible.
Police à alimenter	Souscrites pour couvrir plusieurs expéditions entrant dans le cadre de l'exécution d'un marché dont les conditions sont préalablement définies. Elle est conclue pour le montant total du marché quelles que soient la durée de son exécution et le nombre d'expéditions nécessaires à sa réalisation.
Police Abonnement	Souscrite pour une durée déterminée (généralement une année ferme ou renouvelable) et concerne toute marchandise quelle que soit sa nature.
Police Tiers Chargeur	Souscrite par un auxiliaire du transport maritime (transitaire, commissionnaire etc.) pour le compte de son client.

3.1.2. Les principaux modes de garantie

La police d'assurance propose deux principaux modes de garantie il s'agit :

- **La garantie " Tous Risques "**

C'est la couverture de tous les dommages et pertes matériels survenus aux objets assurés pendant le voyage assuré, à moins qu'ils ne soient dus à l'un des risques exclus limitativement énumérés aux articles 7 et 8 des conditions générales de la police.

Aussi, l'assureur n'accorde pas « la Tous Risques » pour :

- ✓ Certaines marchandises voyageant en vrac ou sans emballage ;
- ✓ Certaines destinations réputées dangereuses ;
- ✓ Les marchandises chargées en pontée (sur le pont du navire).

- **La garantie " FAP Sauf "**

C'est-à-dire, " Tout est exclu sauf " ou Franc d'avaries particulières sauf celles résultant d'un événement « **majeur** » énuméré au contrat d'assurance tels que : l'abordage, l'échouement, le naufrage du navire, le jet à la mer, le vol de la marchandise, le heurt du navire, l'incendie, l'explosion, la chute des colis pendant le chargement ou le déchargement, etc. Cette garantie et contrairement à « la Tous Risques » est une garantie restrictive. Elle est donnée contre une prime moins chère (un taux de prime minime), mais pour sa mise en jeu, il faut que l'assuré apporte la preuve que les avaries sont la conséquence directe d'un des éléments majeurs énumérés au contrat d'assurance.

3.1.3. Les dispositions communes aux deux modes

➤ **Les garanties :**

Sont couverts quel que soit le mode d'assurance retenu

- Les frais nécessaires et raisonnablement exposés, par suite d'un risque couvert, en vue de préserver les objets assurés d'un dommage ou d'une perte matériels garantis par la police, ou d'en limiter l'ampleur ;
- La contribution aux avaries communes, à condition que l'origine ne soit pas une exclusion

➤ **Les exclusions**

Les exclusions absolues

Il s'agit des risques exclus dans tous les cas, non rachetables.

- Amendes, confiscation, mise sous séquestre, réquisition, dommages intérêts, contrebande, commerce prohibé ou clandestin, saisie conservatoire, saisie exécution ou autres saisies, sauf ce qui est prévu à l'article 2, l'assureur demeure également étranger aux préjudices résultant d'infraction aux prescriptions sur l'importation, l'exportation, le transit, le transport et la sécurité ;
- Faits ou fautes de l'assuré, de l'expéditeur, du destinataire ou leurs préposés, représentants ou ayants droit ;
- Insuffisance ou mauvais conditionnement des emballages

Les exclusions rachetables

Il s'agit des risques exclus, sauf convention contraire, donc rachetables :

- Les risques de guerre civile ou étrangère, les actes de terrorisme et de sabotage, les émeutes, grèves et mouvements populaires ;
- Les risques de vol, pillage et disparition (selon l'imprimé de la police française d'assurance maritime sur facultés -1978).

Ces catégories de risques sont des risques exclus qui peuvent être couverts par une clause spéciale précisant les conditions de couverture et moyennant surprime

3.1.4. Risques couverts par les principaux modes d'assurance

Suite à la réalisation d'un événement, la marchandise peut subir des dommages et pertes matérielles (avaries particulières), ainsi que des pertes de poids ou de quantité. Parfois, pour sauver la marchandise d'un péril imminent, le chargeur aura à prendre en charge lui-même des dépenses ou à rembourser des dépenses faites par le transporteur.

➤ Les avaries particulières

Ce sont les dommages, pertes ou manquants subis par les marchandises au cours des différentes phases du transport ; ainsi, les avaries peuvent se produire :

- Au cours du transport proprement dit ;
- Au cours des manutentions ;
- Au cours des séjours à quai.

➤ Les avaries frais

A côté des pertes et dommages matériels, les avaries peuvent entraîner des dépenses en vue de préserver la marchandise d'un dommage ou d'en limiter l'étendue ; ces dépenses appelées avaries frais consistent, par exemple, dans des frais de réexpédition pour remises en état d'une machine avariée lors du transport et les frais de retour.

➤ Les avaries communes

Les règles d'**YORK** et d'**ANVERS** disposent qu'il y a acte d'avarie commune **quand, et seulement quand** les éléments ci-après sont réunis :

- Un péril imminent ;
- Un acte volontaire et raisonnable ;
- Un sacrifice ou une dépense extraordinaire ;
- Un salut commun.

L'avarie commune est une institution très ancienne, elle constitue un risque spécial aux transports par mer ; sa réalisation est susceptible d'entraîner pour l'importateur de lourdes pertes.

L'avarie commune peut se traduire par :

- **Une dépense** : à la suite de l'échouement du navire, le capitaine fait appel à l'assistance soit d'un navire qui passe dans les parages ou bien à une société d'assistance du port le plus proche pour la remise à flot de son navire. En cas de réussite, une rémunération est due aux sauveteurs.

Une perte matérielle : devant un danger menaçant le navire et la cargaison, le capitaine décide de jeter à la mer les marchandises les plus lourdes pour alléger le navire et échapper au danger. Les marchandises sacrifiées pour le salut commun seront supportées par la communauté des biens sauvés proportionnellement à leurs valeurs.

3.2. Assurance Facultés par voie Aérienne

Transport aérien est régi par la Loi 98/06 du 27 juin 1998. Au même titre que le transporteur maritime, une obligation de résultat pèse sur le transporteur aérien, c'est à dire qu'il est présumé responsable des dommages que subissent les marchandises à lui confiées. Pour s'exonérer, il doit faire la preuve qu'il n'a commis aucune faute ou encore que la faute a été commise par un tiers ou l'assuré lui-même.

➤ Les risques couverts et les exclusions

L'assurance aérienne sur facultés est régie tant par **l'ordonnance n° 95/07 du 25 janvier 1995**, relative aux assurances que par les conditions générales (imprimé de novembre 98, visa MF n° **20 du 14.11.98**).

A quelques nuances près, l'assurance aérienne sur facultés obéit, absolument, aux mêmes règles que celles prévalant pour l'assurance «facultés maritimes».

La police d'assurance des marchandises transportées par voie aérienne garantit les dommages et pertes subis par les objets assurés. Il s'agit là aussi d'une assurance « dommages ».

3.3. Assurance Facultés par voie Terrestre

Le transport terrestre est régi tant par l'Ordonnance 75.59 du 26/09/75 modifiée et complétée par le décret législatif N°93/68 du 25/04/1993 portant code de commerce, que par la Loi N° 88/17 du 10 mai 1988, portant orientation et organisation des transports terrestres.

Contrairement aux assurances maritimes où l'assureur classique n'assure pas la responsabilité civile des transporteurs qui est prise en charge par les mutuelles (clubs de protection), tels que « **P&I clubs** », dans l'assurance terrestre l'assureur prend en charge aussi bien la couverture des **facultés (marchandises)**, de la **responsabilité civile** des transporteurs, que des **véhicules y compris le corps ferroviaire**.

L'assurance de transport terrestres sur facultés est régie tant par l'ordonnance 95/07 du 25 Janvier 1995 relative aux assurances, que par les conditions Générales des contrats d'assurance. En effet, l'entreprise met sur le marché trois (03) produits. Il s'agit de :

3.3.1. Contrat d'Assurance Transport Privé de Marchandises

Ce produit s'adresse à un commerçant ou une entreprise (l'assuré) qui **transporte ses propres marchandises par ses propres véhicules**.

Le contrat d'assurance « **Transport Privé de Marchandises** » a pour objet de garantir les dommages matériels survenus aux marchandises de l'assuré (propriétaire de marchandises) au cours de leur transport par les moyens propres de l'assuré (véhicules appartenant à l'assuré). Cette assurance peut être contractée soit en « **Tous Risques** », soit en « **Accidents Caractérisés** ».

3.3.2. Contrat d'Assurance Transport Public de Marchandises

Ce produit s'adresse à un commerçant ou une entreprise (l'assuré) qui **transporte ses propres marchandises par l'intermédiaire d'un transporteur public (y compris ferroviaire)**.

Le contrat d'assurance « **Transport Public de Marchandises** » a pour objet de garantir les dommages matériels survenus marchandises remises par leur propriétaire (l'assuré) à un ou des transporteurs publics, ferroviaires ou routiers, en vue d'un transport public de marchandises. Cette assurance peut être contractée soit en « **Tous Risques** », soit en « **Accidents Caractérisés** »

3.3.3. Contrat d'Assurance Transport Responsabilité civile Voiturier

Ce produit s'adresse aux **professionnels du transport (Assurés)**, c'est-à-dire ceux **qui ont pour métier de transporter les marchandises pour le compte de tiers (Propriétaires des marchandises)**.

Le transport de marchandise s'effectue par un contrat, par lequel le transporteur s'engage moyennant une rémunération du propriétaire de marchandises à lui conduire ses marchandises, sans dommages, à destination. De ce fait, une obligation de résultat pèse sur le transporteur. Il s'agit de l'obligation d'obtenir un résultat précis et déterminé à l'avance. Celui de transporter les marchandises, sans dommages, à destination ; la Responsabilité civile est retenue hors de toute faute dès que le résultat prévu n'est pas atteint. Dans ce genre de responsabilité la faute n'a pas à être prouvée, mais pour réparation la victime doit réclamer.

Notons que les assurances de Responsabilité Civile font aussi partie, comme les assurances de Biens (les deux produits cités plus haut), des assurances de dommages, mais l'assuré ne profite pas de la garantie, c'est les tiers qui en profitent.

Cette police d'assurance est une police annuelle, et peut être contractée soit en mode «**Tous Risques**» ou en mode «**Accidents Caractérisés**».

Section 02 : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section aura pour but de présenter l'organisme d'accueil « Société Nationale d'Assurance, SAA » d'une part, et l'analyse de ses performances techniques d'autre part.

1. Présentation de la SAA

La SAA, **Entreprise Publique Economique par Action** relevant du Trésor Public, dispose d'une **riche expérience** de plus de **50 ans** dans le domaine des assurances.



1.1. Historique et création de la SAA

Créée au lendemain de l'indépendance, la SAA est parmi les plus anciennes compagnies d'assurances à capitaux publics agréée pour pratiquer toutes branches d'assurances de dommages et de réassurance, elle dispose de **plus de 450 points de vente**, de **plus de 150 agents généraux** et travaille avec trois banques partenaires qui sont la **BADR**, la **BDL** et la **BNA**.

Comme elle dispose également d'une **filiale à 100% d'expertise**, d'une **filiale d'assurances de personnes** en partenariat avec la **MACIF**, la **BADR** et la **BDL**.

Slogan	Société Nationale d'Assurance
Activité	Compagnie d'Assurance
Création	1963
Forme Juridique	EPE/SPA
Siège Social	Cartier des affaires Bab Ezzouar, Alger, Algérie.
Capitalisation	20 Milliards DA
Chiffre d'affaire	133,8 Milliards DA
Résultat net	3,12 Milliards DA
Effectif	4 140 Employés
Site web	www.saa.dz

2. Analyse de la performance technique de la SAA

2.1 Le chiffre d'affaires

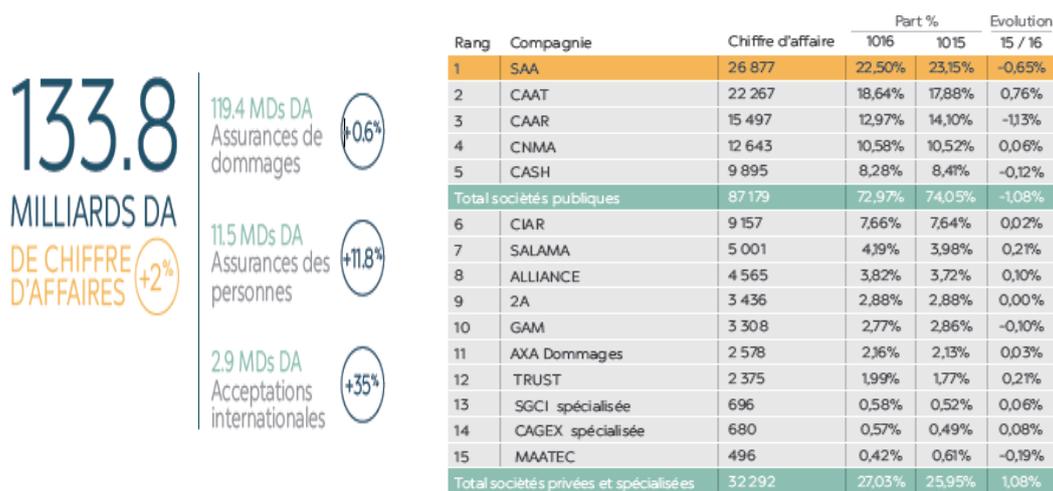
Classée au premier rang des sociétés d'assurance en Algérie, la SAA continue à conforter sa position de leader sur le marché. En effet, la politique de développement mise en œuvre lui a permis depuis la levée du monopole de l'état sur les assurances de réaliser des niveaux de croissance appréciables dans son chiffre d'affaires.

A ce titre la SAA a déployé beaucoup d'efforts dans le sens de l'amélioration qualitative de son portefeuille, qui demeure dominé par la branche automobile.

Avec une croissance plus importante que celle du marché en 2016, la SAA conserve ses parts de marché et demeure le 1er assureur de la place et occupe le haut du classement dans bon nombre de branches d'assurance.

L'évolution des primes émises et des parts de marché de la SAA se présente comme suit:

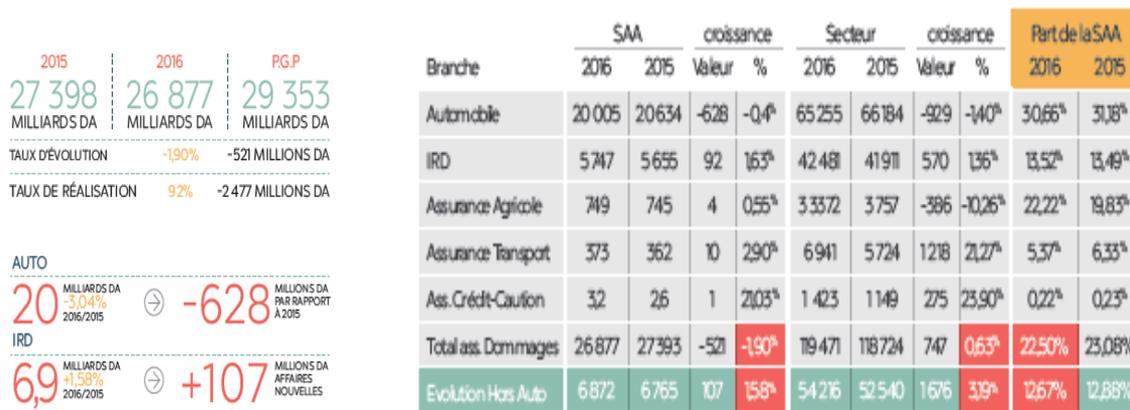
Figure 20 : L'évolution des parts de marché par compagnie



Source : Rapport annuel 2016 de la SAA.

C'est ainsi qu'au titre de l'année 2016, la compagnie a réalisé un chiffre d'affaires de 26,8 milliards de dinars, en régression de 1,90 % par rapport à 2015.

Figure 21 : Part de marché SAA par branche



La SAA conserve ses parts de marché et demeure le 1er assureur de la place.

Source : Rapport annuel 2016 de la SAA.

Même si la société conserve sa place de leader du marché avec une part de 23% et un chiffre d'affaires de 26,9 Milliards de Dinars, ses souscriptions ont baissé pour la troisième année consécutive en assurance automobile (-3%) constituant plus de 74% de son portefeuille, baisse que la légère augmentation (+1,5%) des émissions des autres branches n'a pu compenser.

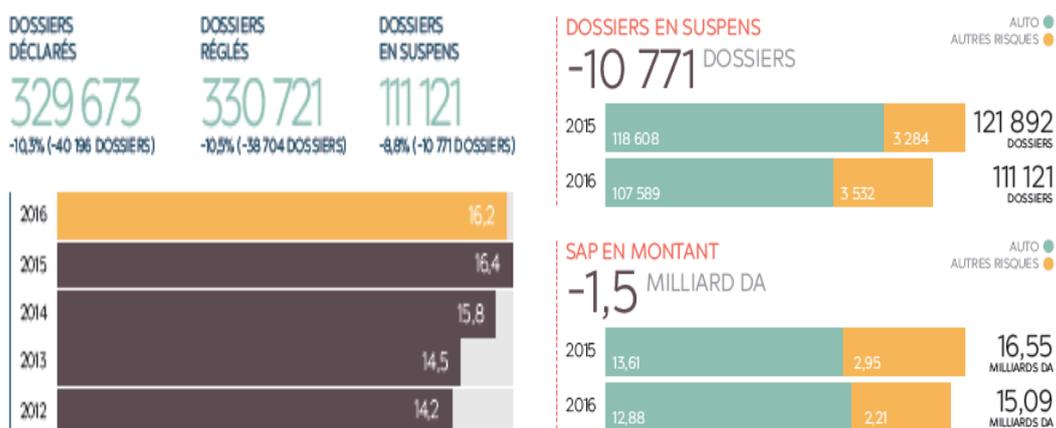
2.2 Sinistres et indemnisations

En matière d'indemnisations, la SAA a déboursé en 2016 un montant de 16,2 contre 16,4 milliards de DA pour un nombre de dossiers sinistres de plus 329 673. Dans ce sens, la SAA, au même titre que les autres compagnies de la place, œuvrent à accélérer la cadence des règlements, particulièrement dans la branche automobile, et ce, à la faveur de la signature de conventions inter-compagnies avec l'Union des assureurs et réassureurs (UAR).

Les sinistres en suspens ont également diminué de 18289 contre une baisse de 12 872 dossiers en 2014 par rapport à 2013, pour passer de 140 182 dossiers, à l'ouverture à 121 893 dossiers à fin 2015.

La structure des indemnisations servies par la « SAA » est présentée par le tableau suivant :

Figure 22 : Synthèse des sinistres et indemnisations

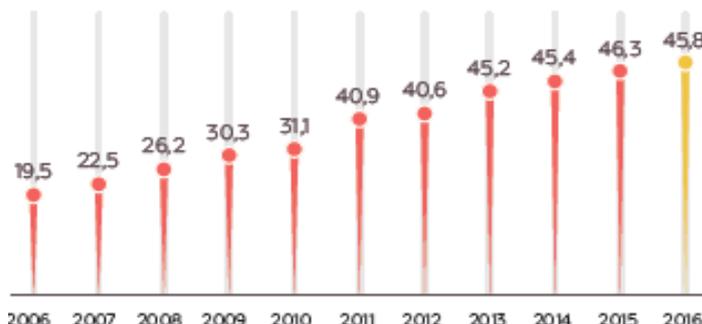


Source : Rapport annuel 2016 de la SAA.

2.3 Les placements :

Les placements à fin de 2016 sont d'un montant global de 45,8 millions de DA, en régression de 1,16% par rapport à 2015.

Figure 23 : Evolution des placements financiers



Source : Rapport annuel 2016 de la SAA.

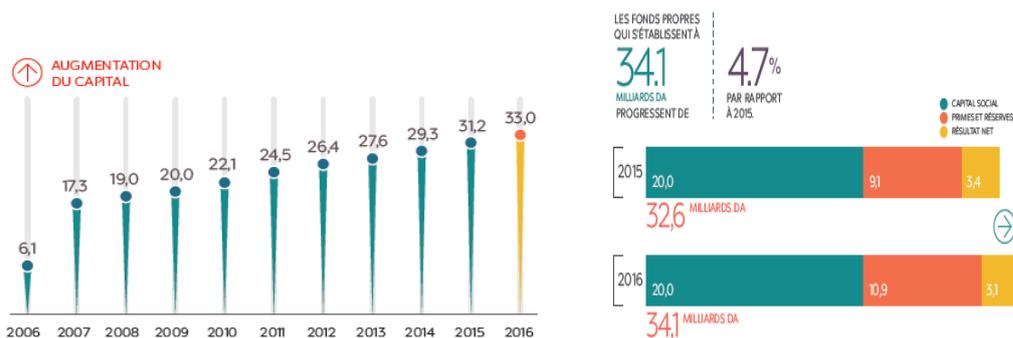
2.4 La marge de solvabilité

Les fonds propres de la société qui s'établissent à 34,1 milliards Da, progressent de 4,7% par rapport à 2015. Ils représentent % du total passif

La SAA a réalisé une marge de solvabilité au-dessus de la norme réglementaire et des provisions techniques respectées enregistrant une évolution de 6,32%. La marge constituée représente 8 fois le minimum requis sur la base des dettes techniques et près de 6 fois sur la base des primes nettes de réassurance.

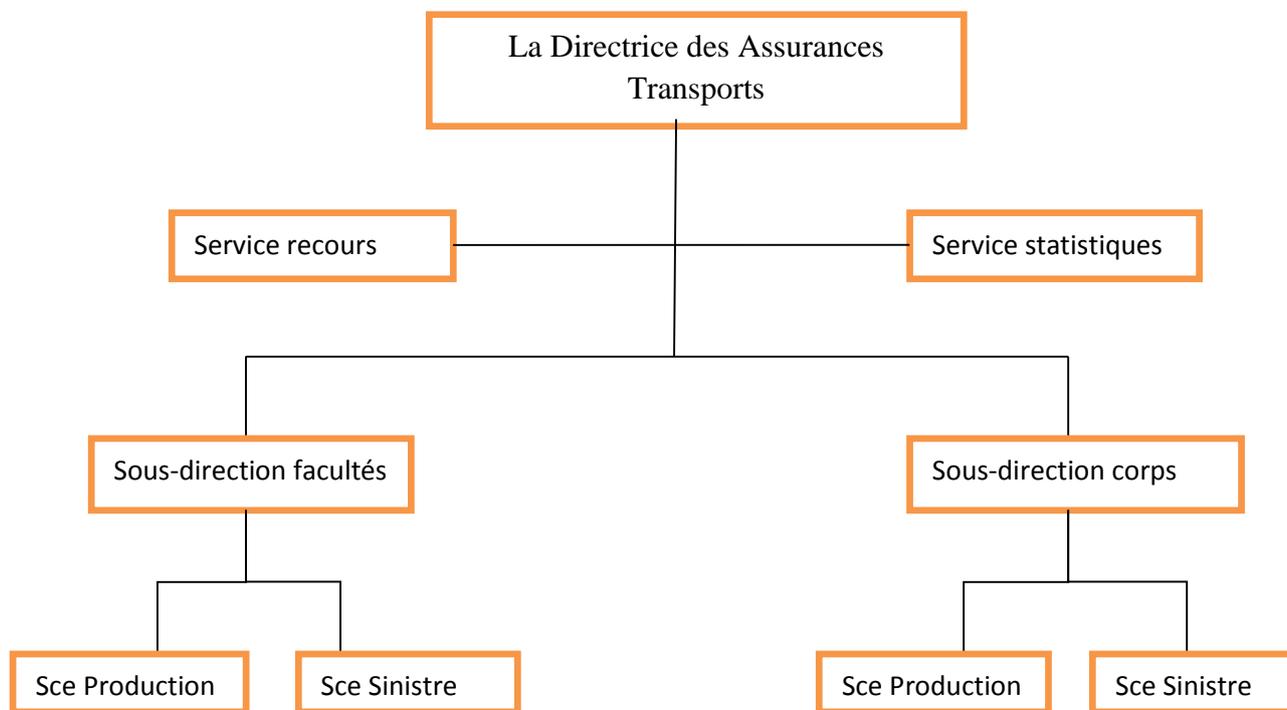
Cette solvabilité est assurée, grâce à la représentation des provisions techniques par les placements, qui répondent à une liste de placement contrôlée par les autorités compétentes du secteur.

Figure 24 : Evolution de la marge de solvabilité



Source : Rapport annuel 2016 de la SAA.

3. L'organisation de la Direction Transport



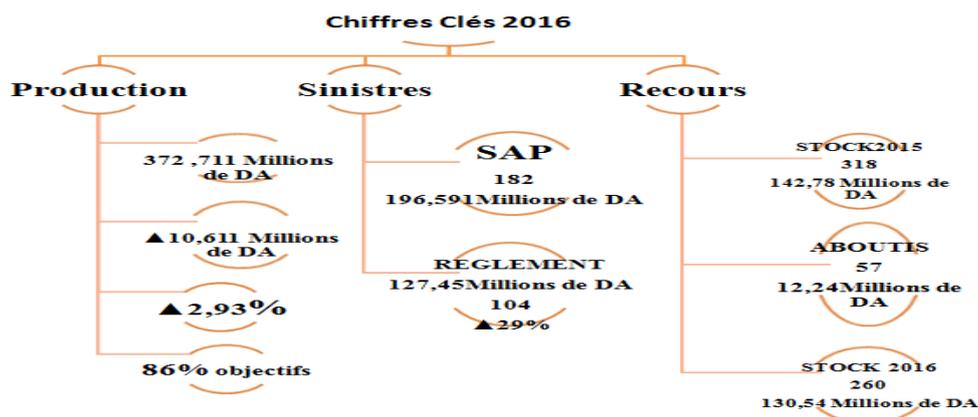
Scs : Service

3.1. Chiffres clés de la branche Transport

À fin Décembre 2016, la branche à réalisée une production de: **372,711 Millions DA** Une progression de **2,93%** , soit, **10,6 millions** de DA en valeur.

Les objectifs fixés ont été atteints à hauteur de **86%**. Soit un écart de **59,4 Millions** en DA.

Figure 25 : Synthèse des chiffres clés de la branche Transport



Source : Elaboré par nos soins.

Au 31 Décembre 2016, la branche a réglé **104** dossiers sinistres, pour un montant de **129,92 Millions DA**. Une progression de **30%** en nombre de dossier réglé et une baisse de **54%** en montant.

Section 03 : Tentative de mise en place d'une cartographie des risques au sein de la SAA : Branche Assurance Facultés

Il serait insensé d'entamer notre cas pratique sans pour autant expliquer notre méthodologie de travail et les motivations de nos choix. Cette section aura donc pour but d'une part de présenter la démarche suivie sur le terrain pour élaborer notre cartographie des risques et d'autre part analyser et synthétiser les différents ressorts de notre étude.

1. Méthodologie de travail

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

Par contrainte de temps, nous avons jugé judicieux d'opter pour une cartographie thématique dont le périmètre est limité à l'identification et l'évaluation des risques d'ordre techniques, opérationnels et stratégiques inhérents aux différentes activités techniques tels que (la préparation et conception des offres d'assurance, gestion quotidienne des contrats, renouvellement et/ou modification des contrats, gestion des sinistres, gestion des recours/défenses et enfin la réassurance), en ajoutant les interactions des flux d'informations entre les différents intervenants, pour qu'on puisse couvrir tous les risques afférents au produit en question. Car la cartographie globale est un long processus qui peut s'étaler sur plusieurs mois et englobe l'ensemble des activités de la compagnie d'assurance. De ce fait, nous avons délimité notre champ d'intervention et centré notre étude sur les risques que peut encourir la branche assurance sur facultés de la SAA.

Principalement, le choix d'une cartographie thématique dans notre cas (sans pour autant ignorer ses réserves) est conditionné par ces deux raisons :

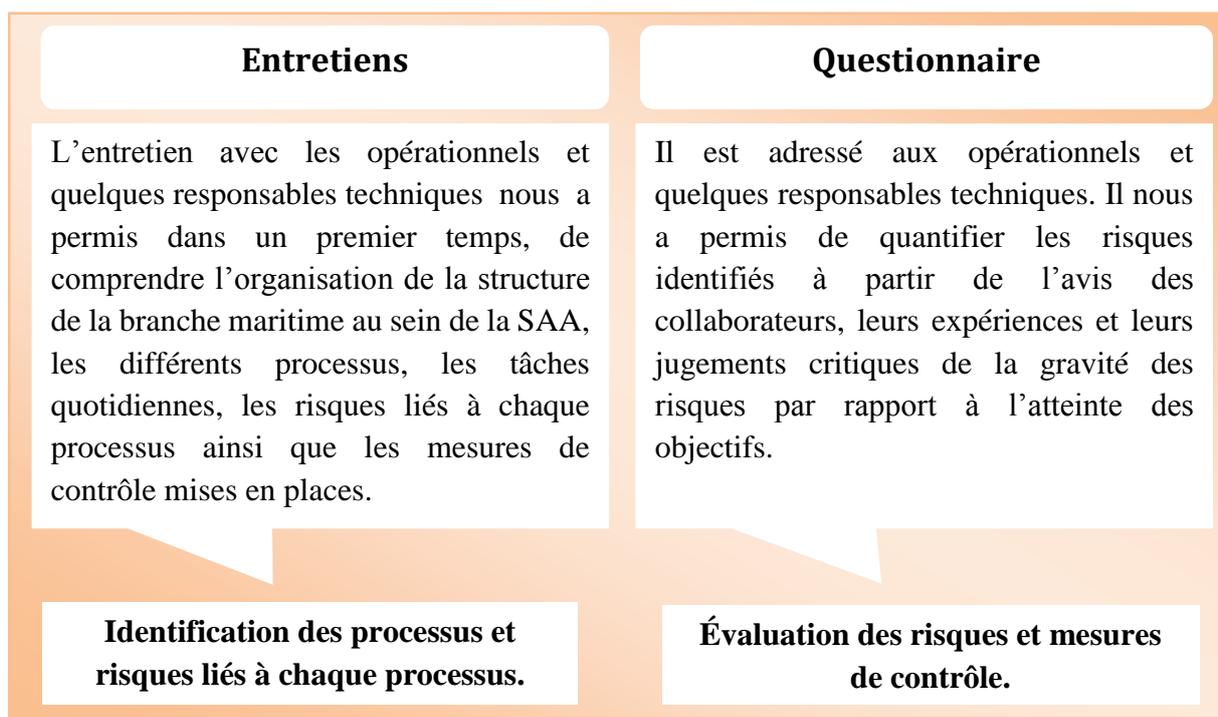
- Ce travail constitue une première ébauche de cartographie des risques pour les activités techniques de la structure d'accueil. L'objectif étant essentiellement de poser les bases méthodologiques et pratiques pouvant servir de socle à des développements de plus grande envergure en matière d'évaluation des risques plutôt que d'offrir aux décideurs un outil de pilotage complet.
- Le temps imparti à la réalisation de ce travail ainsi que les moyens à disposition ne permettent pas de réaliser une cartographie globale.

Nous avons vu dans le chapitre II, que la démarche de cartographie des risques pouvait se faire selon trois approches : l'approche **Bottom up**, l'approche **Top down** ou l'approche **combinée**. Nous avons opté pour la troisième approche, car cette dernière nous permet de couvrir au mieux l'ensemble des risques ainsi qu'un balayage plus large de ces derniers. Cette méthode a pour vocation d'alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'organisation car le management des risques doit être interactif entre les hauts dirigeants et les opérationnels.

Dans ce sens, nous avons constitué une liste des risques à traiter (IFACI). Cette liste contient les principales catégories de risques techniques, opérationnels et stratégiques. Nous avons ensuite complété cette liste, lors des ateliers avec les responsables opérationnels. Nous avons aussi vu qu'une cartographie des processus été au préalable nécessaires pour commencer l'identification des risques, car l'élaboration d'une cartographie des risques constitue une première expérience pour la SAA.

1.2. Les outils utilisés

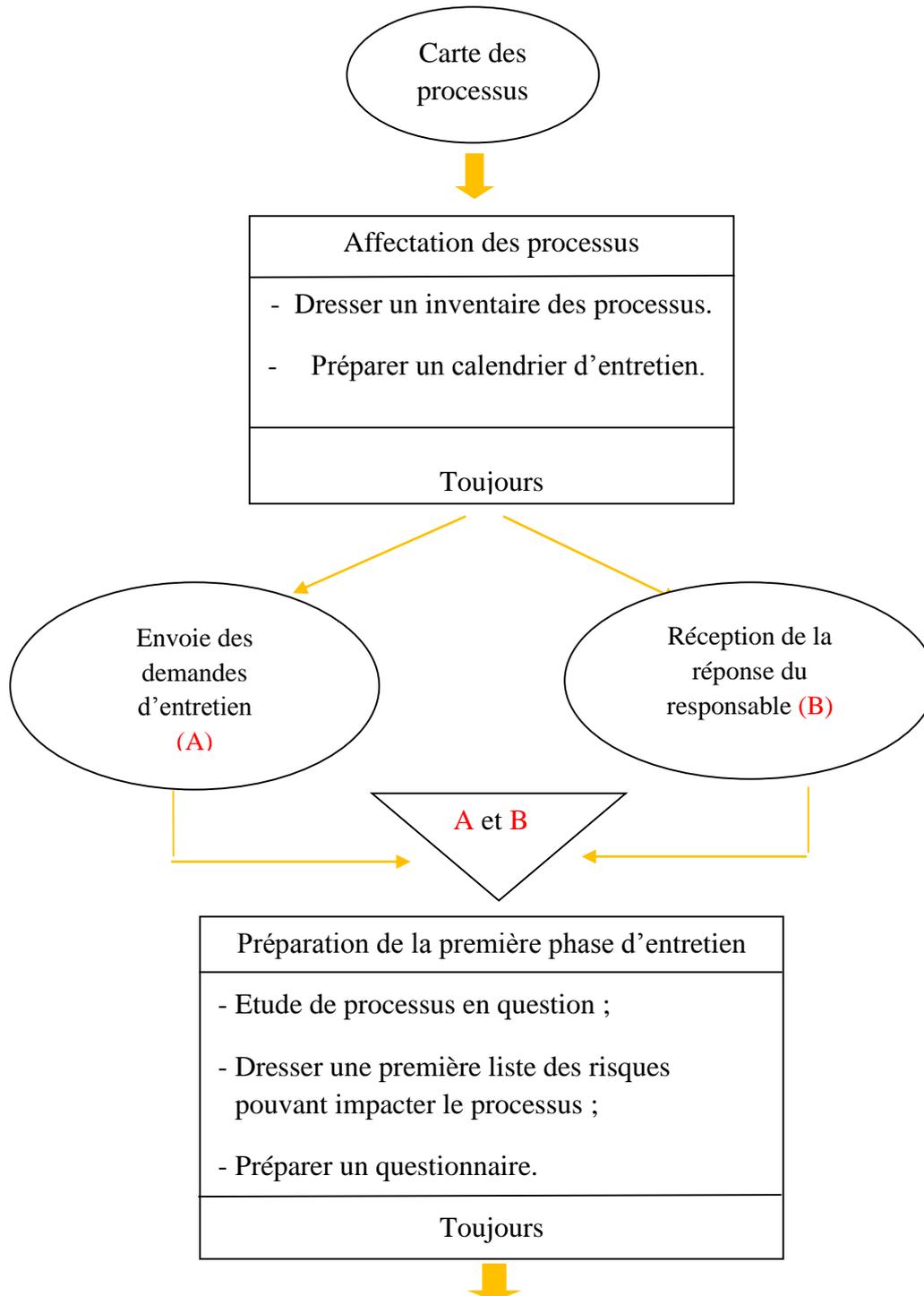
Nous avons fait recours aux outils d'interrogations et les outils de descriptions notamment un questionnaire, des entretiens et la description narrative des processus pour la collecte des données et l'évaluation des risques. À cela, s'ajoute l'analyse documentaire.

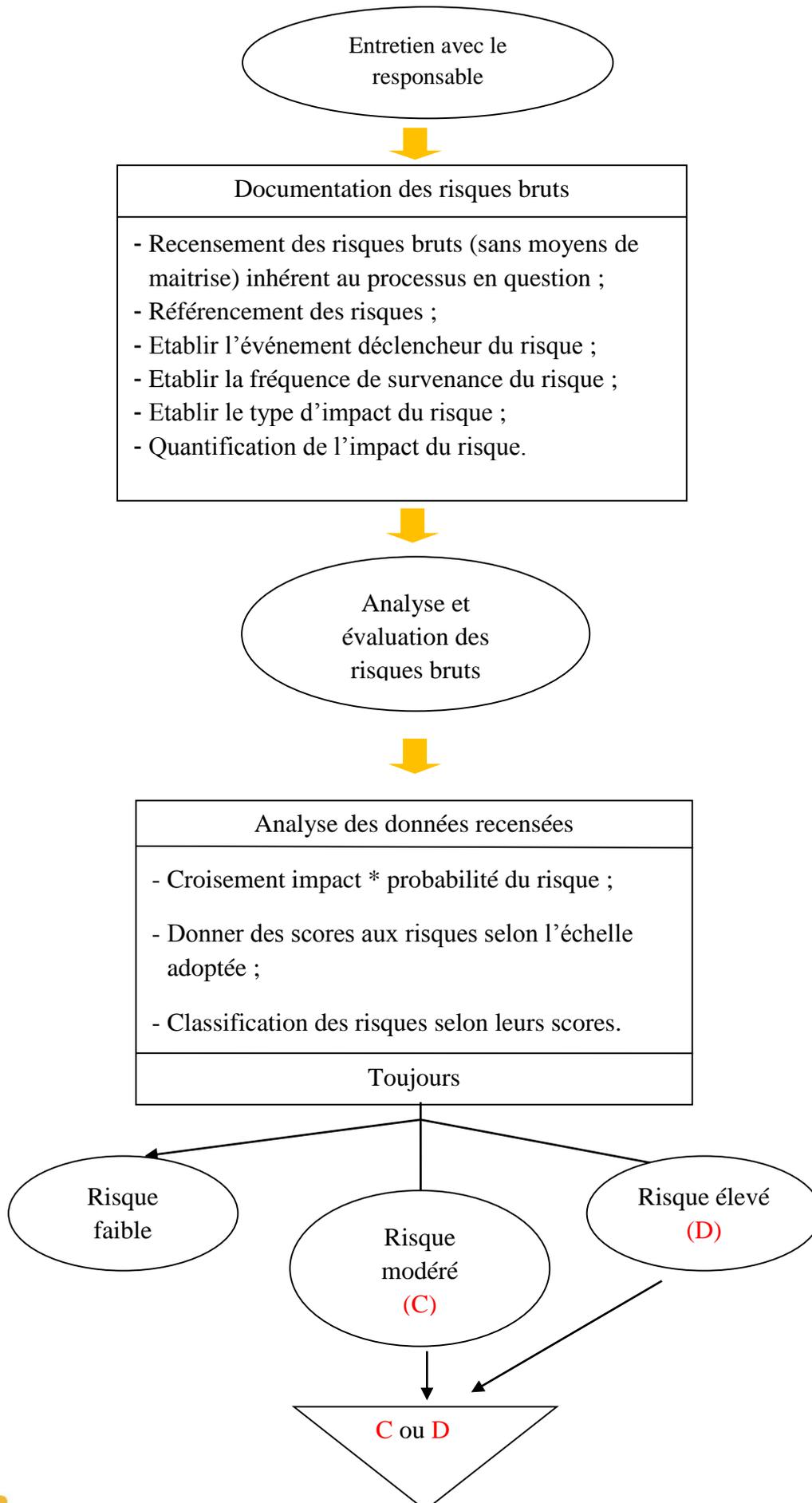


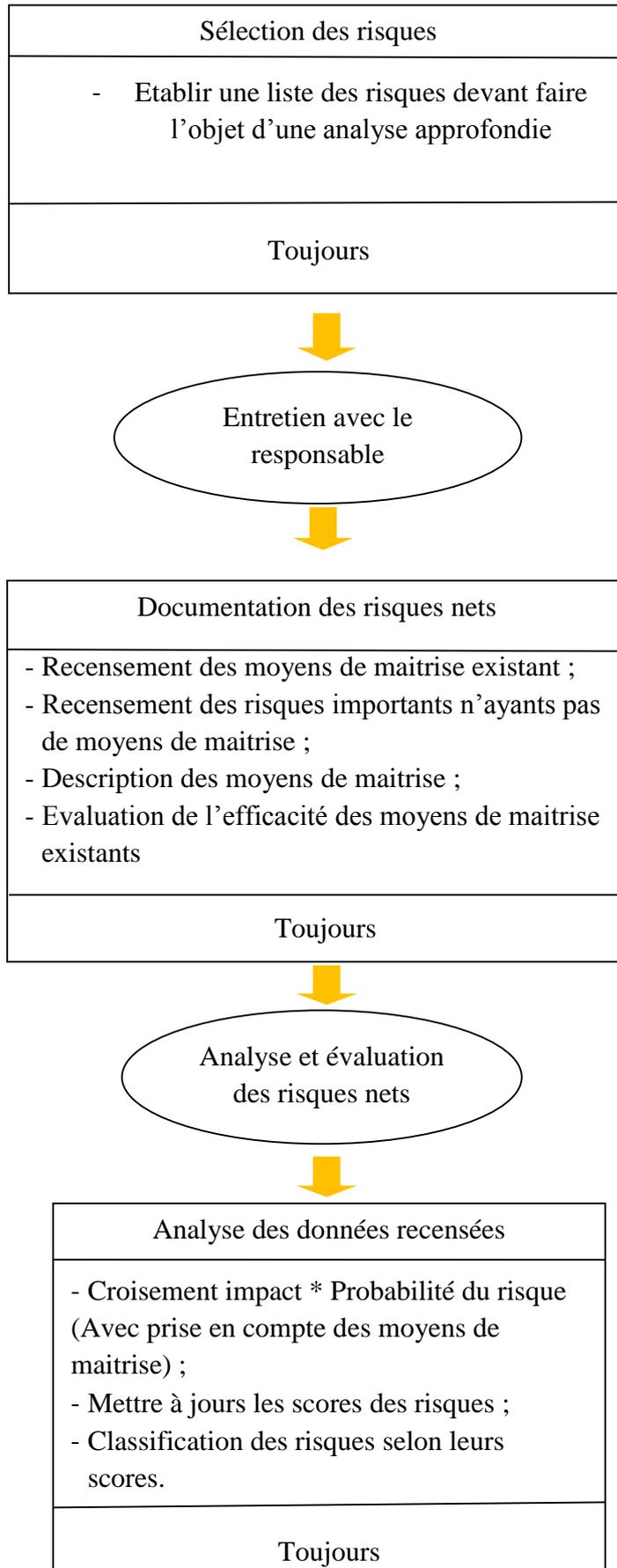
En prélude à la conduite de nos travaux, on nous a été transmis un certain nombre de documents à savoir :

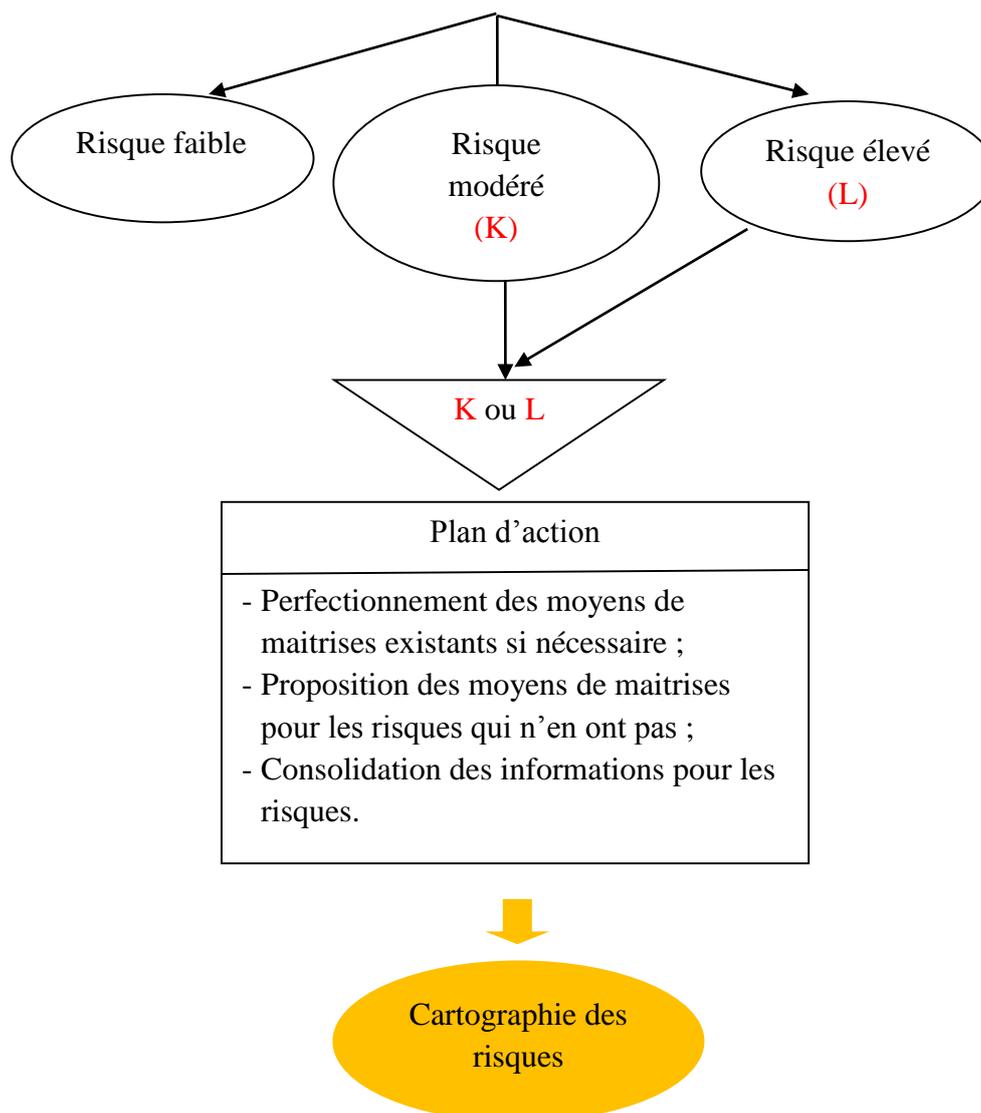
- Rapport d'activité ;
- Guide de gestion de la Direction Transport (facultés maritime) ;
- Guide de gestion de la réassurance.

1.3. Modèle conceptuel de traitement pour la cartographie des risques









2. Présentation et analyse des résultats

2.1. Critère d'évaluation des risques

L'évaluation des risques nécessite la définition d'un barème qui permette d'objectiver et d'homogénéiser l'appréciation qui en est faite. Seule la définition d'une échelle commune à l'ensemble des risques pourra permettre d'obtenir des résultats cohérents et exploitables. Dès lors, l'évaluation des risques peut être effectuée selon une notation chiffrée pour laquelle il conviendra de fixer les règles.

Aujourd'hui, les établissements soumis à la réglementation solvabilité II évaluent les risques en fonction de leur fréquence et de leurs impacts financiers mais les cartographies peuvent être enrichies par des évaluations en fonction de critères plus qualitatifs, par exemple sur le risque image, c'est-à-dire sur l'impact que peut avoir un incident sur la réputation de l'établissement. Dans notre cas les critères retenus pour la hiérarchisation des risques sont les suivants :

Tableau 7 : Échelle de probabilité d'occurrence

Codification	Fréquence	Éléments de mesure
1	Rare	Semble peu probable, 1 fois sur plusieurs années.
2	Probable	Moins de deux fois par an
3	Fort probable.	Plus de deux fois par an

L'échelle suivante propose à notre avis un champ d'évaluation plus large.
Exemple: Si l'évaluation de l'impact financier d'un risque n'est pas possible, on peut l'évaluer en fonction de son impact, opérationnel, stratégique, réputation, image.

Tableau 8 : Échelle d'impact

Code	Impact	Perte Financière en DA	Opérationnel	Stratégique	Réputation
1	Mineur	$P \leq 200.000 \text{ DA}$	Impact mineur sur l'efficacité et la gestion.	Ralentissement mineur de la progression des objectifs stratégiques.	Impact majeur des actions publicitaires sur la réputation et l'image de la compagnie.
2	Significatif	$200\ 000 \leq P \leq 1 \text{ millions}$	Impact significatif sur l'efficacité et la gestion.	Ralentissement significatif de la progression des objectifs stratégiques	Impact significatif des actions publicitaires sur la réputation et l'image de la compagnie.
3	Majeur	$P > 1 \text{ million de DA}$	Impact majeur sur l'efficacité et la gestion.	Ralentissement majeur de la progression des objectifs stratégiques.	Impact mineur des actions publicitaires sur la réputation et l'image de la compagnie.

2.2.Évaluation de la criticité

Suivant une approche "fréquence x impact", les risques bruts ont été classés selon l'échelle quantitative à 9 entrées suivantes :

	Fréquence		
	1	2	3
Impact 1	1	2	3
Impact 2	2	4	6
Impact 3	3	6	9

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

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

- **Zone [1-2] : Criticité faible (1)**
- **Zone [3-4] : Criticité moyenne (2)**
- **Zone [6-9] : Criticité forte (3)**

2.3. Evaluation du dispositif de maîtrise du risque

Nous évaluons le niveau de maîtrise de chaque risque et le contrôle mis en place par le biais d'un questionnaire adressé aux opérationnels ainsi aux responsables de différentes directions (DAT, D. réassurance). Une note qui varie de 1 à 3 est attribuée à chaque niveau de maîtrise :

Tableau 9 : Evaluation du dispositif de maîtrise du risque

Échelle	Appréciation	Dispositif de Maîtrise des Risques
1	Insuffisant	Le DMR est existant mais totalement inefficace
2	Suffisant	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut
3	Efficace	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut et il est convenablement exécuté

3. Formation d'une cartographie des risques « Assurance sur Facultés »

A travers cette étude nous nous intéresseront à tous les risques appartenant aux différentes zones émanant de la cartographie des risques à savoir :

- Zone d'actions prioritaires ;
- Zone à surveiller ;
- Zone d'amélioration.

3.1. Processus de la préparation et conception des offres d'assurance

L'étape de préparation et conception des offres d'assurance prend effet dès la réception de la demande d'offre /avenant via le service client, jusqu'à l'édition et la transmission de l'offre, tout en passant par les différentes étapes de traitements et de contrôle, ces dernières sont présumés dans l'annexe N°01.

Il y a lieu de préciser que la gestion des offres est en générale centralisée. Le traitement des consultations lancées par le biais des cahiers des charges, demeure du ressort généralement de la direction transport avec la collaboration de la division marketing et la direction réassurance.

Dans une compagnie d'assurance la préparation et la conception des offres d'assurance, est une étape primordiale dans la prise en charge des risques qu'elle incarne pendant toute cette durée. Le dispositif de maîtrise des risques élaboré en interne permet d'atténuer certains de

ces risques, mais pas toujours d'une manière efficace, certains restent toujours en cours. Pour remédier à ces insuffisances, nous proposons à travers l'identification et l'évaluation des risques liés à ce processus, un plan d'action qui va nous permettre de réduire le risque d'une manière considérable, tout en améliorant le dispositif de maîtrise de risques existant.

Risques	DMR
1.1. Incompatibilité de l'offre avec les conditions du cahier de charge ;	- Contrôle hiérarchique
1.2. Risque de perte des affaires du a des conditions tarifaires excessives de la part du réassureur ;	/
1.3. Non-respect des délais de soumission des appels d'offres et clauses du cahier de charge ;	- Lecture et vérification du respect des conditions des cahiers des charges par les responsables, lors de la préparation des offres.
1.4. Elaboration des cahiers des charges avec des clauses excessives /exagéré lors des appels d'offres (pratique déloyale a la concurrence)	/
1.5. L'envoi de l'offre sans la validation du responsable/ non-respect des pouvoirs de souscription	- Application des sanctions.
1.6. Erreur de saisie lors de la préparation d'offre : rédaction des clauses, articles, tauxet autres	- Vérification par le responsable technique après la préparation des offres.
1.7. Perte découlant de la politique de souscription « taux, garanties, primes, conditions de prise en charge...et autres ».	- Vérification périodique des contrats ;
1.8. Erreur ou retard de transmission de l'offre par le réseau au client ;	- Contrôle hiérarchique ;
1.9. Non suivi des offres traitées ; /	
1.10. Non maîtrise du produit par le réseau (non distinction entre FT Privé, FT public, RCV) ;	- Contrôle hiérarchique ; - L'envoi des notes pour le réseau (des spécimens de conditions de prise en charge de chaque produit).
1.11. Non vérification du statut du proposant ;	- Demande de documents (carte professionnelle, registre de commerce ...) ; - Demande d'explication ou d'information sur la nature de l'activité, la propriété de la

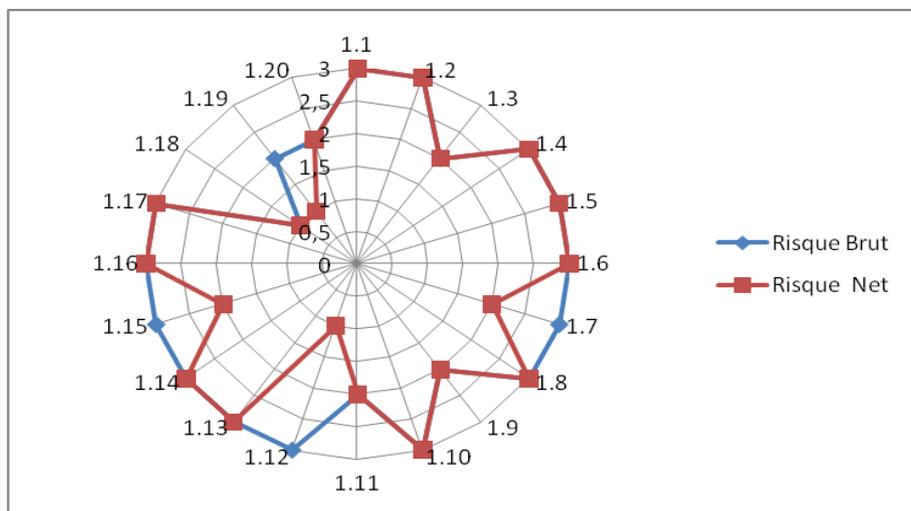
	<p>marchandise ainsi que sur le moyen de transport.</p>
<p>1.12.Information communiquée par le client incomplète ou erronée (avis d'aliment mal remplie) ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique par le producteur des informations nécessaire pour la souscription d'une police faculté, lors de la réception de la demande et avant la transmission de l'offre au service concerné. - Demande de complément d'informations si nécessaire.
<p>1.13.Manque de maitrise de l'outil tarifaire ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification périodique des contrats
<p>1.14. Erreur de tarification : ne pas prendre en compte certains éléments aggravants, sujettes à une majoration ou une surprime ou bien réduction, faute non intentionnelle lors du traitement de l'offre ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique: redressement par des avenants.
<p>1.15.Vente modérée des produits par les intermédiaires ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Classement des intermédiaires suivants des catégories par le service commercial ; - Demande d'explication concernant l'évolution de la branche ainsi que sur la mévente du produit concerné. - Typification des agences ; - Classement selon le résultat.
<p>1.16. Perte des affaires par rapport à la lenteur dans la procédure de traitements des offres d'assurance ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique
<p>1.17. Risque de fraude : la falsification des données, la surfacturation, donnée incorrecte pour obtenir une couverture...et autres ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le souscripteur procède généralement a une : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérification globale des documents nécessaire à l'expédition ; ✓ La vérification de la domiciliation bancaire de l'expédition ; ✓ Vérification de l'origine de la facture commerciale.
<p>1.18.Même demande provenant de deux ou plusieurs intervenants ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servir le premier demandeur ;
<p>1.19.Risque de perte des affaires du a :</p>	

- Une Réception tardive des cotations des réassureurs et/ ou non aboutissement des négociations ;
- Difficulté d'arriver à un accord dans les délais.

- La relance des réassureurs ;

1.20. difficulté de trouver un placement en réassurance surtout pour les risques de pointes : exemple; objet de valeur, l'or, les équipements sensible ...et autres.

Figure 26 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 01



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Zone d'actions prioritaires

Risque	Plan d'action
1.1. Incompatibilité de l'offre avec les conditions du cahier de charge ;	- Création d'une interface sur le système d'information permettant le contrôle hiérarchique à plusieurs niveaux.
1.2. Risque de perte des affaires due à des conditions tarifaire excessive de la part du réassureur ;	- Recourir à des montages ou simulation : <ul style="list-style-type: none"> • Le rachat des franchises ; • Conservation d'une partie du risque ; • Jouer sur le taux de commission. - Diversification des réassureurs ; - Avoir un courtier attitré pour mieux négocier les conditions de réassurance.

1.7. Perte découlant de la politique de souscription « taux, garanties, primes, conditions de prise en charge... et autres »

- Elaboration des fiches techniques pour chaque produit et les distribuer pour le réseau ;
- Etablir un état périodique pour le suivi du sort des demandes traitées (concrétisation ou non de l'offre) :

Demande n°	Produit	Date d'envoi	Sort	Observation
			Concrétisation	/
			Non concrétisation	Pour quoi ?

A travers l'observation, cet état nous permettra de connaître et de suivre régulièrement l'évolution du marché en matière des conditions de prise en charge (une sorte de mise à jour), dans le but de s'aligner avec le marché en fonction du type de risque.

- La mise à jour des conditions de prise en charge (en type de garantie accordées, limites, taux et conditions) pour chaque produit ;

1.4. Elaboration des cahiers des charges avec des clauses excessives /exagéré lors des appels d'offres (pratique déloyale à la concurrence)

- Concentrer un effort pour compenser sur l'offre financière :
 - Rachat de franchise ;
 - Solliciter plusieurs réassureurs ;
 - Proposer des avantages d'accompagnement ;
 - Proposer des réductions sur d'autres produits.

1.5. L'envoi de l'offre sans la validation du responsable/ non-respect des pouvoirs de souscription

- Instaurer un système de contrôle d'une manière a ce que le collaborateur qui prépare la demande est différent de celui qui la valide et ce pour minimiser le risque :
 - Niveau A : établissement de l'offre ;
 - Niveau B : validation de l'offre ;
 - Niveau A : l'envoi de l'offre.

1.6. Erreur de saisie lors de la préparation d'offre : rédaction des clauses, articles, tauxet autres

- Instaurer un travail en équipe pour minimiser les risques, d'omission, ainsi que les erreurs de saisie ;

1.8. Erreur ou retard de transmission de l'offre par le réseau au client ;

- La présentation d'un accusé de réception des envois des offres, qui nous permettront de détecter les erreurs et les retards dans le transfert des offres ;

1.10. Non maîtrise du produit par le réseau (non distinction entre FT Privé, FT public, RCV) ;

- Etablissement de fiche technique de chaque produit ;
- Organisation des journées techniques au-profit du réseau ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation des formations interne au- profit du réseau ; - Faire profiter le réseau des séminaires en la matière.
1.13. Manque de maitrise de l'outil tarifaire ;	- Formation du personnel sur les méthodes et outils tarifaires ;
1.16. perte des affaires par rapport à la lenteur dans la procédure de traitements des offres d'assurance ;	-Revoir la procédure de la prise en charge des appels d'offres pour gagner en efficacité dans le traitement et la transmission des cahiers des charges ;
1.17. Risque de fraude : la falsification des données, la surfacturation, donnée incorrecte pour obtenir une couverture...et autres ;	<ul style="list-style-type: none"> -Le renforcement de la vérification des documents ; factures, connaissements ... et autres ; -Vérification des informations concernant le navire : <ul style="list-style-type: none"> • La position du navire ; • S'agit-il d'un navire qui est déjà déclaré en avarie commune ; • L'âge et pavillon du navire.

➔ **Zone à surveiller :**

Risques	Plan d'action
1.3.Non-respect des délais de soumission des appels d'offres et clauses du cahier de charge ;	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'une équipe qui travaille sur les appels d'offres ainsi qu'une recommandation d'élaboration des fiches techniques pour chaque soumission ;
1.11. Non vérification du statut du proposant ;	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir des formulaires de déclarations des risques a présenté aux assurés pour renseignement et signature avant la proposition de l'offre. - Mettre en place une procédure de préparation des offres de tel sorte que, le collaborateur qui prépare l'offre est différent de celui qui la valide au sein des différents mallons du réseau : <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de l'agence et sur la base du FDR, les collaborateurs vont procéder à la préparation d'une offre qui doit être transmise systématiquement à la structure supérieure, selon le pouvoir de souscription, celle-ci procède à la vérification et validation des offres.
1.15. Vente modérée des produits par les intermédiaires ;	<ul style="list-style-type: none"> - Procéder a deux sortes d'intéressements : <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau des agences directes : Exemple 01 : Distribuer des primes dans le cas d'atteinte de l'objectif estimé pour l'année « X », en souscrivant des affaires par produits ou par contrats. Exemple 02 : - Classer ou noter une agence selon son évolution.

<p>1.20. difficulté de trouver un placement en réassurance surtout pour les risques de pointes : exemple; objet de valeur, l'or, les équipements sensibleet autres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les courtiers et les autres intermédiaires. Exemple : Proposer des taux de commission supérieur. <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir des packages ; d'une sorte à vendre des produits mévendu tout en utilisant un produit phare Exemple : utilisation du produit automobile pour vendre le produit RCV. - Consultation d'un nombre important de réassureurs, pour augmenter les chances de trouver de meilleures conditions de couverture en réassurance.
--	--

➔ **Zone d'amélioration**

Risques	Plan d'action
<p>1-12-Information communiqué par le client incomplet ou erroné (avis d'aliment mal remplie) ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La présentation d'un FDR pour le client, qui est tenu de le remplir minutieusement. Par la suite le souscripteur procédera à la vérification des informations fournies et ce avant d'entamer l'étape de tarification du risque ;
<p>1-19- Risque de perte des affaires du a :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une Réception tardive des cotations des réassureurs et/ ou non aboutissement des négociations ; • Difficulté d'arriver à un accord dans les délais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation d'un nombre important de réassureur ; - L'anticipation : envoyer des demandes avant l'ouverture de l'appel pour les affaires qui reviennent annuellement.

3.2. Processus de la souscription, émission et enregistrement des contrats d'assurance sur facultés

La souscription et la domiciliation des polices d'assurance se fait par le réseau commercial à savoir : les agences qui sont chargées de la réception de la clientèle, la délivrance des polices d'assurance, l'encaissement des primes à l'établissement du contrat et la gestion du règlement des sinistres.

L'étape de préparation et conception des offres d'assurance prend effet dès la réception de la demande d'offre /avenant via le service client, jusqu'à l'enregistrement de la police sur le registre ainsi sur ORASS, tout en passant par les différentes étapes de négociations et vérifications des renseignements fournis par le client , ces dernières sont présumés dans l'annexe N°02.

La souscription d'une police d'assurance obéit à des règles techniques et de gestion lesquelles l'assureur ne saurait s'écarter sans encourir le risque d'une mauvaise appréciation du risque à couvrir. Parmi les règles de gestion, nous retiendrons les pouvoirs de souscription et de signature, entre les différentes structures (agences, directions régionales, direction des risques industriels, division risques entreprises).

Dans le cadre de l'assurance faculté, à partir de la demande d'assurance, le producteur procède à une appréciation du risque à assurer, tout en prenant en considération les caractéristiques de la marchandise à transporter ainsi que les conditions de son transport qui sont indispensables à la tarification du risque.

Il sera procédé ensuite à la tarification du risque selon le mode d'assurance convenu, le trajet arrêté et la catégorie du produit à assurer. Le tarif en vigueur fixe le taux de prime en tenant compte de l'élément géographique dont la répartition est faite par région. Il varie selon la **provenance** et la **catégorie**.

Avant de concrétiser la phase d'établissement d'un contrat d'assurance, Le producteur doit vérifier les renseignements fournis par le client pour matérialiser les engagements contractuels convenus, ainsi, de s'assurer que les valeurs sont correctement transmises afin d'établir la police d'assurance.

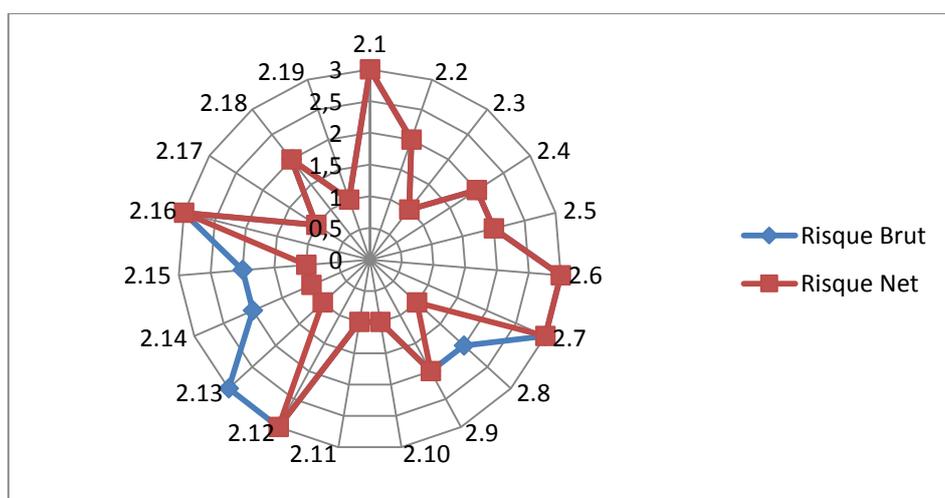
L'objectif de ce processus est de faire ressortir l'ensemble des risques qui peuvent entraver le déroulement de la souscription, l'émission et l'enregistrement des contrats d'assurance faculté.

Risques	DMR
2.1. Non-respect de la procédure et les pouvoirs de souscriptions par les différents niveaux (l'agence et « DR »)	- Vérification périodiques des contrats, à travers les statistiques sur ORASS ;
2.2. Non-respect des conditions de réassurance. Exemple : Souscrire une affaire hors traité sans avoir un aval du réassureur ;	- Vérification des polices souscrites et remédier par des avenants, des avis de placements...et autres
2.3. Non adéquation des contrats souscrits avec les offres d'assurances communiquées.	- Remédier/corriger par les différents avenants (redressement des primes, limites, capitaux Et autres).
2.4. l'indisponibilité de l'information au moment opportun pour le contrôle et le suivi de souscription ;	/
2.5. Insuffisance d'outils d'analyse sur le système (les requêtes pour le traitement des données). Exemple :	/
<ul style="list-style-type: none"> • La segmentation par types de facultés transportées, moyen de transport ; • Analyse par région, port de chargement et de déchargement ...et autres.) ; 	

<p>2.6. Lourdeur des procédures de souscriptions</p>	<p>- Communiquer par téléphone, email concernant les affaires urgentes ;</p>
<p>2.7. Erreur dans la saisie sur le système informatique des éléments du contrat ; tarification Exemple : Omission d'appliquer certaines majorations ou surprimes ou bien l'application des réductions)</p>	<p>- Procéder à une demande d'annulation du contrat erroné et ressaisir de nouveau.</p>
<p>2.8. Dépassement des engagements acceptables sur un même site, un même client, ou un même risque d'assurance (plusieurs assurables de faculté maritime sur un même moyen de transport) : risque de cumul</p>	<p>- Disponibilité d'une couverture de réassurance qui peut aller jusqu'à 200 % de la limite du traité par expédition.</p>
<p>2.9. Mauvaise appréciation des risques du à une réponse incomplète ou manque de précisions dans les réponses de l'assuré ainsi que la mauvaise rédaction des clauses contractuels : ✓ Omission des clauses contractuelles ; ✓ clauses abusives.</p>	<p>- Ajustements et corrections des contrats par des avenants ;</p>
<p>2.10. Absence de surveillance du portefeuille ; Exemple : Le calcul de rentabilité par produit, le contrôle du S/P, la segmentation par nature d'activité ou de la faculté transportée, calcul de la rentabilité par garantie.... Et autres</p>	<p>- Rapports d'activités annuels</p>
<p>2.11. Non vérification de la conformité des documents contractuels retournés par le souscripteur : ✓ Non signature des conditions particulière ; ✓ Absence de cachet et / ou de griffe.</p>	<p>- Vérification, retour et régularisation ;</p>
<p>2.12. La non maîtrise de la manipulation des rubriques relatives à la souscription sur ORASS</p>	<p>- Assister les souscripteurs via le téléphone ;</p>
<p>2.13. Erreur de saisie dans le taux de prime, mauvais choix de la catégorie de la marchandise, la provenance ainsi que le type de garantie et la nature de la police,</p>	<p>- Redressement par des avenants</p>

soit par méconnaissance ou bien par omission ;	
2.14. Souscription d'une mauvaise qualité, malgré leur conformité aux règles (souscription d'un contrat non rentable) ;	- Suivre le client périodiquement : - Conseils ; - Recommandations ; - journées techniques.
2.15. Souscrire un contrat d'assurance sur une marchandise déjà avariée : l'assuré à l'information à l'avance sur l'avarie et il vient pour souscrire un contrat (pour tous types de facultés) ;	- Demande d'attestation de non sinistre ;
2.16. Souscrire une police d'assurance (police d'abonnement) et ne pas déclarer certains avis d'aliments,	- Vérification des contrats
2.17. Non maîtrise ou non compréhension par l'assuré des termes du contrat de vente ;	- Conseil et assistance
2.18. Non sensibilisation ou non information de l'assuré des conditions dont lesquelles la marchandise doit être transportée (préparation de la marchandise)	- Conseil et recommandation
2.19. Non vérification des résultats des contrats avant leurs échéances	/

Figure 27 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 02



Source : Elaboré par nous-mêmes.

➔ Zone d'actions prioritaires

Risques	Plan d'action
2-1-Non-respect des procédures et pouvoirs de souscriptions par les différents mallions du réseau (Agence et DR) ;	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des états par chaque niveau du réseau, en termes des offres communiquées, offres souscrites. Pour ensuite faire un rapprochement périodique ;
2-6- Lourdeur des procédures de souscriptions ;	<ul style="list-style-type: none"> - Alléger les procédures de souscription : • En augmentant les pouvoirs de souscriptions des agences et directions régionales ; • Prévoir sous ORASS une gestion des contrats en temps réel ; <p>Exemple : Réception de la part du producteur (service client) de la police en projet accompagnée des pièces jointes (connaissance et FDR comportant les informations nécessaires), qui permettront au responsable hiérarchique de vérifier et de valider la police, et la renvoyer par la suite au producteur pour la souscription.</p>
2-7- Erreur dans la saisie des éléments du contrat sur le système informatique ;	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique et restrictions sur le système (seul le responsable est habilité à créer ou à modifier le contrat) ;
2-12- La non maîtrise de la manipulation des rubriques relatives à la souscription sur ORASS ;	<ul style="list-style-type: none"> - Formation du personnel en matière de tarification ; - Concevoir un manuel de tarification ; - Simplifier le paramétrage sous ORASS ;
2-16- souscrire une police d'assurance (police d'abonnement) et ne pas déclarer certains avis d'aliments,	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de vérification des polices abonnement, notamment le respect chronologique des numéros des avis d'aliments déclarer par l'assuré ; - Effectuer des visites périodiquement ;

➔ **Zone à surveiller :**

Risques	Plan d'action
<p>2-2-Non-respect des conditions de réassurance. Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Souscrire une affaire hors traité sans avoir un aval du réassureur ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des restrictions sur le système d'information ORASS lors de la souscription. Exemple : • on ne peut souscrire ou validé un contrat qui dépasse la limite du traité sans l'accord du réassureur ;
<p>2-4- Indisponibilité de l'information au moment opportun pour le contrôle et le suivi de souscription ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le suivi en temps réel des souscriptions via le système d'information par le responsable hiérarchique.
<p>2-5- Insuffisance d'outils d'analyse sur le système (les requêtes pour le traitement des données). Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La segmentation par types de faculté transportée, moyen de transport ...etc. • Analyse par région, port de chargement et de déchargement ...et autres.) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un système qui va permettre le suivi et l'analyse de données ; - Confectionner des états de sortie au niveau du système d'information selon le besoin : • Valeurs assuré par tranche de capitaux, par produits, par type de garantie.....et autres ; • Affaires dont la prime dépasse un certain seuil ;
<p>2-9-Mauvaise appréciation des risques du a une réponse incomplète ou manque de précisions dans les réponses de l'assuré ainsi que la mauvaise rédaction des clauses contractuels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omission des clauses contractuelles ; • clauses abusives. 	<ul style="list-style-type: none"> - FDR enrichie pour permettre une meilleure appréciation du risque ; - Concevoir des contrats types comportant des clauses contractuelles par famille de produit et les soumettre pour validation par le responsable hiérarchique avant leur signature.
<p>2-18- Non sensibilisation ou non information de l'assuré des conditions dont lesquelles la marchandise doit être transportée (préparation de la marchandise) ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation de l'assuré par l'organisation des journées techniques ;

➔ **Zone d'amélioration :**

Risques	Plan d'action
2-3- Non adéquation des contrats souscrits avec les offres d'assurances communiquées.	<ul style="list-style-type: none"> - Le suivi des offres communiquées ; - Validation des contrats souscrits par le service ayant communiqué l'offre ;
2-8-Dépassement des engagements acceptables sur un même site, un même client, ou un même risque d'assurance (plusieurs assurables de faculté maritime sur un même moyen de transport) : risque de cumul ;	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un système qui va permettre de centraliser les affaires souscrites, ce système va nous afficher les expéditions qui voyage sur le même navire et même trajet et qui appartiennent plusieurs assurés ;
2-10- Absence de surveillance du portefeuille ; exemple Le calcul de rentabilité par produit, le contrôle du S/P, la segmentation par nature d'activité ou de la faculté transportée, calcul de la rentabilité par garantie.... Et autres	<ul style="list-style-type: none"> - concevoir un tableau de bord par produit ; - Suivi régulier des indicateurs de rentabilité de la branche (s/p).
2-11- Non vérification de la conformité des documents contractuels retournés par le souscripteur : <ul style="list-style-type: none"> • Non signature des conditions particulière ; • Absence de cachet et / ou de griffe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la vérification par le responsable hiérarchique
2-13- Erreur de saisie dans taux de prime, mauvais choix de catégorie de la marchandise, la provenance ainsi que le type de garantie et la nature de la police, soit par méconnaissance ou bien par omission ;	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des contrôles hiérarchique : soumettre les contrats au responsable hiérarchique pour vérification et validation ;
2-14-Souscription d'une mauvaise qualité, malgré leur conformité aux règles (souscription d'un contrat non rentable) ;	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller aux affaires souscrites ; - Redresser la situation par des franchises, taux, limites d'engagements, pour atténuer les dégâts ; - Instaurer des surveillances lors de l'opération de déchargement ;
2-15-Souscrire un contrat d'assurance sur une marchandise déjà avariée : l'assuré à l'information à l'avance sur l'avarie et il vient pour souscrire un contrat (pour tous types de facultés) ;	<ul style="list-style-type: none"> - Consulter les sites spécialisés dans le tracing des navires ; - S'abonner au bureau d'avocat Clyd&co pour s'informer des avaries communes ;
2-17- Non maîtrise ou non compréhension par l'assuré des termes du contrat de vente ;	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation des journées techniques au profil des clients ;

2-19- Non vérification des résultats des contrats avant leurs échéances (pour modification des conditions tarifaires)

Exemple :

Vérification du ratio S/P pour le réajustement des conditions de prise en charge (tarif, franchise, limites de garantie, clauses contractuelleset autres ;

- Contrôle hiérarchique :
 - Elaboration de la situation de chaque contrat ;
 - Concevoir des tableaux de bord et inventaires périodiques exhaustifs.

3.3. Processus de la gestion quotidienne des contrats (renouvellement et /ou modification des contrats)

Ce processus concerne la gestion contractuelle liés à la durée de vie du contrat d'assurance, tels que les avenants, qui sont émaner du souscripteur ou la SAA (résiliation, régularisation....et autres).par ailleurs, toute modifications des conditions d'assurance d'un contrat déjà existant doit faire l'objet d'un écrit adressé par l'assuré à l'agence et doit être obligatoirement être consignée sur avenant au contrat sous forme

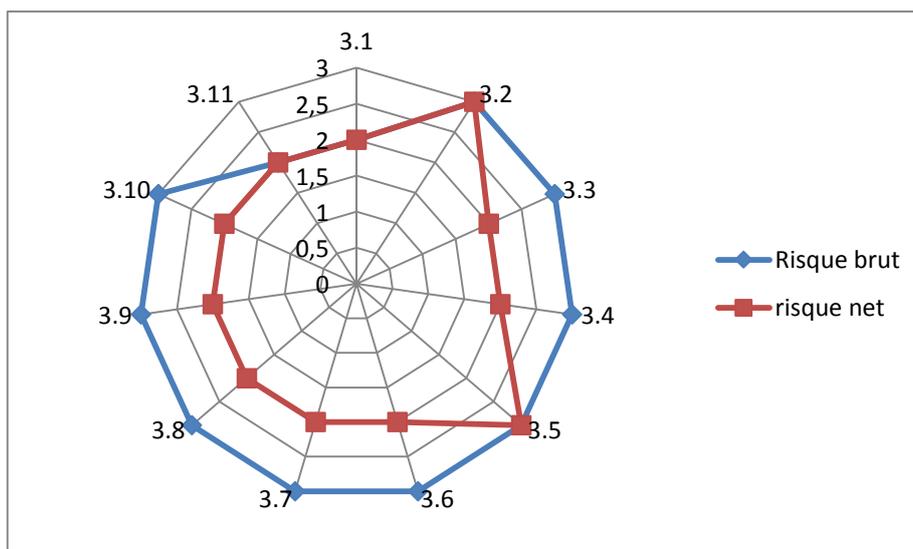
La phase de gestion quotidienne des contrats se déroule à travers les étapes citées dans l'annexe N°03.

L'objectif donc de la Gestion quotidienne des contrats (renouvellement et /ou modification des contrats) est l'actualisation, la précision et l'ajustement de toute modification du risque, ainsi qu'une adéquation de la prime avec ce dernier d'une part. D'autres part une revalorisation des capitaux et l'amélioration éventuelle de la couverture offerte au niveau du service production.

Risques	DMR
3.1.Réception tardive ou non réception de l'accord sur avenant ;	/
3.2.Omission de la saisie des avis d'aliments pour les polices d'abonnement ;	-Saisir par forçage ou bien en différé sur le système
3.3.Omission ou envoi tardif (hors délai) des avenants concernant les modifications apportées au contrat ;	-Vérification périodique des contrats
3.4.Erreurs ou omission dans la collecte et la conservation des documents, ayant des conséquences sur la validité des contrats	- Vérification périodique des contrats ;
Exemple :	
• Des avenants pour modification des conditions tarifaires.	
3.5.Erreur dans la désignation du type de l'avenant ;	-Vérification périodique des contrats ;

Exemple :	
<ul style="list-style-type: none"> Régularisation/ajustement 	
3.6.Erreur de saisie des données relatives aux modifications apportées ;	- Redressement par des avenants
3.7.Mal rédaction ou omission des clauses contractuelles des contrats ou avenants ;	- Correction des contrats par des avenants ;
3.8.Non-transmission, ou transmission tardive des contrats et avenants à l'assuré ;	-Contrôle, vérification et redressement par avenants ;
3.9.Calcul erroné de la surprime ou ristourne ;	-Contrôle, vérification et redressement par avenants ;
3.10. Ne pas s'apercevoir d'une aggravation de risque non déclarée par l'assuré ;	-Vérification hiérarchique ;
3.11. Mauvaise communication avec l'assuré et manque de sensibilisation :	
Exemple : <ul style="list-style-type: none"> un client qui souscrit d'une manière répétitif une police au voyage; le souscripteur peut lui proposer une police abonnement ; sensibilisation de l'assuré sur le choix de l'âge et pavillon du navire, le chargement de la marchandise et cela pour éviter les surprimes. 	

Figure 28 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 03



Source : Elaboré par nous-mêmes.

➔ **Zone d'actions prioritaires**

Risques	Plans d'action
3-2- Omission de la saisie des avis d'aliments pour les polices d'abonnement ;	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'une fiche de suivi des polices abonnements ; - veiller au respect de l'ordre chronologique des avis d'aliments déclaré par le client ;
3-5-Erreur dans la désignation du type de l'avenant ; Exemple : Régularisation/ajustement	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation des avenants en projet et les soumettre à la hiérarchie pour vérification et accord ;

➔ **Zone à surveiller**

Risques	Plan d'action
3-11-Mauvaise communication avec l'assuré et manque de sensibilisation : Exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Un client qui souscrit d'une manière répétitif une police au voyage; le souscripteur peut lui proposer une police abonnement ; • sensibilisation de l'assuré sur le choix de l'âge et pavillon du navire, le chargement de la marchandise et cela pour éviter les surprimes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à la disposition du client /assuré, un catalogue et des fiches produits ; - Fournir le conseil et l'assistance pour le client ;
3-1- Réception tardive ou non réception de l'accord sur avenant ;	<ul style="list-style-type: none"> - La saisie des avenants en projet sur le système et les soumettre à la hiérarchie pour accord et validation ; - Relèvement des pouvoirs de signatures au niveau des agences et directions régionales ;
3-3- Omission ou envoi tardif (hors délai) des avenants concernant les modifications apportées au contrat ;	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque police abonnement fera l'objet d'ouverture d'un dossier, à qui l'on devra rajouter tout documents concernant les modifications y afférentes ; ce qui va faciliter le suivie ainsi qu'une

	mise à jour sur le dossier en question.
3-4- Erreurs ou omission dans la collecte et la conservation des documents, ayant des conséquences sur la validité des contrats :	- Conception des fiches pour chaque contrat pour le suivie ;
Exemple :	
<ul style="list-style-type: none"> • Des avenants pour modification des conditions tarifaires. 	
3-6- Erreur de saisie des données relatives aux modifications apportées ;	- Renforcement des contrôles hiérarchiques : soumettre les contrats au responsable hiérarchique pour vérification et validation ;
3-7-Mal rédaction ou omission des clauses contractuelles des contrats ou avenants ;	- Concevoir des contrats types comportant des clauses contractuelles par familles de produits et les soumettre pour validation par le responsable hiérarchique avant leur signature ;
3-8- Non-transmission, ou transmission tardive des contrats et avenants à l'assuré ;	- La tenue des fiches pour chaque police et concevoir des tableaux de bord pour le suivi des contrats ;
3-9-Calcul erroné de la surprime ou ristourne ;	- Renforcement du contrôle et vérification des modifications apportées tout en les soumettant au responsable hiérarchique pour rectification et validation ;
3-10- Ne pas s'apercevoir d'une aggravation du risque non déclarée par l'assuré ;	- Le renforcement du système de rectification et de contrôle ;

3.4. Processus de gestion des sinistres

La gestion des sinistres devient la des défis majeur auxquels les compagnies d'assurance sont confrontés, c'est pour quoi elles vont devoir transformer en profondeur et d'une manière durable leurs activités cœur de métier, en faisant notamment évoluer la gestion des sinistres.

En effet, le traitement d'un sinistre est le moyen essentiel dont dispose l'assuré pour vérifier la qualité de la prestation qu'il a achetée. C'est par conséquent un élément de fidélisation de la clientèle.

Après la réalisation d'un risque, l'assuré est tenu de déclarer le sinistre dans les délais prescrits par les conditions générales. Le délai de déclaration de sinistre revêt une grande importance, et constitue une des mesures conservatoires à observer que la réalisation d'un tel

risque impliquerait. La phase de gestion des sinistres se déroule à travers les étapes citées dans l'annexe N°04.

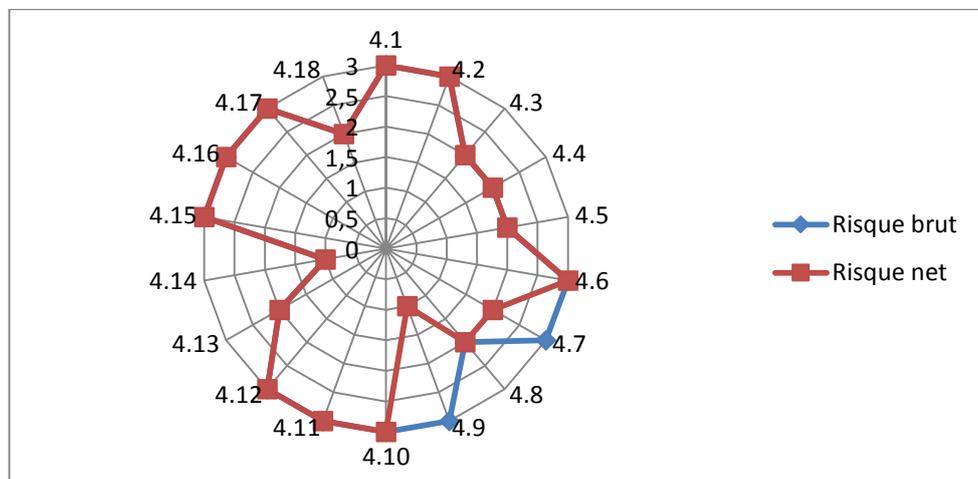
Toutefois le traitement d'un sinistre est un processus long et complexe qui requiert la maîtrise de la relation client et du dommage. Le gestionnaire ne devra pas simplement se positionner en liquidateur payeur mais en véritable expert en mesure de proposer des solutions. Pour y parvenir nous nous interrogeront sur les leviers possible d'amélioration de la performance dont dispose la SAA en matière de gestion des sinistres D'où la nécessité d'identifier et d'évaluer les différents risques qui peuvent entraver le déroulement de ce processus .A travers cette évaluation, un plan d'action sera mis en place pour remédier aux insuffisances des dispositifs de maitrise des risques déjà existants en matière de gestion de sinistre.

Risques	DMR
4.1.Retard dans la prise en charge du dossier déclaré.	- Vérification périodique des dossiers sinistres à travers les statistiques communiquées aux structures supérieures ;
4.2.Rejet ou règlement de sinistres à tort : une mauvaise interprétation des clauses et garanties, omission ou négligence d'une garantie; non vérification de la couverture du contrat	- Etude du dossier par les différentes structures (chaque structure doit faire sa propre fiche technique)
4.3.Retard dans l'établissement des PV d'expertise : Choix imprudent de l'expert, manque de professionnalisme ;	- Faire des rappels (relancer) ; - Le choix de l'expert se fait selon la nature du sinistre : le gestionnaire choisit l'expert spécialiste en tenant compte de la nature de chaque sinistre.
4.4.Désignation tardive d'un expert	/
4.5.Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation).	- Réajustement de l'évaluation
4.6.Non-respect des délais de règlements contractuels ;	/
4.7.Accroissement important du nombre de classés sans suite : précipitation dans l'acceptation de déclarations de sinistres sous franchise et sinistres exclus.	- Vérification des déclarations de sinistres avant l'ouverture du dossier sinistre ;

<p>4.8. Réception tardive de la déclaration du sinistre ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Insertion d'une clause sur la déchéance en matière de déclaration de sinistre : <p>Exemple</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour tout dommage ou perte matériel : 7 jours ouvrables ; • En cas de vol : 3 jours ;
<p>4.9. Dossier incomplet : Informations incomplètes ou erronées ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Demande d'un complément d'informations; - Demande de précision sur certaines informations ;
<p>4.10. Acte intentionnel de fraude, d'enfreintes à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique une personne en interne (fraude interne et externe) ;</p> <p>4.11. La non prise en compte par le système d'information de certains actes ou clauses contractuelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification périodique des dossiers ; - Suivi sur le système d'information ; - Contrôle et redressement
<p>4.12. Non-respect des pouvoirs de règlement ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification périodique des sinistres réglés via les statistiques communiquées par le réseau
<p>4.13. Le non envoi de l'avis de sinistre pour les risques placés en réassurance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une note envoyée au réseau : chaque sinistre dans les montants des dommages est supérieur à 10 millions de DA, doit être transmis à la structure supérieure selon les pouvoirs ;
<p>4.14. Evaluation incorrecte des provisions (sous ou sur évaluation) de la PSAP: exemple; se limité au calcul du cout moyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réajustement
<p>4.15. Evolution défavorable de la charge sinistre, d'une façon plus ou moins rapide (augmentation de fréquence ou d'intensité)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des affaires par le service sinistre (une fréquence élevée de la sinistralité) ;

	- Couverture en réassurance « Quote-part » et « FAC-OB » ;
4.16. Survenance plus fréquente qu'attendue, de sinistres de montant élevé.	- Couverture en réassurance « Quote-part » et « FAC-OB » ;
4.17. Non vaillance des assurés pour l'établissement de la lettre de réserve au déchargement des facultés.	- Insertion d'une clause, sur la sauvegarde des pistes de recours pour l'assureur « sous peine de perdre le droit à l'indemnité ou réduire son indemnité proportionnellement au préjudice subis a l'assureur ;
4.18. Risque de méconnaissance de l'assuré de ses droits, lois, et réglementation régissant le transport international : exemple ; emballage inadéquat ; type et âge du navire; les pavillons.....	- Assistance, surveillance et conseil de l'assuré.

Figure 29 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 04



Source : Elaboré par nous-mêmes.

➔ Zone d'actions prioritaires

Risques	Plan d'action
4-1- Retard dans la prise en charge du dossier sinistre déclaré.	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une procédure de gestion sinistre efficace : suivi des dossiers sinistre sur le système et arrêter une situation mensuelle. - La sensibilisation des gestionnaires a la nécessité de respecter la procédure de gestion sinistre.
<p>4-2- Rejet ou règlement de sinistres à tort du a :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une mauvaise interprétation des clauses et garanties ; • Omission ou négligence d'une garantie; • Non vérification de la couverture du contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Soumettre les dossiers avec leurs fiches de synthèse au structure supérieure avant tout accord de règlement ou rejet ;
4-6- Non-respect des délais de règlements contractuels ;	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une procédure de gestion et de suivi efficace et ce à travers l'élaboration d'un <i>manuel de gestion technique</i> ; - Revoir les pouvoirs de signature et assurer un suivi du système ; - Vérification périodique des statistiques communiquées à la structure centrale ;

4-10- Acte intentionnel de fraude, d'enfreintes à la législation ou aux règles de la compagnie qui implique une personne en interne (fraude interne et externe) ;

- Des documents falsifiés. Dans ce cas, la marchandise n'existe pas ;
- Une marchandise inférieure en qualité ou en quantité ;
- La même marchandise peut être vendue à deux ou plusieurs parties ;
- L'émission de connaissements est établie en double pour la même marchandise.

- **Prévention lors de l'établissement du contrat d'assurance :** La sensibilité des contrats à la fraude dépend de la façon dont ils ont été conçus.

- Franchises et plafonds ;
- Obligation de déposer plainte (pertes, vols...) ;
- Obligation de présenter des documents justifiant le dommage (photos, expertises...) ;
- Eviter l'enrichissement de l'assuré lors du dommage...

- **Prévention à l'acceptation (FDR):** Faire preuve de vigilance avant la souscription d'un risque, pour ne pas être assailli de doutes en cas de sinistre et pour ne pas mener d'enquêtes coûteuses. Les assureurs doivent se montrer sélectif et poser des questions pour avoir une idée exacte de la nature des risques qu'ils acceptent (FDR obligatoire).

- **La sensibilisation et la formation du personnel est de rigueur**, notamment des gestionnaires de sinistres (publication d'un manuel sur les aspects juridiques de la fraude à l'assurance, l'identification de clignotants qui doivent déclencher des enquêtes, suggestions pour l'établissement de déclarations de sinistre, base incidents...)

4-12-Non-respect des pouvoirs de règlement ;

- Instauration d'une procédure dont le gestionnaire sinistre ne peut accorder et/ou valider un règlement sans consulter l'aval du réassureur ;
- **Niveau A :** la saisie du sinistre par le gestionnaire ;
- **Niveau B :** la vérification et l'accord par le responsable hiérarchique selon les pouvoirs ;

	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau A : le règlement par le gestionnaire sur le système d'information ;
4-16-Survenance plus fréquente qu'attendue, de sinistres de montant élevé ;	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuster les conditions de prise en charge (prime/franchise) pour retourner à l'équilibre à travers un tableau de bord permettant le suivi ; - Prévoir des actions efficaces en matière de récupération (recours)
4-17- Non vaillance des assurés pour l'établissement de la lettre de réserve au déchargement des facultés.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation de l'assuré sur l'importance de cette pièce maitresse dans la gestion et la prise en charge du dossier sinistre ;

➔ **Zone à surveiller**

Risques	Plan d'action
4-3- Retard dans l'établissement des PV d'expertise : Choix imprudent de l'expert, manque de professionnalisme ;	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection rigoureuse des experts ; - Un suivi de prêt des états d'avancement d'expertise ; - Revoir les conditions d'agrément ;
4-4- désignation tardive d'un expert ;	<ul style="list-style-type: none"> - L'établissement des ODS (ordres de services) pour des experts, juste après la déclaration du sinistre ;
4-5- Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation) ;	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification de l'évaluation des sinistres effectués par les experts et leurs demander de procéder à la correction par des additifs.
4-7- Accroissement important du nombre de classés sans suite : précipitation dans l'acceptation de déclarations de sinistres sous franchise et sinistres exclus ;	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une note a diffusé au réseau, par laquelle on instruit ce dernier de ne pas classer les dossiers sinistres sans l'aval de la hiérarchie ;
4-8- Réception tardive de la déclaration du sinistre	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation de l'assuré ; - Prévoir une procédure plus souple pour la déclaration des sinistres ;
4-13- le non envoi de l'avis de sinistre pour les risques placés en réassurance.	<ul style="list-style-type: none"> - Paramétrage des avis de sinistre sous ORASS en relation avec la déclaration des sinistres ;

(L'avis de sinistre s'affiche automatiquement pour tout sinistre dépassant 10 million de DA) ;	
4-18- Risque de méconnaissance de l'assuré de ses droits, lois, et réglementation régissant le transport international : exemple ; emballage inadéquat ; type et âge du navire; les pavillons.....et autres	- Instaurer une cellule « assistance et conseil » pour la gestion en amont du portefeuille, dans le but de réduire le risque dans l'avenir ;

➔ **Zone d'amélioration**

Risques	Plan d'action
4-9- Dossier incomplet : Informations incomplètes ou erronées ;	Lister les documents à fournir pour chaque réclamation et les insérés dans les conditions particulières établie sous ORASS ;

3.5. Processus de la gestion des recours ; amiable/contentieux

Le recours est une action que l'assureur, subrogé dans les droits de l'assuré, exerce contre le tiers responsable (transporteur, acconier, manutentionnaire...) l'osque les marchandises de l'assuré ont subis des dommages, pertes et /ou manquant lors d'une opération maritime, terrestre et aérienne.

En effet, le recours peut se faire soit à l'amiable, soit par voie judiciaire, toute fois la gestion de recours nécessite un suivi rigoureux et méthodiques de la part des assureurs, déroule

✓ **Le recours à l'amiable :**

Le recours à l'amiable est le moyen de se faire indemniser sans passer par la voie judiciaire. C'est une phase de négociation entre l'assureur et le tiers responsable des dommages.

Le recours à l'amiable nous permet d'économiser les frais supplémentaires afférents à la procédure judiciaire, ainsi une récupération plus rapide du gain financier .néanmoins, il a un inconvénient c'est celui de nous faire perdre l'action judiciaire dans le cas d'omission de la date de prescription.

✓ **Le recours judiciaire :**

C'est une action judiciaire dirigée contre le tiers responsable, lorsque le recours amiable ne donne aucun résultat ou lorsque le délai de prescription se rapproche de sa fin.

L'action judiciaire doit être faite au moins dans un délai de (30) jours avant l'expiration du délai de la prescription annale, sachant que la date **d'inscription de recours à l'instance judiciaire interrompt la prescription**. D'où les assureurs trouvent un grand intérêt en s'adressant aux tribunaux.

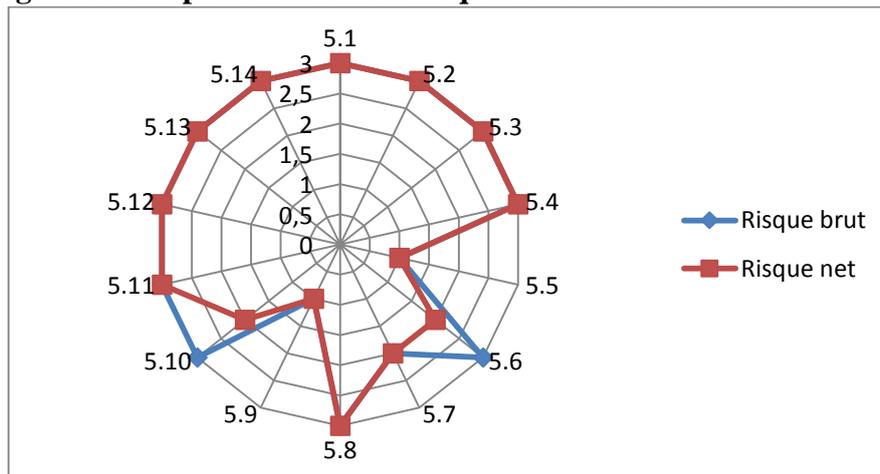
Les procédures du recours à l'amiable ou contentieux se développent à travers les étapes citées dans l'annexe N° 05.

Le recours est parmi les moyens fondamentaux pour compenser les dépenses/décaissements ainsi que les pertes de trésorerie de la compagnie en matière de règlement des sinistres. De ce qui précède, il y a lieu d'insister sur l'obligation d'efficacité de cette procédure en mettant les moyens humains ; matériels et organisationnels, pour que cette procédure soit efficace et rentable. D'où la nécessité d'identifier et d'évaluer les risques et les moyens de maîtrises y afférents. Pour ensuite proposer un plan d'action qui assurera une amélioration continue dans la procédure de gestion recours.

Risques	DMR
5.1. Non transmission du dossier à la cellule recours et récupération.	/
5.2. Non-respect des délais de prescription	- Signaler la date de prescription pour le gestionnaire sinistre.
5.3. Absence des documents nécessaires pour le recours fourni par l'assuré (la lettre de réserve, bordereau différentiel	- Sensibiliser l'assuré par ses obligations envers son assureur (insertion dans les clauses particulières), plus particulièrement son obligation de préserver le droit au recours sous peine de déchéance c'est-à-dire, perte de droit à l'indemnisation ou subir un abattement... et autres
5.4. Absence d'acte de subrogation fourni par l'assuré.	- Une fois l'assuré est indemnisé, un acte de subrogation est remis à l'assureur pour qu'il soit abrogé dans les droit de l'assuré.
5.5. Risque de non-conformité à la procédure de gestion recours : non-respect de la procédure ; Exemple : Entamer la procédure de recours par l'assureur sans qu'il y'est un acte de subrogation.	- Contrôle hiérarchique
5.6. Erreur, omission dans l'évaluation de l'indemnité sur le rapport de l'expertise	- Contrôle hiérarchique : vérification et rectification par les gestionnaires
5.7. Non transmission du dossier dont le montant de réclamation est important à la direction centrale, dû à la non maîtrise de la procédure de recours au niveau des DR	- Contrôle hiérarchique : réclamation des dossiers dont le montant d'indemnité est important.
5.8. Mauvais choix d'un avocat : Non maîtrise du métier assurance transport ;	- Contrôle de la requête par les gestionnaires techniques

Exemple : Mauvaise présentation de la requête.	
5.9. Risque de perte de suivi et de reporting erroné au niveau des DR (manque de coordination entre les services concernés) :	- Contrôle des états statistiques par la hiérarchie périodiquement
Exemple : Un dossier abouti au niveau de la DR, et par manque d'échange d'information, ce même dossier est classé sans suite au niveau centrale.	
5.10. Le non suivi des affaires par les avocats (relâchement)	- Rappeler les avocats souvent sur le sort des affaires confiées.
5.11. Erreur dans l'identification de la partie contre laquelle on exerce le recours ;	- Vérification et confirmation de la partie responsable des dommages, par les gestionnaires techniques.
5.12. Risque de rejet par la justice de l'affaire dans le fond : mauvaise rédaction des requêtes ;	/
5.13. Risque de rejet par la justice de l'affaire dans la forme : défaut de qualité; par exemple manque d'acte de subrogation ;	- Confirmation de la constitution de toutes les pièces nécessaires pour introduire une action en recours ;
5.14. Risque de non-conformité de notification des réclamations à l'étranger (défaut d'adresse ou non maîtrise de la procédure).	- Confirmer les adresses qui sont émises sur le connaissance.

Figure 30 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 05



Source : Elaboré par nous-mêmes.

➔ Zone d'actions prioritaires

Risques	Plan d'action
5-1-Non transmission du dossier à la cellule recours et récupération ;	<ul style="list-style-type: none"> - Edition automatique d'un état des dossiers recours à partir du SI et comparaison avec le fichier Excel du gestionnaire ; - Mise en place de contrôles hiérarchiques systématiques sur les bordereaux de règlement.
5-2- Non-respect des délais de prescription ;	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'alerte système (définir la date de prescription) ;
5-3- Absence des documents nécessaires pour le recours fourni par l'assuré (la lettre de réserve, bordereau différentiel) ;	<ul style="list-style-type: none"> - A la souscription du contrat l'assureur doit insister et rappeler a son assuré sur son obligation envers son assureur en cas de sinistre ;
5-4- Absence d'acte de subrogation fourni par l'assuré ;	<ul style="list-style-type: none"> - L'assureur exige systématiquement un acte de subrogation a son assuré (accord préalable sur la présentation du document) ;
5-8- Mauvais choix d'un avocat : Non maitrise du métier assurance transport ;	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une liste d'avocats spécialisé et maitrisant le métier de l'assurance transport, et plus particulièrement transport maritime ;
Exemple : Mauvaise présentation de la requête	
5-11- Erreur dans l'identification de la partie contre laquelle on exerce le recours ;	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des documents officiels comprenant le nom et l'adresse de la partie contre laquelle on exerce le recours : • Connaissance : si il s'agit de la responsabilité du transporteur ; • Facture d'achat : si il s'agit de la responsabilité du fournisseur (défaut de fabrication, emballage ...et autres) ; • Bordereau différentiel : si il s'agit de la responsabilité de l'entreprise portuaire.
5-12- risque de rejet par la justice de l'affaire dans le fond : mauvaise rédaction des requêtes,	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de la requête par les gestionnaires techniques avant son dépôt au niveau de la justice ;
5-13- risque de rejet par la justice de l'affaire dans la forme : défaut de qualité;	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement dans le contrôle de constitution du dossier recours avant

Exemple : manque d'acte de subrogation ;	sa remise à l'avocat ; par la partie technique.
5-14- Risque de non-conformité de notification des réclamations à l'étranger (défaut d'adresse ou non maîtrise de la procédure).	- Détenir en possession les documents administratifs fiables afin de ressortir les coordonnées correctement.

➔ **Zone à surveiller**

Risques	Plan d'action
5-6- Erreur, omission dans l'évaluation de l'indemnité sur le rapport de l'expertise ;	- Soumettre le rapport d'expertise à la partie technique avant validation pour vérification ;
5-7- Non transmission du dossier dont le montant de réclamation est important à la direction centrale, dû à la non maîtrise de la procédure de recours au niveau des DR ;	- Formaliser et instruire strictement les procédures et pouvoirs d'exercer le recours ;
5-10- Le non suivi des affaires par les avocats (relâchement) ;	- Le choix d'un avocat compétent ;

➔ **Zone d'amélioration**

Risques	Plan d'action
5-5- Risque de non-conformité à la procédure de gestion recours : non-respect de la procédure ; Exemple : Entamer la procédure de recours par l'assureur sans qu'il y' est un acte de subrogation.	- Faire connaître à son assuré toutes les procédures de recours à entamer en cas de survenance de sinistre, tout en s'appuyant sur les conditions générales et particulières ;
5-9- Risque de perte de suivi et de reporting erroné au niveau des DR (manque de coordination entre les services concernés) : Exemple : Un dossier abouti au niveau de la DR, et par manque d'échange d'information, ce même dossier est classé sans suite au niveau centrale.	- Suivi et contrôle périodiques des états statistiques, états de règlements, et états des recours ;

En dépit de l'importance des risques en jeu, aucun contrôle informatique n'est mis en place. Les vérifications reposent sur des contrôles manuels (les contrôles effectués se basent essentiellement sur le contrôle hiérarchique). Aussi rigoureux puissent-ils être, les dispositifs de maîtrise des risques ne peuvent écarter entièrement le risque, particulièrement en raison de l'importance des délais de prescriptions et de l'importance des montants mis en jeu. S'agissant des recours (amiable ou contentieux), toute erreur ou omission peut avoir des répercussions importantes sur le chiffre d'affaires de la branche et sur l'évaluation des provisions liées.

3.6. Processus de la réassurance

La réassurance est une cellule très dynamique. Elle traite un volume très important d'information émanant des différentes sources : interne et externe qui peuvent être une source de risque affectant le bon fonctionnement de l'activité de réassurance.

Ce processus consiste à identifier, évaluer et traiter les différents risques liés aux étapes de renouvellement des traités proportionnels, placement de l'affaire en FAC, transferts de primes, récupération des sinistres, gestion trimestrielle des flux de cession ainsi que leurs dispositifs de maîtrise des risques déjà existants. Néanmoins, l'efficacité de la réassurance ne sera pas étudiée uniquement sous l'angle du transfert de risque mais aussi comme outil performant face à l'asymétrie d'information.

Après la phase d'identification et d'évaluation, un plan d'action sera proposé afin de pallier aux différents risques qui peuvent entraver l'activité de réassurance, tout en améliorant les mesures de maîtrise existantes.

D'une part nous avons décidé d'élargir notre étude sur l'ensemble des branches et ce vu l'importance de la procédure réassurance pour la SAA qui souhaite diversifier son portefeuille en générale et d'élargir en particulier celui des risques d'entreprises, d'autre part nous souhaitons ouvrir une brèche pour nos collègues qui vont venir travailler sur ce thème mais sous un autres angle « cartographie des risque en réassurance.

Risques	DMR
6.1. Non disponibilité d'informations ou complément d'informations demandés par les réassureurs et plus particulièrement les réassureurs étrangers : manque de certaines informations sur le cahier des charges reçu par le client, tels que la sinistralité, le capital, la masse salariale ...et autres, pour des raisons de confidentialité ou non sensibilisation de l'assuré sur les informations nécessaire pour la conclusion d'un contrat d'assurance.	- Faire recours au réassureur le mieux expérimenté pour coter l'affaire d'après son expérience avec d'autres entreprises ou pays, sur le risque.
6.2. S'abstenir de coter l'affaire pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Réassureur non spécialisé sur le risque ; • Réassureur engagé sur l'affaire via une autre compagnie d'assurance. 	/

<p>6.3. Refus ou rejet de l'étude du dossier par un ou plusieurs réassureurs : Une mauvaise présentation du dossier ; Un retard dans sa transmission : retard dû au système d'information ; Erreur dans le dossier à transmettre au réassureur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le dossier de renouvellement est un projet qui fait objet de validation au niveau de la direction réassurance. - Contrôle hiérarchique
<p>6.4. Cession des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection rigoureuse et ciblée de la ressource humaine selon le profil recherché ; - Contrôle hiérarchique par la direction technique ainsi que par la direction réassurance.
<p>6.5. Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs (non transmission des contrats nécessitant un placement).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de base de données trimestriellement et faire un rapprochement entre les deux bordereaux (bordereau de service informatique et celui disponible au niveau de la direction réassurance), par la suite une rectification se fait trimestriellement.
<p>6.6. Retard ou erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, PSAP).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tout est bien établi dans le programme de réassurance
<p>6.7. Risque de perte des affaires : Une réception tardive des cotations et/ou non aboutissement des négociations Difficulté d'arriver à un accord dans les délais (forte sinistralité/révision de la stratégie commercial du réassureur.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi de rappel (e-mail) par la direction réassurance ; - Suivi par la direction réassurance : Sensibilisation des courtiers et des réassureurs quant à l'importance de l'affaire par l'envoi des mails de rappel où l'entente sur un délai de réponse.
<p>6.8. Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de souscription assez rigoureuse.
<p>6.9. Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La direction de réassurance procède à une présélection des réassureurs, de renommé international qui offre une meilleur qualité de service.
<p>6.10. Slips de réassurances ne correspondant pas au cahier des charges ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les slips de réassurance sont soumis à un contrôle par la direction de réassurance, en cas de clauses non conformes, les collaborateurs reviennent vers le réassureur ou le courtier pour d'éventuelles rectifications.

	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification par la direction réassurance du slip de réassurance avant signature. Procéder par la suite a des négociations ainsi qu'un arbitrage entre le niveau de primes, commissions ; franchises, limites, pour enfin aboutir à des rectifications ainsi qu'un accord entre les deux partie.
<p>6.11. Retard dans la récupération des cash loss (appel de fonds fait par la cédante au réassureur lorsqu'elle doit régler un sinistre important) du a :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La lenteur du transfert de devise par la banque d'Algérie ; • Négligence du réassureur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Un choix prudent des réassureurs par la direction réassurance ; - Une demande de règlement automatique pour les sinistres facultatifs, une fois l'accord de règlement est accordé, l'envoi des fonds est immédiat.
<p>6.12. Retard dans le transfert des primes aux réassureurs ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des comptes trimestriellement et saisir la direction comptabilité pour régler le solde de réassurance ;
<p>6.13. Une sous-évaluation du plein de rétention : une baisse du résultat technique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement des études actuarielles concernant le seuil de rétention optimal qui correspond aux capacités financières de la SAA ainsi que sur son appétence aux risques
<p>6.14. Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A l'exclusion de la cession obligatoire pour la CCR qui représente 50 % du portefeuille. La SAA envisage de céder le restant de son portefeuille aux divers réassureurs dont le but d'avoir une couverture diversifiée ainsi que de meilleurs avantages
<p>6.15. Retard dans l'établissement des comptes de réassurance suite à la :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non-réception des états de production et de sinistre dans les délais par les directions centrales concernées ; • Traitement tardif de ces états. 	<ul style="list-style-type: none"> - Envoyer des mails / écrits par la direction de réassurance ; - Contrôle hiérarchique ; - Placements des états tardifs dans le bordereau du trimestre qui suit ;
<p>6.16. Difficulté dans la détermination des parts des réassureurs ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification des réassureurs et procéder à des négociations pour se procurer une meilleure couverture en réassurance ;
<p>6.17. Retard de transmission à temps des documents à la CCR ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique : l'envoi des e-mails aux directions concernées ;
<p>6.18. Placement tardif de l'affaire : non-déclaration à temps des montants dépassant le seuil de rétention : dû à la lenteur de la procédure au niveau du réseau ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour chaque renouvellement, la direction réassurance prend attache avec le réassureur afin de lui communiquer un avis de renouvellement dans les délais ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité offerte au directeur centraux de contacter le réassureur sans passer par la direction réassurance (facilité pour alléger la procédure) ;
6.19. Renouvellement d'une affaire FAC sans solliciter la réassurance ;	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique : Demande d'accord auprès du réassureur ;
6.20.Élaboration d'un profil de risque non exhaustif: difficulté de récolter plus d'informations sur le risque ;	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des bordereaux des sinistres et productions sur le profil du risque, par catégorie, par montant et autres : l'élaboration du profil du risque fait l'objet d'une discussion entre les collaborateurs du service réassurance et les responsables techniques ;
6.21. Non-vérification des conditions de couverture envoyées par le réassureur ;	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique ; - Contrôle posteriori ;
6.22. Le non-respect des conditions de réassurance en termes d'envoi d'avis de sinistre : déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non-déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques ;	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique : Vérification des responsables sur le système d'information ORASS ou via les medias ; - Envoie des avis de sinistres dès connaissance pour les affaires FAC ;
6.23. Insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur au moment opportun (pour les affaires facultative);	<ul style="list-style-type: none"> - Contacte du réseau pour les pièces manquantes ;
6.24. Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur ;	<ul style="list-style-type: none"> - Relance du réassureur ;
6.25.Établissement d'un BSF erroné ;	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification des BSF par les responsables techniques et le responsable de réassurance avant leur envoi ; - Contrôle du réassureur ;
6.26. Règlement de sinistres sans aviser la direction réassurance (exemple : sinistres ne dépassant pas le pouvoir de l'agence ou la direction régionale) ;	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique : contrôle de la base de données au niveau du siège ; - Envoie des bordereaux SAP par la direction réassurance au réseau pour faire un rapprochement ;
6.27. Le choix d'un réassureur défaillant ;	<ul style="list-style-type: none"> - La compagnie fait appel aux réassureurs du premier rang, notés au moins B+ selon la notation du standards and Poor's.
6.28. Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - La SAA détermine les pleins de rétention en se basant sur :

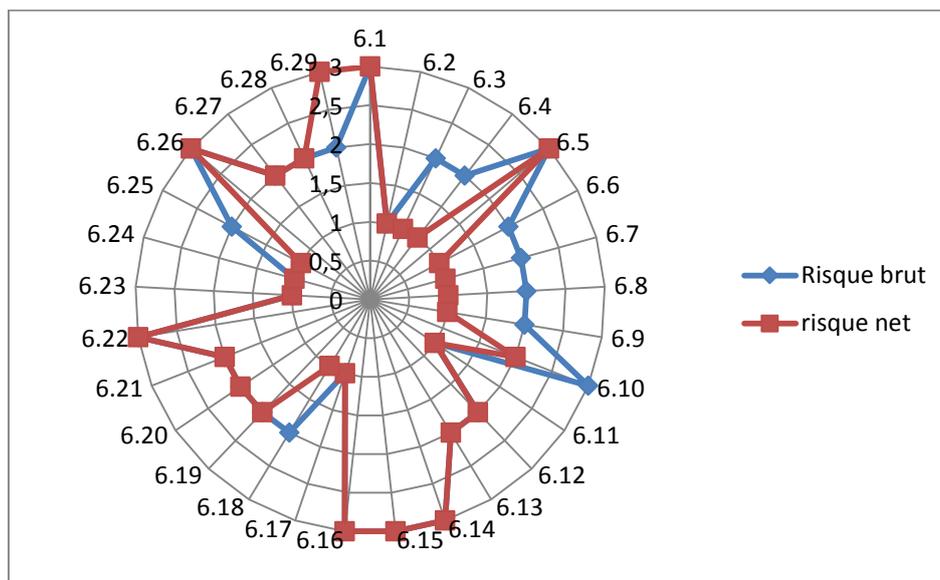
de la compagnie où a la qualité du portefeuille dû à un non disponibilité et/ou non fiabilité de la statistique ;

- La capacité financière ;
- La liquidité ;
- La sinistralité ;
- Les fonds propres ;
- L'expérience dans le domaine de la réassurance.

6.29. Transcription erronée des informations sur base de données réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinente des polices résultant d'une mal conception du contrat au niveau de la base.

- Vérification des responsables hiérarchiques ;

Figure 31 : Représentation des risques bruts et nets de Processus 06



Source : Elaboré par nous-mêmes.

➔ **Zone d'actions prioritaires**

Risques	Plan d'action
<p>6-1- Non disponibilité d'informations ou complément d'informations demandés par les réassureurs et plus particulièrement les réassureurs étrangers : manque de certaines informations sur le cahier des charges reçu par le client, tels que la sinistralité, le capital, la masse salariale ...et autres, pour des raisons de confidentialité ou non sensibilisation de l'assuré sur les informations nécessaire pour la conclusion d'un contrat d'assurance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire recours aux experts formés par la SAA ; - Faire recours aux courtiers et AGA qui sont les plus proches des clients.
<p>6-5-Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs (non transmission des contrats nécessitant un placement) ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration du module réassurance dans le système d'information ; - Automatisation de l'édition des bordereaux ou des états remis à la direction réassurance ; - Formation du personnel au niveau des agences et DR sur la manipulation du système d'information et le module réassurance
<p>6-14-Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un courtier a titré comme qui va véhiculer les placements de nos affaires en réassurance. - Diversification des réassureurs ;
<p>6-15-Retard dans l'établissement des comptes de réassurance suite à la :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non-réception des états de production et de sinistre dans les délais par les directions centrales concernées ; • Traitement tardif de ces états. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfectionnement du système d'information : • Centralisation des données et dispositions des états à temps voulu ; • Intégrer le module réassurance dans le système d'information ;
<p>6-16- Difficulté dans la détermination des parts des réassureurs ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Solliciter des réassureurs ; • Solvables et Conforme à la réglementation algérienne (celles

	<p>qui sont notés B+ par Standard and Poor's) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expérimentés à l'échelle international plus particulièrement dans la région MENA ; • Spécialisés dans certains risques particuliers ;
6-22- Le non-respect des conditions de réassurance en termes d'envoi d'avis de sinistre : déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non-déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques ;	- Alerter le réseau sur la nécessité d'assainir leur portefeuille ;
6-26-Règlement de sinistres sans aviser la direction réassurance (exemple : sinistres ne dépassant pas le pouvoir de l'agence ou la direction régionale) ;	- Sensibiliser le réseau sur la nécessité d'envoyer les avis de sinistre et règlement concernant les affaires placés en réassurance ;
6-29-Transcription erronée des informations sur base de données réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinente des polices résultant d'une mal conception du contrat au niveau de la base ;	<p>- Automatisation du traitement des données :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création des formats des données uniforme. • Création d'une application informatique qui permet d'automatiser tout le travail effectué actuellement par la direction de réassurance de façon manuelle.

Nb :En ce qui concerne les risques liés à la concentration des placements des affaires au niveau d'un seul réassureur, il s'agit d'un risque réglementaire, de ce fait la compagnie d'assurance ne peut éviter ce risque, mais peut le réduire en gardant un œil sur la rétrocession de la CCR par le renforcement de sa relation avec cette dernière et en lui demandant l'envoi de la liste des sécurités concernant la rétrocession des risques de la SAA.

➔ Zone à surveiller

Risques	Plan d'action
6-10- Slips de réassurances ne correspondant pas au cahier des charges.	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du contrôle hiérarchique ; - Permettre un échange d'informations entre la direction technique, direction réassurance et courtiers ;
6-19- Renouvellement d'une affaire FAC sans solliciter la réassurance ;	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un tableau de bord pour le suivi des affaires FAC ;
6-20- Élaboration d'un profil de risque non exhaustif : difficulté de récolter plus d'informations sur le risque ;	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des souscripteurs à recueillir les informations nécessaires, et ce en conformité avec les exigences des réassureurs afin de compléter le profil de risque des affaires. - Intégration du module réassurance dans le système d'information.
6-21- Non-vérification des conditions de couverture envoyées par le réassureur ;	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du contrôle ; - Avoir divers réassureur en portefeuille pour remédier au risque de se trouver contraint d'accepter une cotation désavantageuse ;
6-27- Le choix d'un réassureur défaillant ;	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir l'insertion d'une clause en cas de dégradation de la note du réassureur, il sera remplacé ;
6-28- Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie où a la qualité du portefeuille dû à une non disponibilité et/ou non fiabilité de la statistique.	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul d'une rétention optimal pour chaque branche ou programme de réassurance combiné et ce à travers l'utilisation des méthodes actuarielles .Nous pensons qu'un travail de planification et de préparation des bases des données est nécessaire.

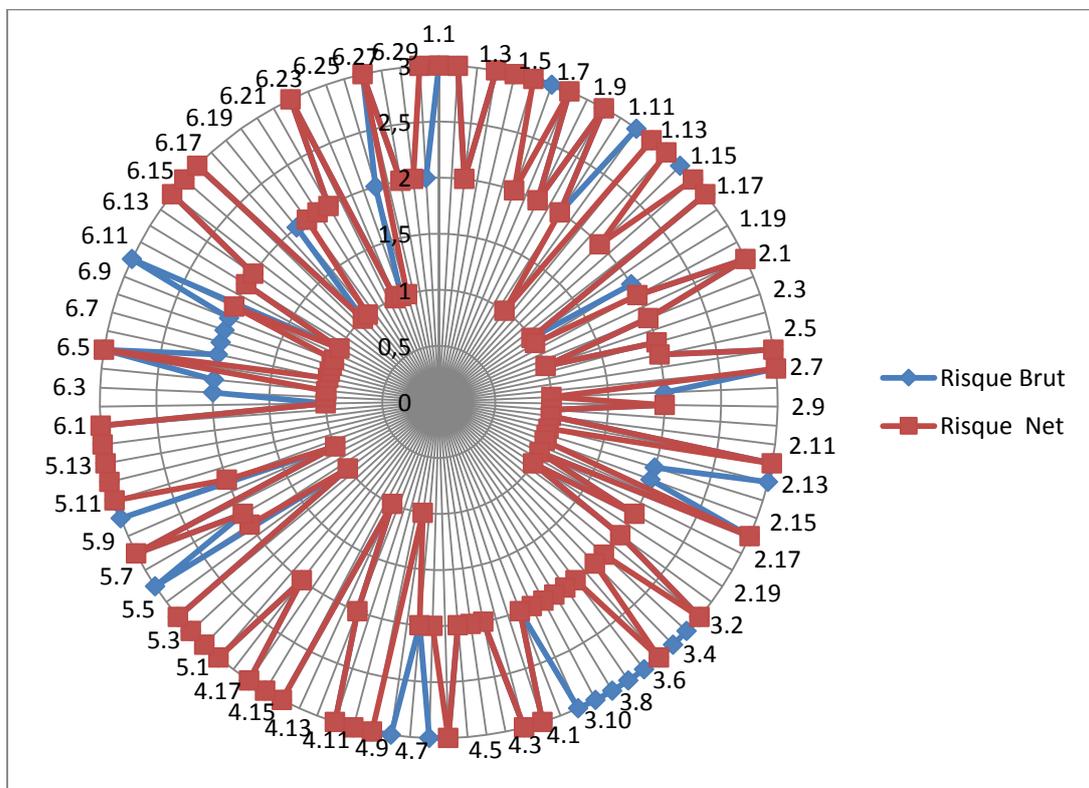
6-13- Une sous-évaluation du plein de rétention : une baisse du résultat technique.	- Négociation d'un traité garantissant l'intérêt des deux parties ;
6-12- retard dans le transfert des primes aux réassureurs ;	- Sélection d'une clientèle solvable et une politique d'encaissement rigoureuse/ envoyer des rappels ; - Suivi des échéanciers et envoi des avis d'échéance avec accusé de réception aux assurés.

➔ **Zone d'amélioration**

Risques	Plan d'action
6-2-S'abstenir de coter l'affaire pour les raisons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Réassureur non spécialisé sur le risque ; • Réassureur engagé sur l'affaire via une autre compagnie d'assurance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification des réassureurs ; - Avoir un courtier a titré ;
6-4- Cession des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession ;	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un système d'information performant ; - Contrôle par les responsables hiérarchique via le système d'information ;
6-7- Risque de perte des affaires : <ul style="list-style-type: none"> • Une réception tardive des cotations et/ou non aboutissement des négociations • Difficulté d'arriver à un accord dans les délais (forte sinistralité/révision de la stratégie commercial du réassureur.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Redynamiser toutes les structures techniques, la structure réassurance, et avoir une flexibilité concernant les conditions de couvertures.
6-11- Retard dans la récupération des cash loss (appel de fonds fait par la cédante au réassureur lorsqu'elle doit régler un sinistre important) du a : <ul style="list-style-type: none"> • La lenteur du transfert de devise par la banque d'Algérie ; • Négligence du réassureur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Souplesse dans les procédures de gestion de fond ; - Demande de dérogation ;

6-17- Retard de transmission à temps des documents à la CCR ;	- Modernisation et allégement des procédures de souscriptions ;
6-18- Placement tardif de l'affaire : non-déclaration à temps des montants dépassant le seuil de rétention : dû à la lenteur de la procédure au niveau du réseau ;	- Formation et campagne de sensibilisation au niveau du réseau, pour mettre l'accent sur la nécessité de communiquer les affaires FAC arrivée à échéance à la direction réassurance ;
6-23-insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur au moment opportun (pour les affaires facultatives);	- Système d'alerte pour les affaires FAC ;
6-24- Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur ;	- Avoir un réassureur leader pour donner l'accord dans les plus bref délais ;
6-25-Établissement d'un BSF erroné.	- Intégration du module réassurance dans le système d'information.

Cartographie des risques liés à la branche Transport « Facultés » -SAA-

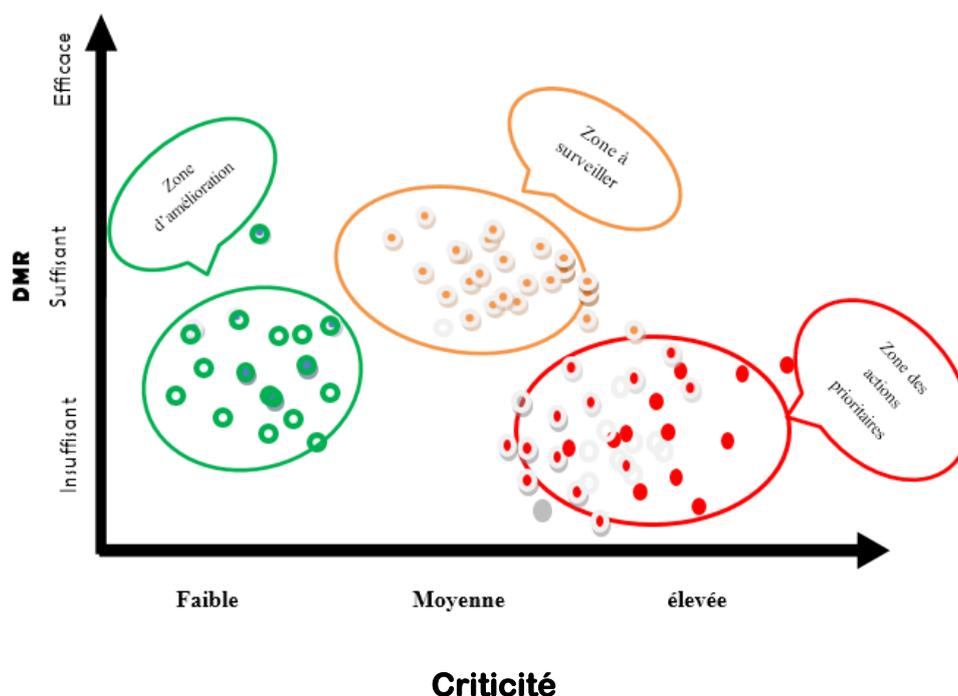


Hierarchisation des risques nets

L'étape d'évaluation des risques nets nous a permis de classer ces derniers en 03 zones à savoir :

- ➔ Zone d'amélioration ;
- ➔ Zone à surveiller ;
- ➔ Zone d'actions prioritaires.

La présentation des risques dans l'espace [criticité -Degré de maîtrise] nous a permis de localiser les différentes zones citées ci-dessus qui font l'objet de notre plan d'actions détaillé dans la partie analyse des résultats.



Classification des risques nets

1	<u>Risque inacceptable</u> La SAA doit entraîner des mesures d'urgence voir être interrompue
2	<u>Risque tolérable sous contrôle</u> Le risque doit être réduit ou supprimé, pour cela la SAA doit engager rapidement des mesures de prévention
3	<u>Risque acceptable</u> Le risque est réduit à un niveau bas

Zone d'action prioritaire

1. Incompatibilité de l'offre avec les conditions du cahier de charge ;
2. Incompatibilité de l'offre avec les conditions du cahier de charge ;
3. Perte découlant de la politique de souscription « taux, garanties, primes, conditions de prise en charge...et autres » ;
4. Elaboration des cahiers des charges avec des clauses excessives /exagéré lors des appels d'offres (pratique déloyale a la concurrence) ;
5. L'envoi de l'offre sans la validation du responsable/ non-respect des pouvoirs de souscription ;
6. Erreur de saisie lors de la préparation d'offre : rédaction des clauses, articles, tauxet autres ;
7. Erreur ou retard de transmission de l'offre par le réseau au client ;
8. Non maîtrise du produit par le réseau (non distinction entre FT Privé, FT public, RCV) ;
9. Manque de maîtrise de l'outil tarifaire ;
10. perte des affaires par rapport à la lenteur dans la procédure de traitements des offres d'assurance ;
11. Risque de fraude : la falsification des données, la surfacturation, donnée incorrecte pour obtenir une couverture...et autres ;
12. Non-respect de la procédure et les pouvoirs souscriptions par les différents niveaux (l'agence et l'unité « DR »)
13. Lourdeur des procédures de souscriptions ;
14. Erreur dans la saisie des éléments du contrat sur le système informatique
15. La non maîtrise de la manipulation des rubriques relatives à la souscription sur ORASS ;
16. Souscrire une police d'assurance (police d'abonnement) et ne pas déclarer certains avis d'aliments,
17. Omission de la saisie des avis d'aliments pour les polices d'abonnement ;
18. Erreur dans la désignation du type de l'avenant ;
19. Retard dans la prise en charge du dossier sinistre déclaré ;
20. Rejet ou règlement de sinistres à tort ;
21. Non-respect des délais de règlements contractuels ;
22. Acte intentionnel de fraude, d'enfreintes à la législation ou aux règles de la compagnie qui implique une personne en interne (fraude interne et externe) ;
23. Non-respect des pouvoirs de règlement ;
24. Evolution défavorable de la charge sinistre, d'une façon plus ou moins rapide (augmentation de fréquence ou d'intensité) ;
25. Survenance plus fréquente qu'attendue, de sinistres de montant élevé ;
26. Non vaillance des assurés pour l'établissement de la lettre de réserve au déchargement des facultés.
27. Non transmission du dossier à la cellule recours et récupération ;
28. Non-respect des délais de prescription ;
29. Absence des documents nécessaires pour le recours fourni par l'assuré (la lettre de réserve, bordereau différentiel);
30. Absence d'acte de subrogation fourni par l'assuré ;
31. Mauvais choix d'un avocat : Non maîtrise du métier assurance transport ;
32. Erreur dans l'identification de la partie contre laquelle on exerce le recours ;
33. Risque de rejet par la justice de l'affaire dans le fond : mauvaise rédaction des requêtes ;
34. Risque de rejet par la justice de l'affaire dans la forme : défaut de qualité;
35. Risque de non-conformité de notification des réclamations à l'étranger (défaut d'adresse ou non maîtrise de la procédure).
36. Non disponibilité d'informations ou complément d'informations demandées par les réassureurs
37. Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs (non transmission des contrats nécessitant un placement) ;
38. Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur ;
39. Retard dans l'établissement des comptes de réassurance ;
40. Difficulté dans la détermination des parts des réassureurs ;
41. Le non-respect des conditions de réassurance en termes d'envoi d'avis de sinistre ;
42. Règlement de sinistres sans aviser la direction réassurance ;
43. Transcription erronée des informations sur base de données réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinente des polices résultant d'une mal conception du contrat au niveau de la base ;

Zone à surveiller :

1. Non suivi des offres traitées ;
2. Non-respect des délais de soumission des appels d'offres et clauses du cahier de charge ;
3. Non vérification du statut du proposant ;
4. Vente modérée des produits par les intermédiaires ;
5. Difficulté de trouver un placement en réassurance surtout pour les risques de pointes : exemple; objet de valeur, l'or, les équipements sensibleet autres.
6. Non-respect des conditions de réassurance ;
7. Indisponibilité de l'information au moment opportun pour le contrôle et le suivi de souscription ;
8. Insuffisance d'outils d'analyse sur le système (les requêtes pour le traitement des données) ;
9. Mauvaise appréciation des risques du a une réponse incomplète ou manque de précision dans les réponses de l'assuré ainsi que la mauvaise rédaction des clauses contractuels ;
10. Non sensibilisation ou non information de l'assuré des conditions dont lesquelles la marchandise doit être transportée (préparation de la marchandise) ;
11. Mauvaise communication avec l'assuré et manque de sensibilisation de l'assuré ;
12. Réception tardive ou non réception de l'accord sur avenant ;
13. Omission ou envoi tardif (hors délai) des avenants concernant les modifications apporté au contrat ;
14. Erreurs ou omission dans la collecte et la conservation des documents, ayant des conséquences sur la validité des contrats
15. Erreur de saisie des données relatives aux modifications apportées ;
16. Mal rédaction ou omission des clauses contractuelles des contrats ou avenants ;
17. Non-transmission, ou transmission tardive des contrats et avenants à l'assuré ;
18. Calcul erroné de la surprime ou ristourne ;
19. Ne pas s'apercevoir d'une aggravation du risque non déclarée par l'assuré ;
20. Retard dans l'établissement des PV d'expertise : Choix imprudent de l'expert, manque de professionnalisme ;
21. Désignation tardive d'un expert ;
22. Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation) ;
23. Accroissement important du nombre de classés sans suite : précipitation dans l'acceptation de déclarations de sinistres sous franchise et sinistres exclus ;
24. Réception tardive de la déclaration du sinistre
25. Le non envoi de l'avis de sinistre pour les risques placés en réassurance ;
26. Risque de méconnaissance de l'assuré de ses droits, lois, et réglementation régissant le transport international ;
27. Erreur, omission dans l'évaluation de l'indemnité sur le rapport de l'expertise ;
28. Non transmission du dossier dont le montant de réclamation est important à la direction centrale, du a la non maîtrise de la procédure de recours au niveau des DR ;
29. Le non suivi des affaires par les avocats (relâchement) ;
30. Slips de réassurances ne correspondant pas au cahier des charges.
31. Renouvellement d'une affaire FAC sans solliciter la réassurance ;
32. Élaboration d'un profil de risque non exhaustif : difficulté de récolter plus d'information sur le risque ;
33. Non-vérification des conditions de couverture envoyées par le réassureur ;
34. Le choix d'un réassureur défaillant ;
35. Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie où a la qualité du portefeuille dû à une non disponibilité et/ou non fiabilité de la statistique.
36. Une sous-évaluation du plein de rétention : une baisse du résultat technique.
37. Retard dans le transfert des primes aux réassureurs.

Zones d'amélioration

1. Information communiqué par le client incomplet ou erroné (avis d'aliment mal rempli)
2. Risque de perte des affaires du a : Une Réception tardive des cotations des réassureurs e non aboutissement des négociations ;
3. Non adéquation des contrats souscrits avec les offres d'assurances communiquées.
4. Dépassement des engagements acceptables sur un même site, un même client, ou un même risque d'assurance ;
5. Absence de surveillance du portefeuille ;
6. Non vérification de la conformité des documents contractuels retournés par le souscripteur
7. Erreur de saisie dans taux de prime, mauvais choix de catégorie de la marchandise, la provenance ainsi que le type de garantie et la nature de la police, soit par méconnaissance bien par omission ;
8. Souscription d'une mauvaise qualité, malgré leur conformité aux règles (souscription d'un contrat non rentable) ;
9. Souscrire un contrat d'assurance sur une marchandise déjà avariée : l'assuré à l'information l'avance sur l'avarie et il vient pour souscrire un contrat (pour tous types de facultés) ;
10. Non maîtrise ou non compréhension par l'assuré des termes du contrat de vente ;
11. Non vérification des résultats des contrats avant leurs échéances (pour modification des conditions tarifaires) ;
12. Dossier incomplet : Informations incomplètes ou erronées ;
13. Risque de non-conformité à la procédure de gestion recours : non-respect de la procédure
14. Risque de perte de suivi et de reporting erroné au niveau des DR (manque de coordination entre les services concernés)
15. S'abstenir de coter l'affaire pour les raisons suivantes :
 - Réassureur non spécialisé sur le risque ;
 - Réassureur engagé sur l'affaire via une autre compagnie d'assurance.
16. Cession des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession ;
17. Risque de perte des affaires du a :
 - Une réception tardive des cotations et/ou non aboutissement des négociations ;
 - Difficulté d'arriver à un accord dans les délais (forte sinistralité/révision de la stratégie commerciale du réassureur.).
18. Retard dans la récupération des cash loss (appel de fonds fait par la cédante au réassureur lorsqu'elle doit régler un sinistre important) du a :
 - La lenteur du transfert de devise par la banque d'Algérie ;
 - Négligence du réassureur.
19. Retard de transmission à temps des documents à la CCR ;
20. Placement tardif de l'affaire : non-déclaration à temps des montants dépassant le seuil de rétention : du a la lenteur de la procédure au niveau du réseau ;
21. Insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur au moment opportun (pour les affaires facultative);
22. Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur ;
23. Établissement d'un BSF erroné.

Ce troisième et dernier chapitre a été réservé à la mise en place d'une cartographie des risques concernant la branche Transport «Facultés » liés aux activités techniques de la SAA. Chose faite en trois (03) sections.

L'identification des risques par processus nous a permis la détection des risques les plus critiques, les moins maîtrisés par la SAA. L'élaboration de la cartographie des risques a montré le souci de la SAA à gérer les risques liés à la branche Transport sur facultés en mettant en place un dispositif de contrôle permettant d'atténuer la gravité de leurs conséquences.

Cette étude révèle que, les risques les plus importants sont ceux qui sont liés à la phase de préparation et conception des offres d'assurance, la souscription, émission et enregistrement des contrats d'assurance sur facultés, la gestion des sinistres, la réassurance et enfin la gestion des recours qui est désormais parmi les moyens fondamentaux pour compenser les dépenses/décaissements ainsi que les pertes de trésorerie de la compagnie en matière de règlement des sinistres.

Les résultats de tout ce que nous venons d'avancer ont été présentés et commentés dans la troisième section. Ainsi, la représentation des risques nets dans l'espace –Criticité/degré de maîtrise- nous a permis de situer la zone des risques dont le traitement doit être priorisé (zone d'actions prioritaires) et ce, via la mise en place d'un plan d'actions. Où pour chaque risque nous avons proposé des actions jugées nécessaires à son atténuation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire de fin d'études a eu pour objectif de répondre à la problématique portée sur la cartographie des risques à savoir : « **Dans quelle mesure l'élaboration d'une cartographie des risques liée à la gestion technique de la branche Assurance Transport Facultés peut-elle servir la compagnie d'assurance à développer cette branche, voire formaliser et initier, sa politique de management des risques ?** »

En conclusion, nous pouvons dire que l'analyse qui précède nous a permis de comprendre d'une part, le mécanisme de l'élaboration d'une cartographie des risques dans son volet conceptuel, et d'autre part la réalité technique (pratique) qui met en œuvre son déroulement, ainsi que ses finalités.

La cartographie des risques se révèle être l'instrument le plus pertinent pour identifier, évaluer, hiérarchiser et maîtriser les risques d'une organisation. Dans ce sens, la cartographie des risques doit être synthétique, visuelle, très explicite et flexible afin de permettre une bonne gestion des risques, et ce en s'adaptant à l'évolution organisationnelle et les risques émergents.

De point de vue conceptuel l'élaboration d'une cartographie des risques passe nécessairement par une identification des processus. Chaque processus doit être scruté afin de déceler les risques bruts inhérents à ce dernier. Il est aussi nécessaire d'établir l'évènement déclencheur du risque, sa fréquence de survenance, le type d'impact et sa quantification. Par la suite, il y a lieu de procéder à un regroupement et à une consolidation des informations, pour aboutir à l'identification et l'évaluation du risque brut.

Une fois l'étape d'identification et d'évaluation des risques bruts validée, il y a lieu de mesurer les moyens de maîtrise existant pour l'ensemble des risques. Une deuxième évaluation des risques (nets) doit être faite en tenant compte -cette fois-ci, de l'efficacité des moyens de maîtrise.

Pour les différents risques identifiés et plus particulièrement pour les risques n'ayant pas de moyens de maîtrise ou pour lesquels les dispositifs d'atténuation des risques sont inefficaces, un plan d'action doit être proposé.

De point de vue pratique, suivant le cycle de vie d'un contrat d'assurance sur facultés nous avons identifié six processus de gestion allant de la préparation et conception des offres jusqu'à la gestion des recours et sur la base des entretiens avec les différents responsables, nous avons pu faire ressortir un ensemble de risques susceptibles d'entraver le bon fonctionnement de chaque processus.

A la deuxième étape, nous avons passé à l'évaluation des risques bruts et les risques nets de chaque processus. En ce qui concerne le risque brut, nous nous sommes basés sur deux paramètres à savoir la fréquence et l'impact de chaque risque. Le produit de ces deux derniers nous a permis de déterminer les risques bruts (criticité) que nous avons classés selon leur niveau de criticité en trois échelles : faible, moyen, élevé.

Le passage du risque brut au risque net est effectué grâce à la détermination et l'appréciation de l'efficacité du dispositif de maîtrise de risque mis en place par la compagnie afin d'atténuer sa criticité.

Les risques nets déterminés ont subi une autre évaluation et appréciation et ont été classés selon trois niveaux : faible, moyen et élevé.

La cartographie élaborée a permis de classer les risques identifiés suivant les différents axes d'analyses. Ainsi, ces risques ont été, entre autres, classés en trois (03) principales zones : une zone des risques à améliorer, une zone des risques à surveiller et une zone des actions prioritaires pour chaque processus. Dans cette dernière, les risques ont été jugés relativement élevés avec un degré de maîtrise relativement faible. Un traitement de ces risques a été considéré nécessaire afin d'atténuer les conséquences.

Pour ce faire, les principales actions et pistes de réflexion proposées se résument comme suit :

- Revoir la procédure de la prise en charge des appels d'offres pour gagner en efficacité dans le traitement et la transmission des cahiers des charges ;
- Création d'une interface sur le système d'information permettant le contrôle hiérarchique à plusieurs niveaux ;
- Elaboration des fiches techniques pour chaque produit et les distribuer pour le réseau ;
- Etablir un état périodique pour le suivi du sort des demandes traitées (concrétisation ou non de l'offre) ;
- Création d'une cellule ayant pour mission le suivi de l'évolution du portefeuille d'affaire au niveau de chaque direction technique plus particulièrement celle de la branche transport, et la mise en place d'un tableau de bord permettant l'atteinte des objectifs et la réalisation des prévisions tout en respectant la politique de souscription
- Intensifier les sessions de formation et leur cycle :
 - Organisation des journées techniques au-profit du réseau ;
 - Organisation des formations interne au- profit du réseau ;
 - Faire profiter le réseau des séminaires ;
 - Formation du personnel sur les méthodes et outils tarifaires ;
- Revoir les pouvoirs de souscriptions et règlement des sinistres des agences et directions régionales pour gagner en terme d'efficacité ;
- Prévoir sous ORASS une gestion des contrats en temps réel ;
- Concevoir un système qui va permettre le suivi et l'analyse de données ;
- Confectionner des états de sortie au niveau du système d'information selon le besoin ;
- Etablissement d'une fiche de suivi des polices abonnements et veiller au respect de l'ordre chronologique des avis d'aliments déclaré par le client ;
- Concevoir des contrats types comportant des clauses contractuelles par familles de produits et les soumettre pour validation par le responsable hiérarchique avant leur signature ;

- La tenue des fiches pour chaque police et concevoir des tableaux de bord pour le suivi des contrats ;
- Mise en place d'une procédure de gestion sinistre efficace avec un suivi des dossiers sinistre sur le système avec l'arrêt d'une situation mensuelle.
- Sélection rigoureuse des experts avec un suivi de prêt des états d'avancement d'expertise ;
- Instauration d'une cellule « *assistance et conseil* » pour la gestion en amont du portefeuille, dans le but de réduire le risque dans l'avenir ;
- Edition automatique d'un état des dossiers recours à partir du SI et comparaison avec le fichier Excel du gestionnaire ;
- Mise en place d'alerte système (définir la date de prescription) ;
- Avoir une liste d'avocats spécialisé et maîtrisant le métier de l'assurance transport, et plus particulièrement transport maritime ;
- Renforcement dans le contrôle de constitution du dossier recours avant sa remise à l'avocat ; par la partie technique.
- Formaliser et instruire strictement les procédures et pouvoirs d'exercer le recours ; ainsi de veiller au choix des avocats compétents ;
- Sensibilisation de l'assuré sur l'importance des pièces maîtresses qui permettent la sauvegarde des pistes de recours pour l'assureur ;
- Mise en place d'un outil de gestion efficace (tableau de bord) qui va permettre un bon suivi en terme de gestion recours notamment :
 - Les dates de prescriptions ;
 - Suivi des affaires en justice ;
 - Date de constitution de l'avocat ;
 - La vérification de la requête de l'avocat ;
- Avoir un courtier a titré qui va véhiculer les placements des affaires en réassurance ;
- Perfectionnement du système d'information :
 - Centralisation des données et dispositions des états à temps voulu ;
 - Intégration du module réassurance dans le système d'information ;
- Sensibiliser le réseau sur la nécessité d'envoyer les avis de sinistre et règlement concernant les affaires placés en réassurance ;
- Diversification des réassureurs en portefeuille pour remédier au risque de se trouver contraint d'accepter une cotation désavantageuse.

Nous considérons alors ce travail comme une contribution au processus de gestion des risques pour lequel, la cartographie élaborée en constitue un outil de formalisation.

Cette dernière (cartographie) aura plus d'utilité lorsqu'elle sera communiquée au personnel afin de l'inscrire dans un processus continu d'enrichissement et d'amélioration, permettant ainsi d'instaurer une culture de risque qui fait, à priori, défaut au sein des employés et propriétaires des risques.

Paradoxalement, une cartographie des risques n'est, par définition, jamais achevée. Il s'agit plutôt d'un processus itératif et bouclé, un processus vivant devant être actualisé et enrichi de façon continue.

Nous terminons ce travail en insistant d'une part sur l'importance que revêt l'élaboration d'une cartographie globale afin de cerner davantage l'ensemble des risques existants « cartographie des risques globale ». D'autre part, nous souhaitons à travers ce travail ouvrir une brèche pour nos collègues qui vont venir travailler sur ce thème mais sous un autre angle « cartographie des risque en réassurance ».

Nous espérons pouvoir convaincre les dirigeants (Managers) de cette compagnie de l'importance que revêt cet outil dans l'évaluation des processus de management des risques. En d'autres termes notre étude vise à favoriser le traitement des risques pour les ramener à un degré de menace acceptable. Or, qui veut gérer les risques efficacement se doit d'avoir un cadre d'analyse adéquat. Ce cadre est la cartographie des risques.

BEBLIOGRAPHIE

Les ouvrages

- ARNE Sandstrom; «Handbook of Solvency for Actuaries and Risk Managers; Theory and Practice». Chapman & Hall/CRC finance series, 2011;
- FRÉDÉRIC Morlaye, Le Risk management et l'assurance, Economica, 2006 ;
- Gilbert de Maréchal ; « La cartographie des risques » ; édition AFNOR ; paris ; 2003 ;
- IFACI et PWC ; « Le Management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application » ; Ed. Organisation ; Paris ; 2005 ;
- MICHEL Denuit ; Arthur Charpentier ; « Mathématique de l'assurance non vie » ; tome I ; Economica ; 2004 ;
- MICHAEL Koller; « Life Insurance Risk Management Essentials »; Springer; 2011;
- PASCAL Kerebel ; « Management des risques, inclus secteur banque et assurance » ; Paris 2009 ;
- THIERRY Roncalli and Antoine Frachot ; « La gestion des risques financiers » ; Economica ; 2009 ;

Articles et Revus

- AMRAE ; « Référentiel métier du Risk Manager » ; 2013 ;
- Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP Banque de France) ; « Principaux enseignements de la cinquième étude quantitative d'impact (qis5) » ; 2011 ;
- Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP Banque de France). Préparation à solvabilité II : Enseignements de l'exercice ORSA ; 2013 ;
- Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP Banque de France). Préparation à solvabilité II : Enseignements de l'exercice ORSA ; 2014 ;
- Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors (CEIOPS); «Own risk and solvency assessment (ORSA);Issues Paper; 2008;
- Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors (CEIOPS); Level 2 implementing measures for solvency II: « SCR standard formula for operational risk »; Consultation Paper; 2009 ;
- COSO; « Enterprise Risk Management » ; Integrated Framework Executive Summary September 2004;
- “Enterprise Risk Analysis for Property & Liability Insurance Companies”, Guy Carpenter & Co, 2007

- COSO 2, “Enterprise Risk Management Framework”;
- Forum Solvabilité II l’argus de l’assurance 2010 ;
- Groupe professionnel Industrie et Commerce ; « Étude du processus de management et de cartographie des risques » ; Les cahiers de recherche de l’IFACI ; 2003 ; page 32
- Groupe Professionnel Assurance ; « La cartographie des risques » ; 2eme édition ; Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne (IFACI) ; 2013 ;
- Gina Gullà-Ménez ; Vincent Manière ; « Cartographie des risques informatiques : exemples, méthodes et outils » ; 8 avril 2010 ;
- Institut des Actuaires ; « Document d’orientation ORSA ». Groupes de travail ; 2014 ;
- International Actuarial Association (IAA); « A global framework for insurer solvency assessment ». Working Party; 2004 ;
- JADID Kaoutar, ELKHAYAT Yassine et ZHAO Liuqing ; « Management des risques de l’entreprise en lien avec la norme ISO/DIS » ; 9001:2015 ;
- Jean-Philip Dumont : « Gestion des risques des compagnies d’assurance » : une revue de la littérature récente ;
- Michael Koller; « Life Insurance Risk Management Essentials »;Springer; 2011;
- Organisation internationale de normalisation. ISO 31000 ; « management du risque, principes et lignes directrices ». Normes ISO ; 2009 ;
- Opti- decision ; « Réalisation d’une Cartographie des Risques » ; La Maillardais 44130 Le Gâvre Loire Atlantique France ;
- Rene Doff ; « Risk Management for Insurers » ;Second Edition; Risk Books;2011;
- Séminaire ALCODEFI, « Contrôle interne & conformité dans les banques algériennes : focus sur le PCA et cartographie des risques opérationnels » ESAA ; mai 2013.
- The Global Risks Landscape 2016- World Economic Forum ;

Mémoires & thèses

- HANANE Ait Chikh, « L’élaboration d’une cartographie des risques d’une compagnie d’assurances Cas : La fonction de la réassurance de la Compagnie d’Assurances des Hydrocarbures », 30^{ème} Promotion IFID ;
- GUETTECHE Hamza ; « Risk Management en Assurance : cartographie des risques ;Appliquée sur la branche transport maritime sur corps de navires de la CAAT » ;34^{ème} promotion (2016) ;
- ZERROUKI abdelwahed ; « cartographie des risques opérationnels, cas AXA Algérie » ;USTHB ;2016.

Cours

- Najed KSOURI ; « Cartographie des Risques Méthodologie et points pratiques » ;
- Sid Ahmed Bechikh ; Les Assurances Transports ; Juillet 2001 ;

Sites web

- Fédération Française de l'Assurance « Etude –Décembre 2016 » ;
- Union Internationale d'Assurance Maritime (IUMI) ;
- www.audit-committee-institute.fr (KPMG France) ;
- www.AMRAE.fr ;
- www.cna.dz ;

Rapports

- Rapport annuel 2016 de la SAA.

ANNEXES

ANNEXE N° 01

Processus 01 : La préparation et conception des offres d'assurance

Réception de la demande d'offre / avenant via le service client

Traitement de la demande et l'affectation au service concerné

Demande d'informations complémentaires si l'information est incomplète

Contrôle et Étude de la demande

Visite du risque, élaboration et envoi du rapport d'expertise si l'affaire nécessite une visite

Consultation de la note de réassurance ou consultation de la direction réassurance Si capital assuré dépasse un certain seuil de rétention prévu dans le programme de réassurance

Consultation de(s) Co assureur(s) si capital assuré dépasse un certain seuil

Conception de l'offre et validation de l'offre par les responsables et services concernés : Révision de l'offre, négociations sur les garanties, taux de primes...et autres ;

Édition et transmission de l'offre / l'avenant via le service client.

ANNEXE N° 02

**Processus 02 : la souscription, émission et enregistrement des
contrats d'assurance sur facultés maritime**

Réception de la demande

Demande de complément d'information sur les facultés à assurer

Proposition et négociation des garanties

Détermination du taux de prime/surprime

Calcul de la prime totale

Attribution d'un code à la police

Rédaction du contrat et établissement de la police

Vérification des renseignements fournis par le client

Enregistrement de la police sur le registre ainsi sur l'ORASS

ANNEXE N° 03

**Processus 03 : Gestion quotidienne des contrats
(renouvellement et /ou Modification des contrats)**

Réception de l'accord sur l'avenant

Actualisation des capitaux assurés

Amélioration éventuelle de la couverture

Etablissement et l'envoi de l'avenant au client / intermédiaire

Retour des exemplaires signés par le client

Saisie de l'avenant sur le SI et classement d'une copie dans le contrat

ANNEXE N° 04

Processus 04 : Gestion des sinistres

Réception de la déclaration écrite ;

Vérification de la couverture du contrat, les délais de déclaration et les informations nécessaires ;

Ouverture et enregistrement du dossier de sinistre sur ORASS (avis de sinistre) et évaluation initiale

Envoi d'un ordre de mission d'expertise

Préparation et envoi d'un rapport préliminaire

Réception et vérification de l'exhaustivité des documents reçus

Établissement et envoi du rapport d'expertise (après la visite du risque)

Étude du dossier sinistre, contrôle de couverture et mise à jour des provisions

Préparation et envoi de la quittance de règlement à l'assuré/tiers

Réception des documents signés

Établissement de décompte de règlement et la transmission du dossier à la direction

Transmission du dossier au service **recours** si nécessaire.

ANNEXE N° 05

**Processus 05 : Gestion des recours ;
amiable/contentieux**

Règlement du dossier sinistre

Remise de l'assuré à l'assureur l'acte de subrogation

Recours à l'amiable

Négociation entre l'assureur et le tiers responsable des dommages

Recours à l'amiable
aboutis

Recours à l'amiable
non aboutis

Si l'une des parties (demanderesse/défenderesse)
du jugement conteste le jugement il ya lieu
d'entamer un appel au niveau de la cour qui
aboutira par un arrêt.

Transmission du dossier sinistre au service
contentieux

Dans le cas où l'une des parties conteste l'arrêt il
ya lieu de faire un pourvoi en cassation au niveau
de la cour suprême qui aboutira par un arrêt
définitif exécutable

Constitution d'un avocat

Si c'est à la faveur
de la demanderesse
(affaire aboutis)

Si c'est en défaveur
de la demanderesse
(affaire déboutés)

Introduire l'affaire au niveau de la
premier instance (tribunal) ;
prononciation d'un jugement

Encaissement
du montant
du recours

Décaissement
du montant
du recours

ANNEXE N° 06

**QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION & D'ÉVALUATION DES
RISQUES ET DES CONTRÔLES**

Pour chaque tâche élémentaire de chaque processus :

1- Quels sont les risques inhérents ?

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

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

- Oui
- Non

Si oui, lesquels

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

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

- Rare
- Probable
- Fort probable

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

- Mineur
- Significatif
- Majeur

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

Insatisfaisant

Satisfaisant

Efficace

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

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