

Mémoire de fin d'études

Thème

*La gestion des risques en assurance :
L'élaboration d'une cartographie des risques
appliquée sur « les grands risques
d'exploitation » de la CASH ASSURANCES*

Présenté et soutenu par :

ZEMMOURI SAFA

Encadré par :

M. MOHAMED NAJED KSOURI

Etudiant parrainé par :

CASH ASSURANCES

Remerciements

Je tiens à adresser mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration du présent mémoire et au bon déroulement de ma formation à l'IFID.

Je remercie particulièrement mon encadrant M. Mohamed Najed KSSOURI pour ses orientations et conseils très précieux.

Je remercie également le personnel de la Direction des Grandes Risques d'Exploitation et de la Direction de réassurance pour leur disponibilité, leur aide et leur sympathie.

Un grand merci à la directrice de Formation madame LARBAOUI Lyliya qui n'a jamais résigné à apporter son aide et son assistance lors de mon passage à l'IFID.

Par ailleurs, mes remerciements à toute l'équipe de ma Compagnie de parrainage CASH ASSURANCES de m'avoir accompagné et orienté lors de mes stages

Enfin, je remercie toute l'équipe de l'IFID, responsables, collaboratrices et collaborateurs, ainsi que les enseignants qui n'ont pas ménagé d'efforts et de professionnalisme durant les deux ans de formation

Dédicaces

À ma chère famille

À Mes chers amis

À tous les gens qui ont cru en moi

*À tous ceux qui m'ont soutenu tout au long de mon
parcours*

SOMMAIRE

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

INTRODUCTION GENERALE..... **Erreur ! Signet non défini.**

CHAPITRE 01 : LE RISK MANAGEMENT EN ASSURANCE 2

Section 01 : La nécessité du risk management dans une compagnie d'assurance..... 2

Section 02 : Le risk management en assurance dans le cadre de la directive solvabilité II . 11

Conclusion..... 20

CHAPITRE 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES D'UNE COMPAGNIE

D'ASSURANCE 23

Section 01 : Les notions de base sur cartographie des risques 23

Section 02 : la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques..... 35

CHAPITRE 03 : LA MISE EN PLACE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES..... 44

Section 01 : La présentation de la CASH assurances 44

Section 02 : La conception de la cartographie des risques 55

CONCLUSION GENERALE 72

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Liste des abréviations:

A

AIRMIC · : *Association of Insurance and Risk Managers.*
ALARM · : *National Forum for Risk Management in the Public Sector.*

B

BSCR · : *le capital de solvabilité de base (basic SCR)*

C

CCR · *Compagnie Centrale de Réassurance*
COSO · : *committee of sponsoring organisations on the treadway commission*

D

DGRE · *Direction des Grands Risques d'Exploitation*

F

FERMA · : *Federation of European Risk Management Associations*

I

IRM · : *Institute of Risk Management*
ISO · *Organisation internationale de normalisation*

M

MCR · : *capital minimum requis.*

O

Orsa · : *OwnRisk and Solvency Assessment.*

S

SCR · : *capital de solvabilité requis*

Liste des figures :

Figure 1- 1 : La pyramide des éléments essentiels de la gestion des risques selon COSO1 ----	7
Figure 1- 2 : Les cub COSO 1 et COSO 2 -----	7
Figure 1- 3 : FERMA processus de management des risques-----	9
Figure 1- 4 : Processus de gestion des risques selon la norme ISO31000 -----	10
Figure 1- 5 : Les trois piliers de la directive solvabilité 2-----	12
Figure 1- 6 : Le dispositif ORSA -----	15
Figure 1- 7 : La cartographie modulaire des risques dans Solvabilité 2-----	16
Figure 1- 8 : Les trois niveaux de risque. -----	18
Figure 2- 1 : La cartographie élément central du risk management-----	25
Figure 2- 2 : Les acteurs de la cartographie des risques-----	26
Figure 2- 3 : L'approche bottom-up-----	29
Figure 2- 4 : Les étapes de l'approche bottom-up-----	29
Figure 2- 5 : L'approche top-down-----	31
Figure 2- 6 : Les étapes de l'approche top-down -----	31
Figure 2- 7 : L'approche combinée-----	33
Figure 2- 8 : La matrice des risques-----	40
Figure 3- 1 : Les actionnaires de la CASH-----	45
Figure 3- 2 : L'évolution du chiffre d'affaires de la CASH (En Mds DZD) (2005-2017)-----	46
Figure 3- 3 : La structure du portefeuille entre 2012 et 2016-----	46
Figure 3- 4 : L'évolution de la charge de sinistre (en MDS de DA) -----	47
Figure 3- 5 : Les primes cédées et les primes retenues (En Mds DZD) entre 2012 et 2016---	48
Figure 3- 6 : L'organigramme de la DGRE-----	51
Figure 3- 7 : La cartographie des risques-----	64
Figure 3- 8 : La matrice des risques -----	66

Liste des tableaux

Tableau 2- 1 : Avantages et inconvénient de l'approche bottum-up.....	32
Tableau 2- 2: Avantages et inconvénient de l'approche top-down	33
Tableau 2- 3 : La mesure de la fréquence	37
Tableau 2- 4 : Exemple d'échelle de mesure de l'impact	38
Tableau 2- 5 : L'échelle d'évaluation des éléments de maitrise	39
Tableau 2- 6 : L'échelle de mesure du risque résiduel.....	40
Tableau 3- 1 : Analyse SWOT des assurances des grands risques d'exploitation	49
Tableau 3- 2 : Les processus identifiés	57
Tableau 3- 3 : Le tableau d'identification des risques bruts.....	58
Tableau 3- 4 : L'échelle de la fréquence	60
Tableau 3- 5 : L'échelle de l'impact	61
Tableau 3- 6 : La criticité du risque brut.....	61
Tableau 3- 7 : L'échelle d'évaluation du dispositif de maitrise	62
Tableau 3- 8: Tableau d'évaluation du risque net	62

INTRODUCTION GENERALE

L'environment financier a connu durant ces dernières décennies plusieurs secousses qui ont fortement menacé son existence et son fonctionnement, ainsi, la stabilité et la solvabilité de certaines compagnies ont été mises en péril. Cela est dû à une multitude de facteurs tels que l'apparition de nouveaux risques et l'évolution imprévisible des marchés financiers. Ces différents facteurs ont donné naissance à la nouvelle réforme Solvabilité 2 qui résulte de la volonté des autorités d'améliorer la protection des assurés exigeant aux assureurs une gestion des risques prudente.

Par ailleurs, la croissance de la concurrence incite les compagnies d'assurances à se lancer dans une course effrénée aux parts de marché très souvent au détriment du contrôle et de la gestion des risques. Toutefois, les assureurs sont exposés à une panoplie de risques liés à leur activité et notamment à l'inversion du cycle de production qui caractérise l'activité de l'assurance mais aussi aux variations des marchés financiers

Dans ce contexte, la fonction de risk management au sein d'une compagnie d'assurance joue un rôle primordial, permettant de déceler les menaces et évaluer leurs impacts sur l'activité dans le but de mettre en place des stratégies pour les éviter ou les atténuer. La fonction de risk management apparaît donc comme un outil d'aide à la décision et un moyen pour garantir la pérennité de la compagnie.

En effet, Il s'agit d'un processus d'identification, d'analyse, et de traitement des risques dans le but de déterminer les actions adéquates. Afin d'atteindre cet objectif, la réalisation d'une cartographie des risques s'avère indispensable, elle constitue un outil de risk management permettant de formaliser et de hiérarchiser les risques majeurs d'une compagnie d'assurances.

L'élaboration d'une cartographie des risques, consiste en premier lieu au recensement et l'identification des risques qui représentent des menaces pour l'atteinte des objectifs de la compagnie. Par la suite il y'a lieu d'analyser et d'évaluer ces risques et d'étudier leur criticité, et apprécier l'efficacité des éléments de maîtrise, cette étape nous amène à classer les risques par zone selon leur degré de gravité. La dernière étape se traduit par l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action afin de faire face aux différentes menaces, finalement, un suivi rigoureux ne doit pas être négligé, il permet de renforcer la bonne gestion et la maîtrise des risques.

Ainsi, une approche globale de la gestion des risques est devenue vitale pour la compagnie qui ne doit pas se résumer au péril qui menace le patrimoine et les personnes mais aussi à la santé financière et la solvabilité de l'entreprise. Et c'est là que le risk management agit comme un outil incontournable pour assurer la pérennité de toute compagnie d'assurances et permettre une meilleure gestion de tous type de risques pouvant l'affecter, que ce soit des risques financiers, stratégiques, opérationnels ou des risques de conformité.

L'objectif assigné de notre mémoire est de mettre l'accent sur la fonction du risk management au sein d'une compagnie d'assurance et l'élaboration d'une cartographie des risques thématique qui concerne « les grands risques d'exploitation » au sein de notre compagnie de parrainage, la compagnie d'assurance des hydrocarbures CASH assurance. Le choix de cette branche est motivé par l'importance de cette activité au sein de la compagnie qui génère plus que la moitié du total des primes émises par cette dernière.

Du fait de tout cela, nous allons tenter dans le cadre de notre étude de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'apport d'un dispositif risk management et de la cartographie des risques au sein d'une compagnie d'assurances ? Quels sont les risques inhérents à la gestion des grands risques d'exploration au sein de la CASH assurances ?

Cette problématique nous conduit à poser les questions suivantes :

- Quelle est la démarche à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques d'une compagnie d'assurance ?
- Quel est l'impact et le niveau de maîtrise de ces risques ?
- Quelles sont les stratégies à mettre en place pour faire face à ces risques

Dans le but de bien mener notre étude, nous avons choisi de structurer notre travail comme suit :

- Le premier chapitre portera sur le risk management et son rôle dans une compagnie d'assurance, ainsi que les exigences des directives de solvabilité II en matière de gestion des risques.
- Le deuxième chapitre traitera les notions théoriques de la cartographie des risques en se focalisant sur sa définition et la démarche à suivre pour son élaboration ainsi que les différents risques inhérents à l'activité de l'assurance.

- Le troisième chapitre sera consacré à la partie pratique de notre travail où nous allons présenter la structure d'accueil et la direction des grands risques d'exploitation au sein de la CASH, et nous procéderons à l'élaboration de la cartographie des risques et l'analyse des résultats, finalement , nous allons proposer des plans d'action pour les risques identifiés.

CHAPITRE 01 : LE RISK MANAGEMENT EN ASSURANCE

CHAPITRE 01 : LE RISK MANAGEMENT EN ASSURANCE

La gestion des risques est une fonction relativement récente dans les entreprises, son importance et sa contribution dans l'atteindre des objectifs stratégiques de l'entreprise et la réalisation de la performance espérée par les parties prenantes (dirigeants, actionnaires...) lui donnent une évolution remarquable.

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

Dans ce contexte, le présent chapitre mettra l'accent sur la gestion globale des risques dans les compagnies d'assurances en traitant le concept du risk management et les évolutions réglementaires en matière de gestion des risques apportées par la réforme Solvabilité II, cette dernière place le management et le contrôle des risques au cœur de la gestion stratégique de l'entreprise d'assurances, ensuite, nous allons aborder les différents risques liés à l'activité de l'assurance.

A ce titre, ce chapitre est scindé en deux sections, à savoir :

Section 1 : La nécessité du risk management dans une compagnie d'assurance

Section 2 : Le risk management en assurance dans le cadre de la directive solvabilité II

Section 01 : La nécessité du risk management dans une compagnie d'assurance

1. La définition et les concepts de base en gestion des risques

1.1 La notion du risque

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

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.¹

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 évènement et de sa conséquence".

1.2 L'appétence au risque

L'appétence au risque est le niveau de risque qu'une entreprise est prête à accepter dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques. Il s'agit d'une limite déterminée par la direction de l'entreprise, tout en tenant compte des attentes des parties prenantes (actionnaires, détenteurs de la dette, assurés, management,...) et leurs représentants (régulateurs, agences de notation,...).

1.3 La tolérance au risque

Les tolérances aux risques représentent niveau maximal de risque qui peut être supporté par l'entreprise, c'est-à-dire les limites à ne pas dépasser pour l'ensemble des parties prenantes (clients, actionnaires, régulateurs, etc.), le Conseil d'Administration définit et approuve ces seuils de tolérance au risque.

1.4 Le profil de risque

Le profil de risque de l'entreprise représente les capacités de l'entreprise à réagir face aux menaces. Un profil de risque qui donne une note d'importance à chaque risque et permet ainsi de déterminer les risques qui demandent un effort de traitement prioritaire.

2 Le risk management

2.1 La définition du risk management

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 adaptées aux caractéristiques de chaque société, il permet aux dirigeants de maintenir les risques à niveau acceptable pour la société.²

¹ AMRAE, « *Risk management, référentiel métier* », Paris, 2013

² Ibid, p7

Le risk management peut être défini comme l'ensemble des mesures prises par une entreprise pour mieux choisir le profil de risques qu'elle entend assumer en fonction de ses objectifs stratégiques, et couvrir ou réduire les autres risques que son activité puisse générer ou qui peuvent survenir en fonction d'aléas exogènes³

Selon la **Federation of European Risk Management Associations (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 tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes et surtout futures. »

A partir de ces définitions, on peut dire que le risk management est le processus visant à assurer une gestion globale des risques afin de permettre une meilleure prise de décision dans le but d'y faire face, et mettre en place les plans d'actions adéquats conformément aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.2 Les objectifs du risk management

Selon CHARBONNIER, « le risque management est la discipline qui, dans le cadre d'un système de politiques d'organisation et d'une stratégie élaborées de concert avec la direction générale, et diffusées à toute personne (directeurs, cadres, administrateurs) appelée à en connaître et à jouer un rôle en la matière, a pour objet :

- D'abord de définir et de mettre en œuvre tous moyens permettant d'identifier les risques purs de l'organisation et de chiffrer leurs conséquences pour en établir le bilan,
- Puis de dresser un plan et de fixer des objectifs d'élimination ou de réduction de ces risques, de façon à permettre la préparation et l'application de programmes de contrôle, de financement et de sécurité juridiques propres à rendre possible l'atteinte de ces objectifs, dans une optique d'optimisation du rapport coût-efficacité de ces mesures de traitement,
- Enfin, de contrôler périodiquement les résultats de l'application de ces programmes en relevant les écarts éventuels par rapport aux objectifs, de façon à décider de toutes mesures susceptibles de supprimer ces écarts et à les appliquer »⁴

³Frederic Morlaye, *Le Risk management et l'assurance*, Economica, 2006, p60

⁴ Jacque CHARBONNIER, *Le risk management, Méthodologie et pratiques*, Edition l'Argus, p 37

2.3 Le risk manager

La fonction de Risk Manager est en constante évolution et dépend des besoins de chaque entreprise, il assume tout ou une partie du Risk management, il est chargé de :

- Expliquer le processus de management des risques aux opérationnels
- Aider la direction générale à définir la stratégie du management des risques ;
- Réalise éventuellement des analyses économiques d'opportunité en prenant en compte les coûts potentiels liés aux risques ;
- Identifie, en concertation avec les directeurs opérationnels et l'audit interne, les risques majeurs de l'entreprise et anticipe les nouveaux risques émergents ;
- Evalue les risques ;
- Assiste la direction générale et les directeurs opérationnels dans la formulation d'une réponse aux risques : Prendre le risque, traiter le risque, transférer le risque, supprimer le risque ;
- Coordonne, en liaison avec les managers opérationnels :
 - Le programme d'assurance de l'entreprise (en relation avec les courtiers et assureurs)
 - Les systèmes de financement du risque (en lien avec les financiers) ;
 - Les dispositifs de crise et les plans de secours, en étroite collaboration avec les responsables sécurité physique et systèmes d'information.

2.4 Les enjeux du risk management

Une démarche risk management est primordiale au sein de toute entreprise, elle procure de nombreux avantages et garantit la pérennité et la maîtrise des risques, néanmoins, elle peut s'avérer coûteuse et rencontre quelques difficultés :

- La difficulté de gérer l'incertitude dans les problèmes impliquant des risques futurs ;
- La détermination d'un critère approprié pour prendre la meilleure décision et la complexité de la situation qui nécessite la prise en compte des éléments d'information, jugements subjectifs, et l'interaction de nombreuses variables ;
- L'entreprise peut engager des dépenses et mobiliser des ressources dans la gestion des risques qui ont une faible chance de survenir, des ressources sont donc inutilement gaspillées alors qu'elles auraient pu être exploitées sur des activités plus rémunératrices
- Le temps de traitement d'un risque peut freiner l'activité globale de l'entreprise.
- Rapport coûts/bénéfices : L'optimisation découle du fait que la gestion des risques ne doit pas coûter plus que les avantages escomptés de son implantation : c'est la contrainte avantages/coûts.

3 Les cadres référentiels de la gestion des risques : ISO 31000, FERMA, COSO II

La gestion des risques est une discipline en développement rapide, de nombreuses définitions et différents points de vue existent sur ce qu'elle représente ou implique ainsi que sur la manière de la conduire. Une forme de cadre de référence est donc nécessaire pour préciser⁵ :

- La terminologie,
- Le processus de déploiement de la gestion des risques,
- L'organisation de la gestion des risques,
- L'objectif de la gestion des risques.

Nous allons aborder dans ce qui suit les trois cadres référentiels les plus connus et les plus utilisés, à savoir, COSO2, FERMA, ISO 31000, tout en précisant le processus de gestion des risques et les étapes essentielles à suivre.

3.1 Du COSO I à COSO II ⁶

COSO I est un standard de **contrôle interne** défini en 1992 par la « committee of sponsoring organisations on the treadway commission (COSO) ».

Le référentiel COSO est basé sur les principes de base suivants :

- Le contrôle interne est un processus : c'est un moyen, pas une fin ; il ne se cantonne pas à un recueil de procédures mais nécessite l'implication de tous à chaque niveau de l'organisation.
- Le contrôle interne doit procurer l'assurance raisonnable (mais non absolue) d'un management et d'une direction respectueuse des lois.
- Le contrôle interne est adapté à la réalisation effective des objectifs.

Il retient cinq éléments inessentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités qui réunissent les conditions indispensables pour un bon contrôle interne. Ces éléments présentés sous la forme d'une pyramide :

⁵ FERMA, cadre de référence de la gestion des risques, p2

⁶ AHIMON Okon-Leyo Orphelia, Analyse du processus de management des risques selon la norme ISO 31000, CESAG, octobre 2013, p14

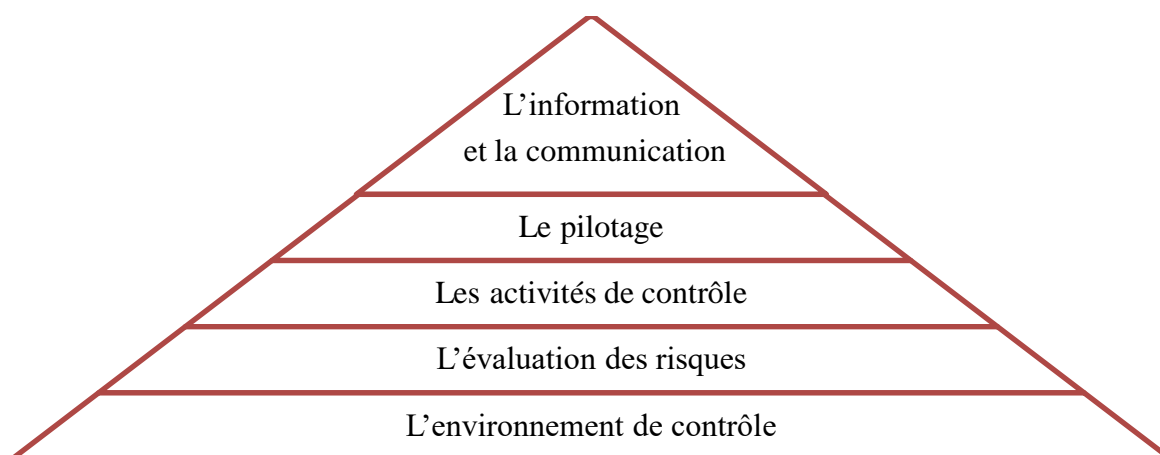


Figure 1- 1 : La pyramide des éléments essentiels de la gestion des risques selon COSO I

Le COSO II publié en 2004, quant à lui, propose un cadre de référence pour la gestion globale des risques de l'entreprise « entreprise risk management framework » il est présenté en forme de cube mettant en exergue les objectifs organisationnels, les composantes du management des risques et les unités ou « business unit ». Le dispositif de management des risques, comme le propose le COSO II, comprend huit éléments qui sont : l'environnement interne, la fixation des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage

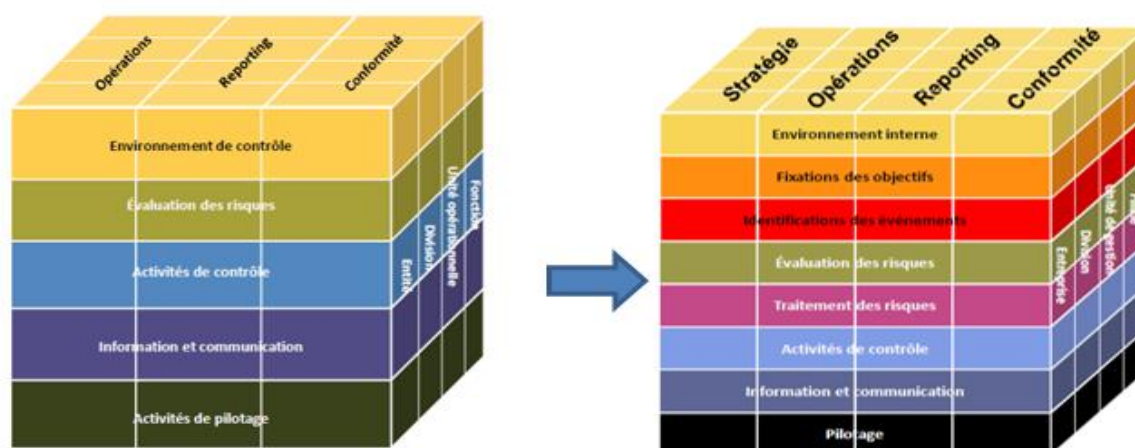


Figure 1- 2 : Les cub COSO 1 et COSO 2

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

On peut voir que Le COSO 2 est plus large que le COSO1, en ajoutant des éléments à chaque dimension du cube, il le complète sur les concepts de la gestion des risques et se base sur 3 axes d'analyse distincts :

- 4 Niveaux d'organisation

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

En 2013 une mise à jour du COSO2 est apparue dans le but de prendre en compte les évolutions des environnements opérationnels et les attentes accrues concernant le contrôle interne. Cette version actualisée repose sur les principes fondamentaux de la version initiale, et apporte plusieurs nouveautés significatives permettant la mise en œuvre d'un dispositif plus performant qui s'aligne avec les objectifs de l'organisation.

3.2 FERMA

FERMA est un référentiel européen instauré en 2002 par la Fédération Des Associations Européennes De Gestion Des Risques, c'est l'œuvre d'un groupe de travail composé des principaux organismes de la gestion des risques au Royaume Uni : l'Institute of Risk Management (IRM), l'Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) et le National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM).

Ce cadre de référence met l'accent sur la gestion des risques avec un système de contrôle des risques intégré à la mise en œuvre de la stratégie et présente un processus de gestion des risques continu et itératif accessible à tous les acteurs, il tient en compte des facteurs internes et externes du risque et aussi le fait que certains risques comportent à la fois une part positive et une part négative.

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

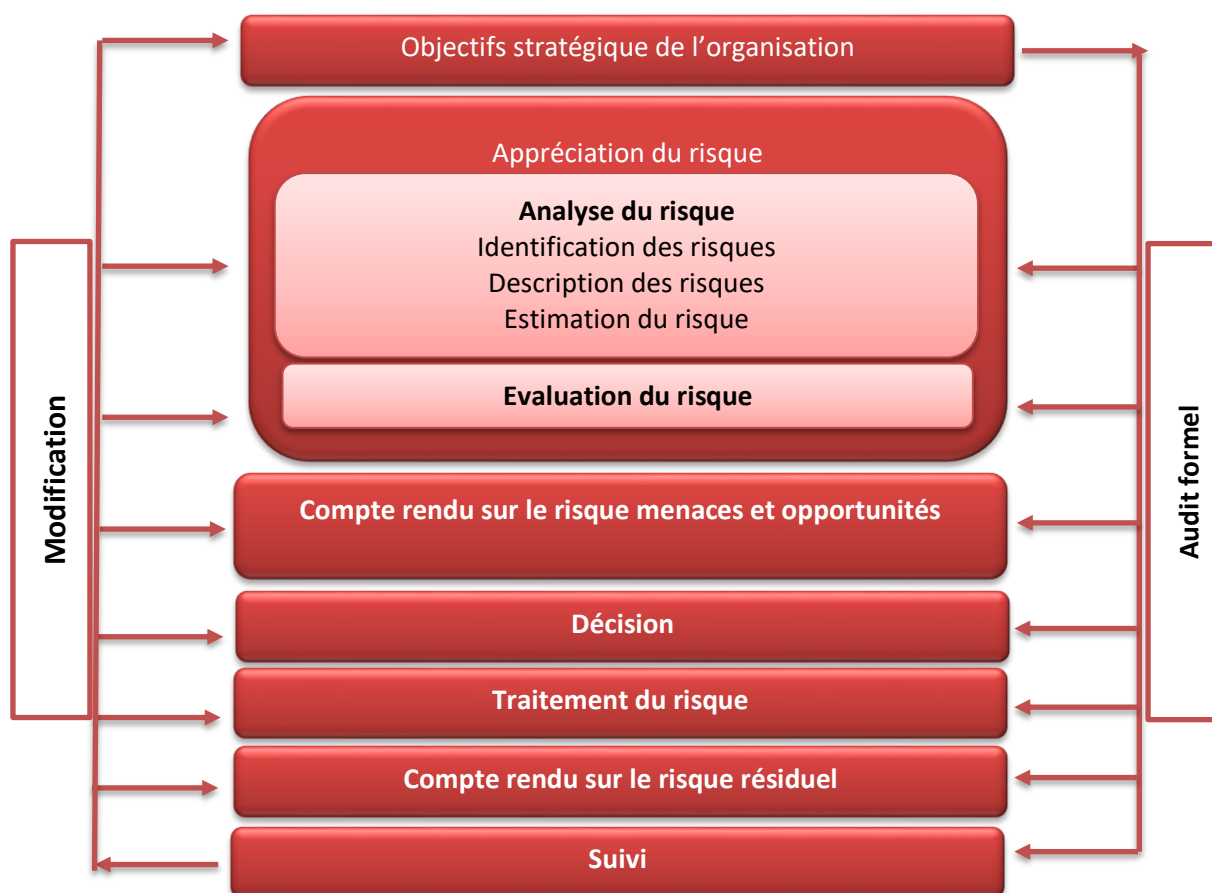


Figure 1- 3 : FERMA processus de management des risques

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

3.3 ISO 31000

La norme ISO 31000 a tiré profit des échanges entre des experts internationaux issus d'organismes très variés (industriels, administrations, ONG, etc.) relevant de multiples secteurs d'activités. Elle favorise la prise en compte des risques par l'ensemble de l'organisme et fournit aux parties prenantes l'assurance d'une meilleure maîtrise de ces risques. L'ISO 31000 est une « norme chapeau » permettant d'établir un dialogue entre les secteurs d'activité en leur proposant un vocabulaire et un cadre commun. Cette norme facilitera également le développement des formations dans le domaine de la gestion des risques qui était jusqu'alors rendu difficile par de multiples pratiques sectorielles. L'ISO 31000 est structurée en 4 grandes sections : la première définit le vocabulaire employé dans la norme, la seconde établit les principes, la troisième décrit le cadre organisationnel et la quatrième expose le processus de Management des risques⁷.

⁷ GILLES MOTET, LA NORME ISO 31000 10 QUESTIONS, FONCSI, 2009, p1

Selon ISO31000, le processus de management des risques est l'application systématique des politiques, procédures et pratiques de management aux activités de communication, de concertation, d'établissement du contexte, ainsi qu'aux activités d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et de revue des risques⁸.

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

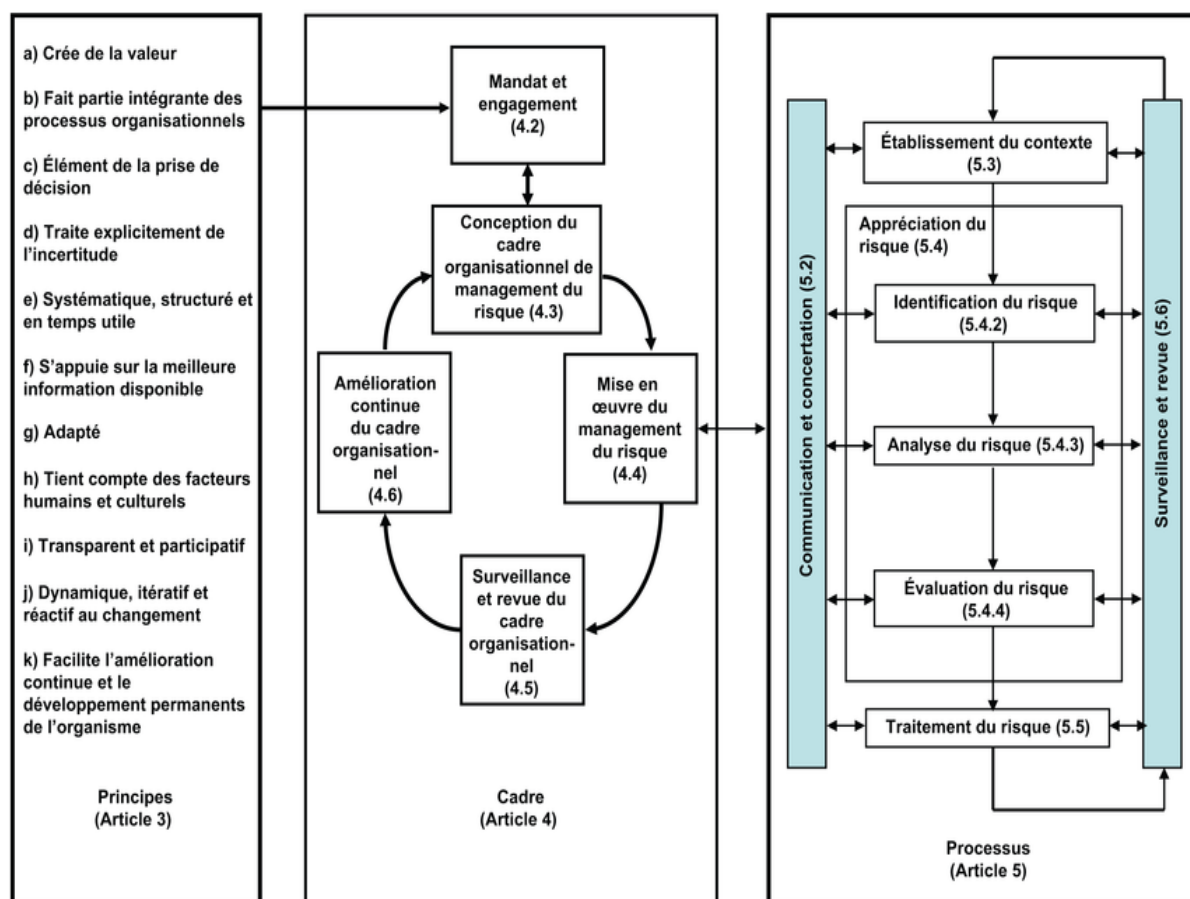


Figure 1- 4 : Processus de gestion des risques selon la norme ISO31000

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

Ce schéma nous amène à distinguer les différentes composantes d'un processus de gestion des risques, à savoir :

- **La communication et la concertation :** consiste à la nécessité de la communication et la concertation entre les différentes parties prenantes internes ou externes durant tout le

⁸ Norme internationale –ISO 31000, « Management du risque - Principes et lignes directrices », 2009, p

processus de gestion des risques, visant à traiter les questions relatives au risque lui-même, à ses causes, à ses conséquences, et aux mesures prises pour le traiter.

- **L'établissement du contexte interne et externe :** Le contexte est l'environnement externe dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs, il s'agit durant cette étape d'énoncer clairement les objectifs, définir les paramètres internes et externes à prendre en compte dans le management du risque, et déterminer le domaine d'application et les critères de risque pour la suite du processus.
- **L'appréciation du risque :** l'appréciation du risque englobe :
 - L'identification du risque
 - L'analyse du risque
 - L'évaluation du risque
- **Le traitement du risque :** Le traitement du risque implique le choix et la mise en œuvre d'une ou de plusieurs options de modification des risques qui peuvent être :
 - Un refus du risque,
 - La prise du risque afin de poursuivre une opportunité,
 - L'élimination de la source de risque,
 - La modification de la vraisemblance ou une modification des conséquences,
 - Le partage du risque avec d'autres parties,
 - Le maintien du risque fondé sur un choix argumenté.
- **La Surveillance et la revue :** il est important d'effectuer une surveillance et une revue ponctuelle ou périodique sur toutes les étapes du processus de gestion des risques et ce dans le but de :
 - S'assurer que les moyens de maîtrise sont efficaces et performants aussi bien dans leur conception que dans leur utilisation,
 - Obtenir des informations supplémentaires pour améliorer l'appréciation du risque,
 - Analyser et tirer les leçons des événements (y compris des incidents), des changements, des tendances, des succès et des échecs,
 - Détecter les changements dans le contexte interne et externe, y compris les changements concernant les critères de risque et le risque lui-même qui peuvent nécessiter une révision des traitements du risque et des priorités,
 - Identifier les risques émergents.

Section 02 : Le risk management en assurance dans le cadre de la directive solvabilité II

1. La directive Solvabilité II

Solvabilité II, comme son nom l'indique, est la deuxième version du cadre réglementaire des assurances en Europe. Ces nouvelles règles vont apporter beaucoup de modifications à celles déjà existantes, voire les révisent complètement⁹.

Si solvabilité I présente l'avantage d'être simple à appréhender et à mettre en œuvre, on lui reconnaît de nombreuses limites, notamment le fait de ne pas être assez fidèle au profil de risque des organismes assureurs. Par rapport à la directive « Solvency I », cette deuxième version propose de mesurer plus finement le risque réel de la compagnie, en laissant le choix du niveau d'adaptation interne. La réforme doit permettre d'ajuster les besoins en fonds propres selon la nature des risques.

La directive Solvabilité II, se décompose en trois piliers, chacun d'entre eux abordant un aspect différent des exigences de contrôle prudentiel.

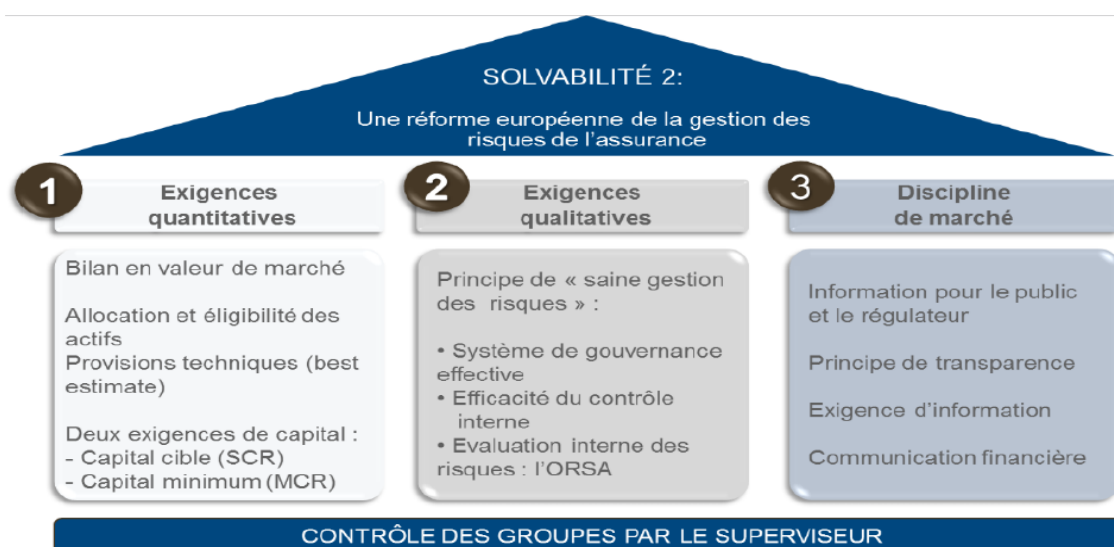


Figure 1- 5 : Les trois piliers de la directive solvabilité 2

Source : <https://www.insurancespeaker-wavestone.com/2014/03/solvabilite-2-enjeux-et-contraintes/>

1.1 Pilier 1 : les exigences financières quantitatives

Le Pilier 1 détermine les exigences de capital qui s'appliquent aux assureurs depuis le 1er janvier 2016. Il repose sur quelques grands principes :

⁹ Anthony DERIEN, *Solvabilité 2 : Une réelle avancée ?*, Université Claude Bernard - Lyon 1, 2010, p1

- La directive Solvabilité II définit la valeur des provisions techniques comme étant égale à la somme de la meilleure estimation (Best estimate) et de la marge de risque.
- La directive solvabilité II introduit les normes d'évaluation des passifs et actifs des sociétés d'assurances, ils devront être évalués selon le principe de « juste valeur » c'est à dire selon la valeur de marché.
- L'un des changements majeurs de la directive Solvabilité II est le remplacement de la Marge de Solvabilité par deux exigences quantitatives de fonds propres le MCR (capital minimum requis) et le SCR (capital de solvabilité requis).

1.2 Pilier 2 : les exigences qualitatives

Ce pilier touche à l'organisation même des organismes d'assurances. Il fixe les règles qualitatives de gouvernance et de gestion des risques afin d'imposer un processus de contrôle prudentiel avec un renforcement des contrôles en matière de management des risques, contrôle interne, gouvernance, processus de supervision et pouvoirs d'action du superviseur, aussi de s'assurer que la compagnie est bien gérée via la formalisation de la politique de gestion des risques et la mise en place de l'Orsa « OwnRisk and Solvency Assessment ».

L'instauration de quatre fonctions clés qui sont : le risk management, l'audit interne, le contrôle interne, l'actuariat.

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 Si le régulateur juge que le Pilier 2 n'est pas bien respecté, il pourra demander à la compagnie un surplus de capital (capital add-on).

1.3 Pilier 3 : La discipline de marché

Le Pilier 3 est celui de la communication financière : au régulateur, au public mais aussi au marché. Ceci s'inscrit dans le cadre de transparence et permet de pousser les entreprises à mieux communiquer sur leurs risques et stratégies.

- Les assureurs doivent remettre au régulateur des états quantitatifs (bilan prudentiel, fonds propres, SCR, MCR, synthèse des provisions techniques) trimestriels et annuels, accompagnés d'une méthodologie et d'un questionnaire qualitatif.
- La qualité de la collecte des données et la diffusion de l'information financière sont admises comme essentielles à la sécurité financière.

2. La fonction risk management en assurance vue par Solvabilité II

La gestion des risques techniques et financiers constitue le cœur métier de la compagnie d'assurances, le pilotage et la maîtrise des risques sont des fonctions essentielles pour que l'entreprise d'assurance atteigne ses objectifs. D'où la nécessité de mettre en place un dispositif de gestion des risques qui couvre l'ensemble des risques de l'entreprise.

L'article 44 de la directive exige aux compagnies d'assurances l'instauration d'un système de gestion des risques, cet article stipule :

Paragraphe 1 :

« Les entreprises d'assurance et de réassurance mettent en place un système de gestion des risques efficace, qui comprenne les stratégies, processus et procédures d'informations nécessaires pour déceler, mesurer, contrôler, gérer et déclarer, en permanence, les risques, aux niveaux individuel et agrégé, auxquels elles sont ou pourraient être exposées ainsi que les interdépendances entre ces risques . Ce système de gestion des risques est efficace, parfaitement intégré à la structure organisationnelle et aux procédures de prise de décision de l'entreprise d'assurance ou de réassurance et dûment pris en compte par les personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ou qui occupent d'autres fonctions clés. »¹⁰

Paragraphe 2 :

Le système de gestion des risques couvre au moins les domaines suivants :

- La souscription et le provisionnement ;
- La gestion actif-passif ;
- Les investissements, en particulier dans les instruments dérivés et engagements similaires ;
- La gestion du risque de liquidité et de concentration ;
- La gestion du risque opérationnel ;
- La réassurance et les autres techniques d'atténuation du risque.

2.1 L'ORSA au cœur de la gestion des risques

L'ORSA s'inscrit dans le Pilier II de la directive et fait partie intégrante du système de gouvernance et de gestion des risques que les assureurs doivent mettre en place selon les exigences de la directive (les articles 41 à 48).

¹⁰ Najed KSOURI, *Directive Solvency II, Fonction Gestion des risques*, ERM Partners.

Prévue à l'article 45 de la directive Solvabilité II, l'évaluation interne des risques et de la solvabilité ou Own risk and solvency assessment (ORSA) a pour objectif de prendre en compte les risques dans le pilotage de l'entreprise. Elle « fait partie intégrante de la stratégie commerciale, et il en est tenu régulièrement compte dans les décisions stratégiques de l'entreprise ».¹¹

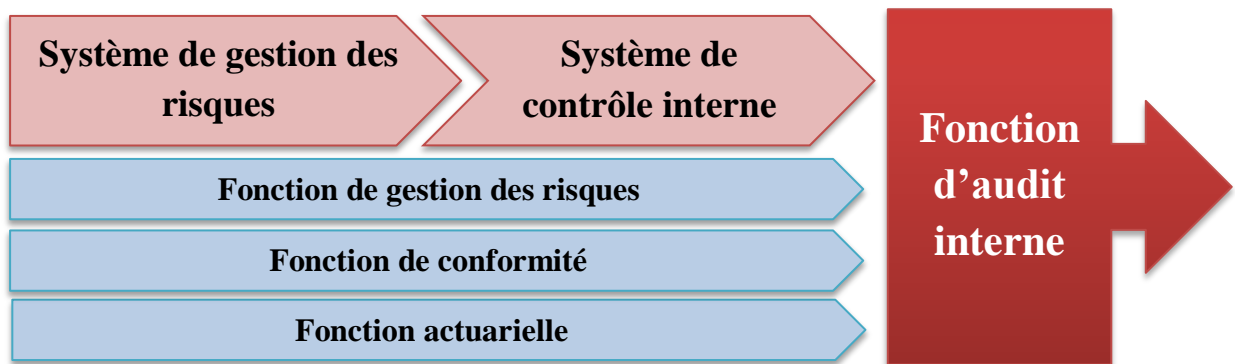


Figure 1- 6 : Le dispositif ORSA

On peut dire que le dispositif ORSA est composé d'un système de gestion des risques et d'un système de contrôle interne ainsi que trois fonctions clés, contrôlés par l'audit interne.

➤ Le rôle de l'ORSA dans le dispositif de gestion des risques en assurance

- L'ORSA fait partie intégrante du système de gestion des risques de l'entreprise.
- Permet aux compagnies d'assurances d'avoir leur propre compréhension des risques auxquels ils sont confrontés. Cela oblige les assureurs à identifier, évaluer et contrôler les risques.
- C'est un outil prospectif de l'évaluation de la solvabilité des assureurs qui prend en compte les stratégies de l'entreprise et leur impact sur le profil de risque. Cela représente une analyse pertinente pour la définition des objectifs, le choix du traitement des risques, l'évaluation du risque résiduel et le contrôle dans le système de gestion des risques.

2.2 Le Capital de Solvabilité Requis

Le pilier 1 de Solvabilité II introduit les notions de niveau de Capital de Solvabilité Requis (SCR, *Solvency Capital Requirement*) et de Minimum de Capital Requis (MCR, *Minimum Capital Requirement*), permettant d'estimer les besoins de solvabilité.

¹¹ <http://www.argusdelassurance.com/acteurs/les-3-piliers-de-solvabilite-2-special-solva-2.109623> consulté le 24/03/2018

2.2.1 Le SCR « Solvency Capital Requirement »

Le SCR correspond au capital économique dont une compagnie d'assurances a besoin pour faire face à une situation de ruine à l'horizon d'une année avec une probabilité de 99.5%. Le SCR est basé sur le profil de risque de l'organisme. Il est ainsi le seul indicateur à prendre en compte les risques réels auxquels sont exposées les sociétés d'assurances.

L'organisme doit calculer la perte subie en cas d'évènement défavorable lié à 30 sous-modules de risques, répartie à travers 7 modules de risques¹² :

- Le module "risque de marché",
- Le module "risque de souscription en santé",
- Le module "risque de contrepartie",
- Le module "risque de souscription en vie",
- Le module "risque de souscription en non-vie",
- Le module "risque sur actifs incorporels",
- Le risque opérationnel.

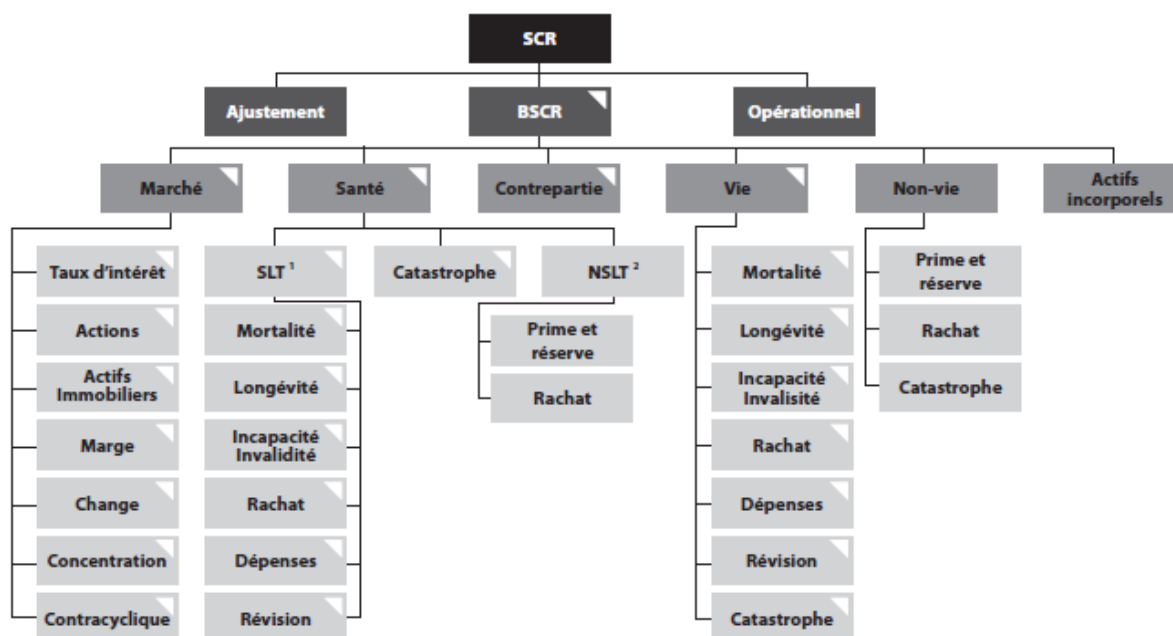


Figure 1- 7 : Cartographie modulaire des risques dans Solvabilité 2

Source : Cahier de la recherche, IFACI

¹² KSSOURI Najed, *Introduction au Risk Management en Assurance*, ERM Partners

En référence à la directive solvabilité II, la formule standard pour la mesure du SCR est divisée en module et suit la classification suivante¹³ :

$$\text{SCR} = \text{BSCR} + \text{Adj} + \text{SCR}_{\text{op}}$$

- BSCR (basic SCR) : le capital de solvabilité de base, correspond à l'exigence en capital brute de capacité d'absorption des provisions techniques.
- Adj : correspond à l'ajustement pour capacité d'absorption des pertes par les provisions techniques et les impôts différés, qui ne sont pas pris en compte par le BSCR.
- SCR_{op} : correspond au capital requis par le risque opérationnel

2.2.2 Le MCR «minimum capital Requirement »

Le MSCR correspond au niveau minimum de fonds propres en dessous duquel l'intervention de l'autorité de contrôle sera automatique et peut entraîner au retrait de l'agrément si une recapitalisation n'est pas effectuée dans les quatre mois. En dessous de ce seuil, la poursuite de l'activité de l'assureur est jugée inacceptable pour les preneurs et bénéficiaires de contrats.

3. Les risques liés à l'activité de l'assurance

L'activité des compagnies d'assurance est caractérisée par l'inversion du cycle de production, ce qui différencie les risques spécifiques à cette industrie par rapport aux autres domaines d'activité.

L'étude mondiale « Insurance Banana Skins 2015 » présente les risques auxquels les acteurs de l'assurance font face aujourd'hui. L'étude est faite sur la base des réponses de 806 professionnels d'assurance provenant de 54 pays. Les principaux résultats de l'étude donnent le classement suivant :

- ❶ Les risques liés aux réglementations en tête des principaux risques pour la 3ème édition consécutive de l'enquête.
- ❷ Le risque macro-économique
- ❸ Les risques liés aux taux d'intérêt
- ❹ Les risques de cyber sécurité et notamment les risques de défaillance des logiciels ou liés à la protection des données

¹³ ZOUARI Mohmaed, *cours risque opérationnel*, IFID, 2018

Dans cette partie nous allons aborder les risques liés à l'activité de l'assurance tels que présenté par le cahier de la recherche de l'IFACI, qui classe les risques en quatre familles selon trois niveaux, chacune de ces quatre familles contient 27 risques de niveau 2, qui se composent de 192 risques de niveau 3.

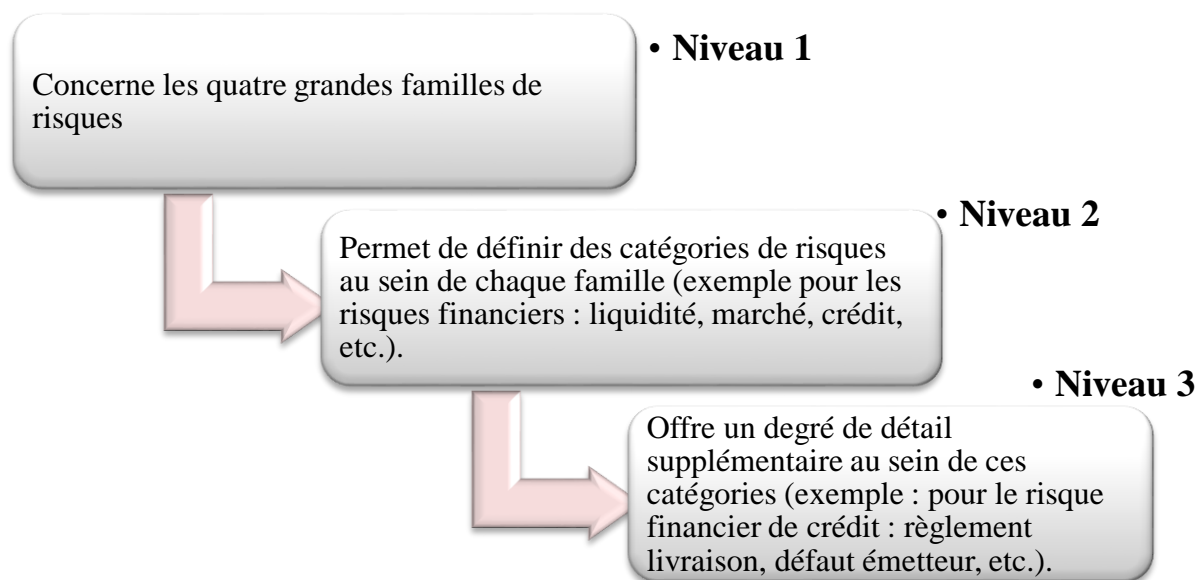


Figure 1- 8 : Les trois niveaux de risque.

Les quatre familles de risque sont :

- Les risques financiers
- Les risques d'assurances
- Les risques opérationnels
- Les risques stratégiques et environnementaux

Les tableaux ci-dessous présentent les risques de niveau 1 et 2 de la nomenclature des risques de l's :

a) Les risques financiers :

Risques liés à l'évolution des marchés financiers, de gestion de bilan ou financière

Niveau 2	Définition risque niveau 2
Risques de solvabilité	Risques résultant d'un niveau des fonds propres et quasi-fonds propres inférieur au minimum réglementaire
Adéquation Actif / Passif	Risques résultant d'une inadéquation, en montant ou en structure, entre le passif correspondant aux engagements pris envers les clients et l'actif mis en représentation
Gestion	Risques relatifs à la gestion des actifs

d'actifs	
Endettement	Risques résultant d'un endettement trop important eu égard aux charges de remboursement ou aux taux des emprunts en cours

b) Les risques d'assurance

Risques spécifiques aux activités techniques d'assurance

Niveau 2	Définition risque niveau 2
Technique	Risques résultant de caractéristiques des produits nuisant à leur rentabilité (provenant ou non de la réalisation de risques production ou marketing)
Souscription	Risques relatifs à la souscription de contrats d'assurance, ou à l'acceptation de traités ou facultatives de réassurance, hors sinistralité et prestations
Sinistralité non vie / Prestations vie	Risques résultant d'une déviation de la charge de sinistre ou prestations compromettant l'équilibre attendu entre primes et charges techniques des portefeuilles
Provisionnement	Risques résultant d'un provisionnement inadapté à l'évolution de la charge sinistres et prestations en cours ou à venir
Participations aux bénéfices	Risques relatifs aux participations aux bénéfices attribués aux assurés vie
Réassurance de protection	Risques résultant des conditions négociées avec les réassureurs
Maîtrise des résultats	

c) Le risque opérationnel

Risque de pertes résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défectueux, ou d'événements extérieurs

Niveau 2	Définition du risque niveau 2
Clients / tiers, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un acte non intentionnel ou d'une négligence dans l'exercice d'une obligation professionnelle face au client (incluant les exigences en matière fiduciaire et de conformité) ou pertes résultant de la nature ou de la conception d'un produit
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou pertes subies avec les contreparties commerciales et les fournisseurs
Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnement des systèmes
Pratiques en matière d'emploi et	Pertes résultant d'actes incompatibles au regard de la loi en matière d'emploi, de législation relative à la santé ou à la sécurité, du paiement d'indemnités ou de discrimination

de sécurité sur le lieu de travail	sociale
Dommages aux actifs corporels	Pertes résultant de la perte ou du dommage sur un actif corporel à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un autre sinistre
Fraude interne	Pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'infractions à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique au moins une personne en interne
Fraude externe	Pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'effractions à la législation ou aux règles par une tierce partie

d) Les risques stratégiques et environnementaux

Risques relatifs au pilotage de l'entreprise, aux risques de réputation directe et aux risques générés par l'environnement de l'entreprise et aux risques émergents

Niveau 2	Définition du risque niveau 2
Marché de l'assurance	Risques résultant du comportement des acteurs du marché de l'assurance
Pilotage	Risques de choix stratégiques, de moyens associés ou de pilotage de la mise en œuvre inadéquate
Marketing	Risques résultant d'une mauvaise démarche marketing assurance
Réputation	Risques liés à une perception négative de l'entreprise
Législatifs, réglementaires et judiciaires	Risques liés à l'apparition de nouvelles lois ou règlements, et à leur application
Autres risques systémiques et exogènes	Autres risques provenant de l'environnement externe de l'entreprise

Source : IFACI « Groupe Professionnel Assurance », « La cartographie des risques », 2eme édition, 2006

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons vu que toute compagnie d'assurances est exposée à une multitude de risque qui peuvent affecter son activité et avoir de lourdes conséquences notamment sur sa solvabilité, ainsi une bonne gestion s'avère nécessaire.

Pour les dirigeants, le risk management apparaît comme un défi qui traite de nombreuses problématiques telles que l'intensité de l'exposition aux risques et leurs impacts, nous avons vu que la mise en place d'une telle fonction devient aujourd'hui motivée par des raisons de plus en plus stratégiques, il s'agit non seulement de protéger ses engagements en maîtrisant tout

impact négatif sur les objectifs, et de garantir la pérennité de l'activité de la compagnie d'assurance.

Nous avons pu voir qu'un dispositif de Risk management est un ensemble d'étapes successives qui commencent par la définition par l'entreprise de son appétence aux risques, ses objectifs et les moyens associés. Par la suite il y'a lieu d'identifier des risques, les évaluer, les traiter et finalement assurer le contrôle du dispositif pour garantir son efficacité.

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

CHAPITRE 2 :

**LA CARTOGRAPHIE DES
RISQUES D'UNE COMPAGNIE
D'ASSURANCES**

CHAPITRE 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES

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

Le premier pas vers une démarche efficace de gestion des risques commence par un diagnostic présentant les vulnérabilités de l'organisation, il s'agit de la cartographie des risques. Les travaux de cartographie des risques ont pour objectif d'aider les organisations à identifier et hiérarchiser les risques majeurs auxquels elles sont confrontées, afin de mettre en place les actions correctives indispensables qui s'imposent.

La construction d'une cartographie des risques consiste à classer les risques et les opportunités majeurs selon l'impact potentiel, la probabilité, ou niveau de maîtrise actuel de ces risques, elle provoque une prise de conscience de la part des opérationnels, et permet de focaliser les efforts sur les risques essentiels (et les opportunités associées)

Ce chapitre sera consacré aux principes de base de la cartographie des risques et la démarche à suivre pour son élaboration, à ce titre nous l'avons subdivisé en deux sections :

Section 01 : Les notions de base sur cartographie des risques

Section 02 : La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Section 01 : Les notions de base sur cartographie des risques

1. La cartographie des risques

1.1 La définition de la cartographie des risques

Une multitude de définitions relatives à ce terme tournent autour du même principe, L'IFACI donne la définition suivante : « *Une cartographie des risques est une représentation de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible) ».*

Cependant la définition de Bernard & al. (2006 :73), va plus loin. En effet, pour eux *«la cartographie est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques »*.

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

1.2 Les objectifs de la cartographie des risques

L'objectif principal de la cartographie des risques d'une compagnie d'assurances est de bien cerner les menaces susceptibles d'affecter son activité, dans le but de prévenir et mettre en place les moyens nécessaires pour la maîtrise des risques et l'atténuation de leur impact.

L'élaboration de la cartographie des risques vise à :

- Identifier et analyser les risques afin de mieux gérer leur impact
- Mettre à la disposition des décideurs une vision globale des faiblesses et des opportunités des marchés.
- Assurer une meilleure tarification des risques.
- Fournir des plans d'action permettant d'éviter la survenance de ces risques et la réduction de leur impact.
- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de management des risques adéquat.
- C'est un outil d'aide dans l'élaboration du plan stratégique et la prise de décision par le management.
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs.
- Recenser les risques de la manière la plus exhaustive possible et les classer.
- Améliorer la communication autour des risques de l'entreprise dans un souci de clarté auprès des actionnaires et des autorités financières.
- Sensibiliser les employés des risques les plus importants de la compagnie.
- Permettre de se doter d'un outil de suivi des indicateurs de performance au tableau de bord de l'organisation ;

1.3 La cartographie des risques élément clé du risk management

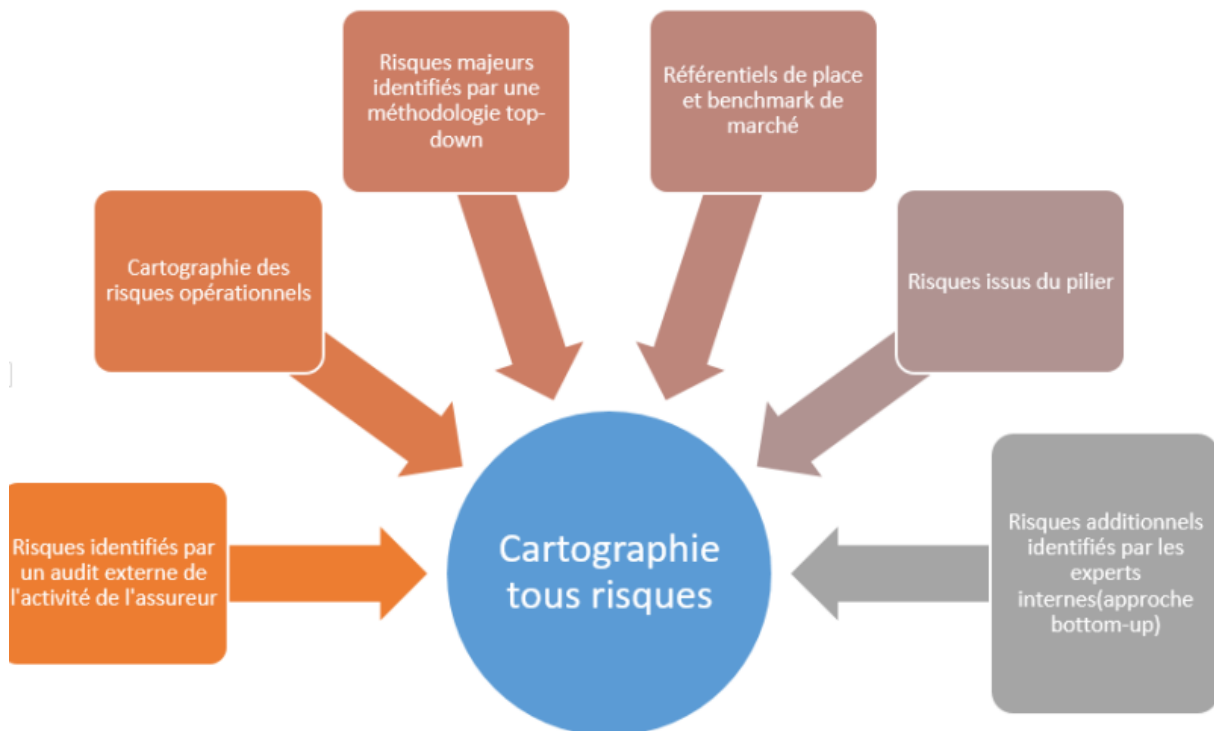


Figure 2- 1 : La cartographie élément central du risk management

Source : Najed KSSOURI, *Cartographie des Risques, Identification, Evaluation et Suivi*, p25

La cartographie des risques est un outil fondamental du risk management qui offre aux gestionnaires des risques un panorama d'outils et de techniques assurant une bonne maîtrise des risques, il s'agit d'un instrument clé du processus de management des risques qui permet : l'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

La cartographie permet aux gestionnaires des risques de faire face aux risques et d'orienter leur politique de traitement par : l'évitement, la réduction, ou le financement des risques de manière appropriée.

La réalisation d'une cartographie des risques nécessite le renforcement des contrôles complémentaires ainsi que le développement d'une culture de gestion des risques, et la mise en place d'une cellule de gestion des crises et d'un plan de continuité d'activité.

L'actualisation et l'adaptation de la cartographie des risques aux fluctuations de l'environnement et au développement de l'activité de l'entreprise est primordiale, afin d'assurer une meilleure réactivité et efficacité face à des nouveaux risques.

Ces mécanismes permettent d'actualiser la cartographie des risques et assurent l'efficacité des décisions de gestion des risques et la pertinence de l'information diffusée aux différents centres de responsabilité.

1.4 Les acteurs clés de la cartographie des risques

La réussite de la cartographie des risques est conditionnée par l'implication de plusieurs acteurs qui interviennent autant que : sponsor, coordinateur, contributeur, utilisateur
Ces différents intervenants agissent selon trois lignes de défense

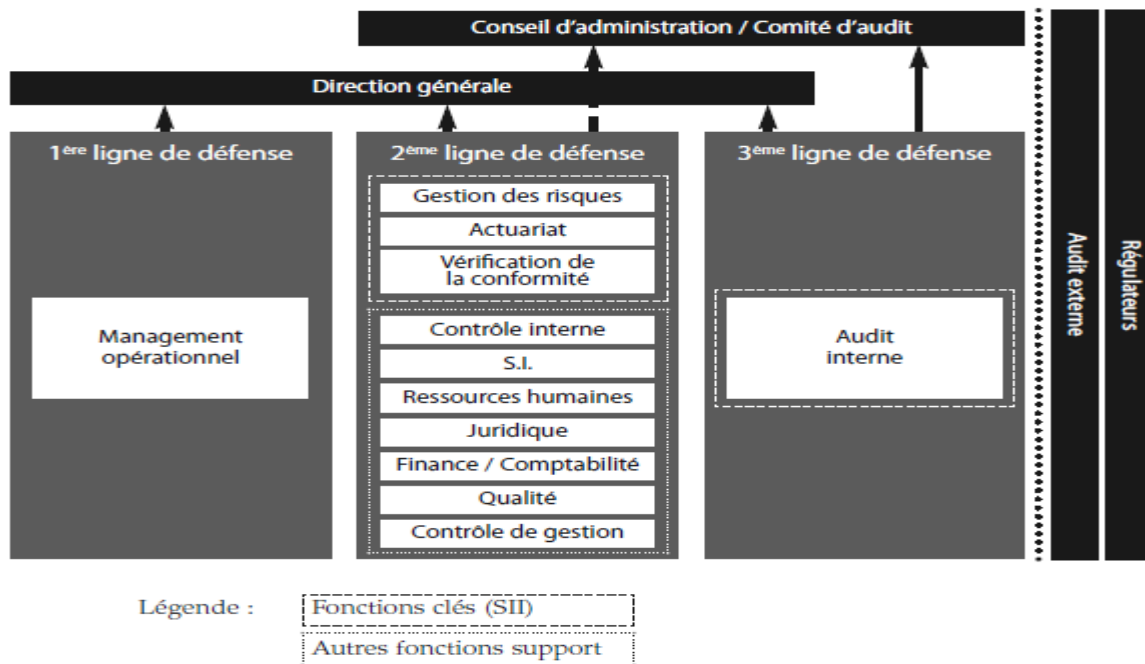


Figure 2- 2 : Les acteurs de la cartographie des risques

Source : op-cit, IFACI, p20

a) La première ligne de défense : le management opérationnel

Cette première ligne de défense est composée des opérationnels qui ont une connaissance du métier, chose qui les permet de repérer et identifier les risques liés à leur activité ainsi que la maintenance de la cartographie, son évaluation et la mise en place des contrôles nécessaires pour la maîtrise des risques.

b) La deuxième ligne de défense : Les fonctions support de maîtrise des risques

La première ligne de défense est renforcée par les fonctions support qui sont :

- **La fonction gestion des risques** : veille à la cohérence entre le niveau de risque pris par l'organisme et sa stratégie, cette fonction propose aux dirigeants un profil des risques de l'organisme.
- **La fonction actuarielle** : elle contribue à l'amélioration du système de gestion des risques en donnant une opinion aux dirigeants, sur la fiabilité et l'adéquation du calcul des provisions techniques, sur les politiques de souscription et les dispositifs de réassurance.

- **La fonction de vérification de la conformité** : veille au respect des obligations légales et réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques ainsi que les procédures internes de la compagnie d'assurance. Elle doit identifier, évaluer et contrôler l'exposition aux risques légaux, juridiques et réglementaires, et apporter un conseil aux organes de gouvernance sur les problématiques de conformité.
- **Les autres fonctions support** : telles que le contrôle interne, la sécurité des systèmes, elles complètent l'action des directions support (directions financières, informatiques, ressources humaines juridique, etc.) amenées à émettre des politiques et/ou directives applicables au sein des organisations.

c) La 3ème ligne de défense : L'audit interne

Cette fonction est exercée d'une manière objective et indépendante des autres fonctions, ces recommandations permettent d'enrichir la cartographie des risques et de la faire vivre. Elle est chargée de l'évaluation de l'efficacité et l'adéquation du système de contrôle interne et les autres éléments du système de gouvernance. L'audit interne prend en considération le fonctionnement des organes délibérants et exécutifs, les exigences de compétence et d'honorabilité, le processus d'évaluation interne du risque et de la solvabilité (ORSA), la maîtrise de la sous-traitance, etc.

2. Les types et les approches d'élaboration d'une cartographie des risques

2.1 Les types de cartographie

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

- La réalisation d'une cartographie globale de tous les risques de la compagnie.
- La réalisation d'une cartographie spécifique à un thème bien précis.

2.1.1 La cartographie globale

Ce type de cartographie 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 dans le but de diffuser une vision partagée des risques majeurs au sein de l'organisation, et classer les actions à entreprendre pour maîtriser ces risques, de même, diffuser une culture de la gestion des risques auprès de la direction et des responsables opérationnels.

2.1.2 La cartographie thématique

Ce type de cartographie comme son nom l'indique permet de recenser et hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Elle permet d'avoir une vision synthétique, mais précise des différents domaines de risque pour un thème étudié.

La cartographie thématique peut être réalisée sur un segment de risque comme les risques opérationnels, techniques, juridiques. 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.

2.2 Les approches d'élaboration d'une cartographie

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

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

- **L'approche bottom-up** : partant de l'analyse des processus et permettant de mettre en œuvre les dispositifs de maîtrise des risques adéquats.
- **L'approche top-down** : partant de la vision du top management et permettant d'aboutir directement à une évaluation des expositions majeures pour l'organisation¹⁴.

Le rapprochement entre ces deux approches doit permettre à l'organisme d'assurances 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.

2.2.1 L'approche bottom-up

Le bottom-up est défini comme étant un processus ascendant ; de la base vers le sommet, qui a pour avantage d'associer les opérationnels. Ainsi, pour l'IFACI, cette démarche consiste en l'identification des risques par chaque responsable opérationnel, elle part de la description des processus à partir desquels les risques sont identifiés.

Les risques recensés sont à l'état brut et font l'objet d'une remontée au niveau de la hiérarchie à charge pour cette dernière de les analyser pour ne retenir que ceux qui sont pertinents.

¹⁴ IFACI, op-cit, p 42

Les outils utilisés dans cette approche peuvent être les questionnaires ou les interviews auxquels les opérationnels répondent.

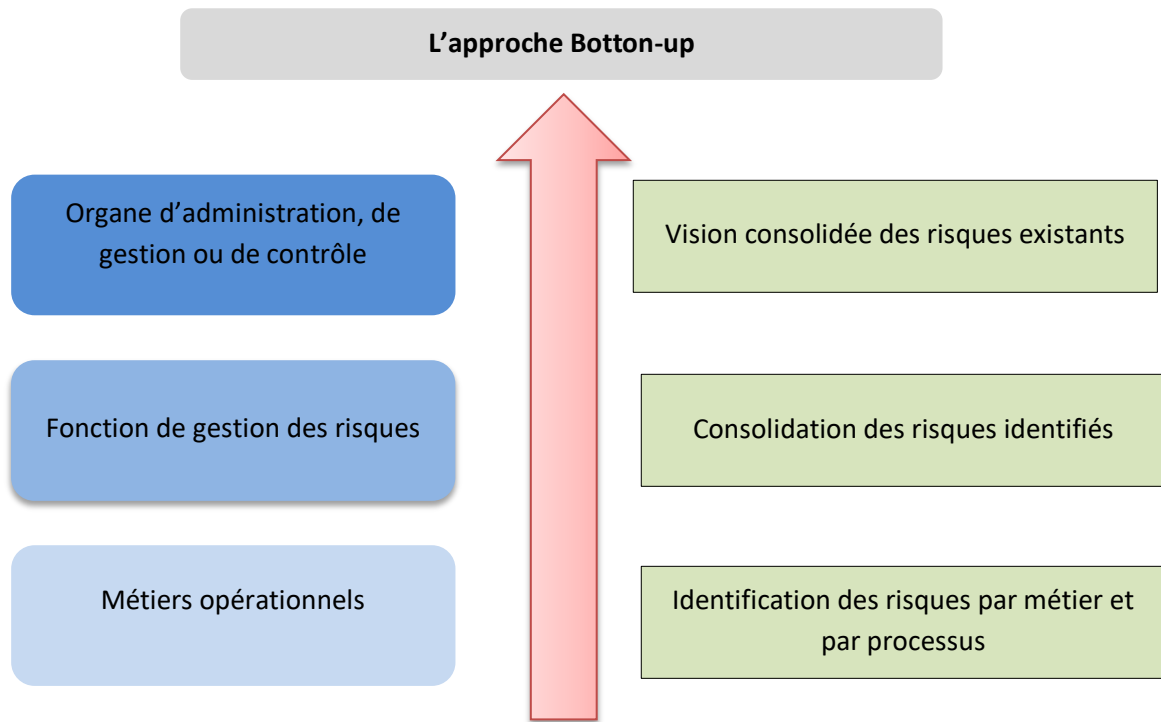


Figure 2- 3 : L'approche bottom-up

Source : Najed KSOURI, la cartographie des risques, p 30

L'approche bottom-up ou l'approche par les processus et basée sur quatre étapes :

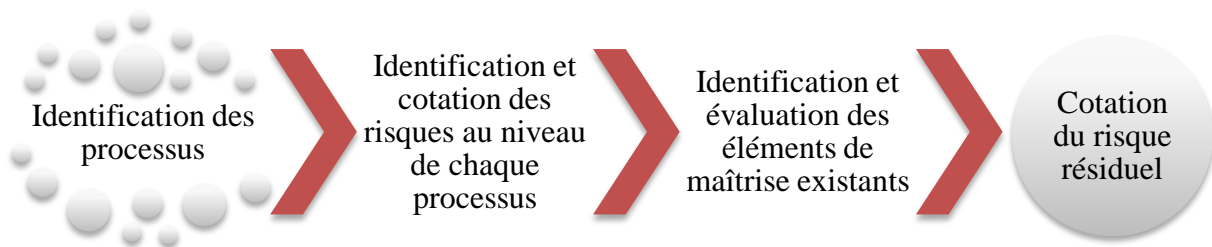


Figure 2- 4: Les étapes de l'approche bottom-up

a) **Identification des processus**¹⁵ :

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).

Partir des processus permet de s'appuyer sur un cadre plus stable que les structures organisationnelles. Le recensement des processus de l'entreprise est fonction du modèle économique et est généralement réalisé par (ou en liaison avec) la direction de l'organisation ou de la qualité.

b) **Identification et cotation des risques au niveau des processus**

Dans cette étape il y'a lieu d'identifier les risques liés à chaque processus, la description de ces risques se fait par le biais des questionnaires ou de manières ouverte, cette première identification est construite par le management de l'activité opérationnelle et les équipes chargées de la cartographie des risques.

c) **Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants**

Les éléments de maîtrise des risques doivent être évalués et documentés à partir des données collectées sur la compagnie, du management, la documentation telle que les procédures, les activités de contrôle et le reporting.

d) **Cotation du risque résiduel**

Après avoir identifié les risques ainsi que les éléments de maîtrise, il y'a lieu de faire la cotation du risque résiduel comme suit :

$$\textit{Risque résiduel} = \textit{Fréquence} \times \textit{Impact} \times \textit{Elément de maîtrise}$$

2.2.2 L'approche top-down

C'est une approche descendante qui consiste au repérage des risques par la hiérarchie (top management), et les soumettre par la suite aux collaborateurs chargés des opérations

¹⁵ IFACI, op-cit, p 43

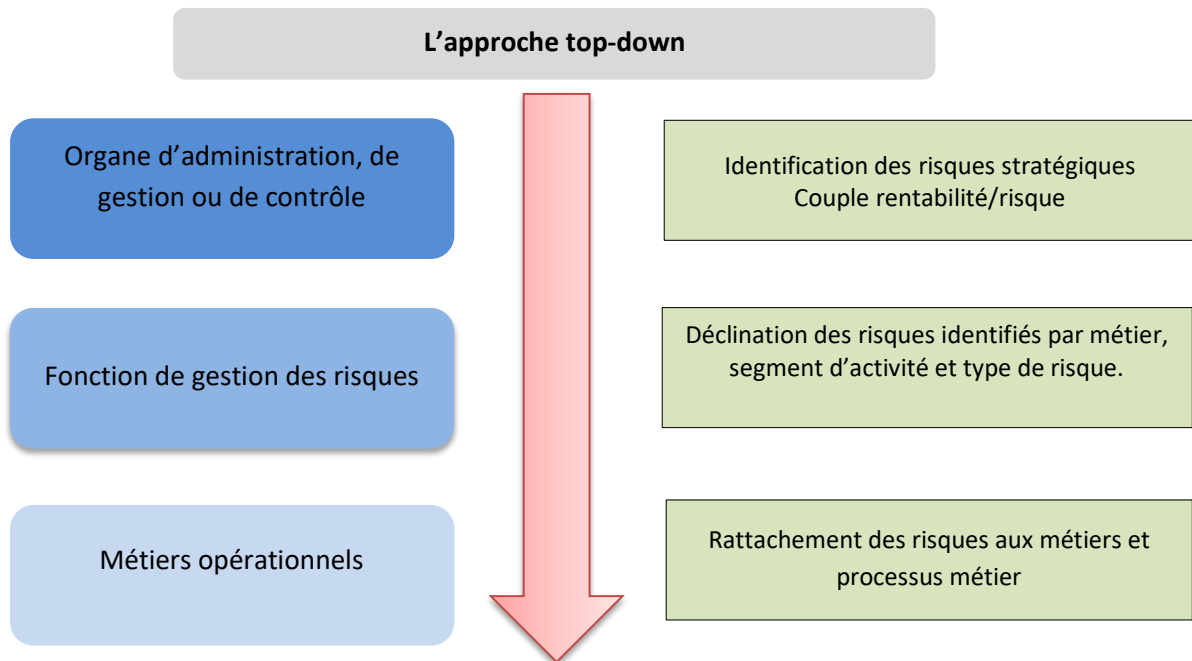


Figure 2- 5: L'approche top-down

Source : Najed KSSOURI, la cartographie des risques, p36

Cette approche repose sur trois étapes :



Figure 2- 6: Les étapes de l'approche top-down

a) Identification et évaluation

Dans cette étape le top management identifie les risques jugés importants du fait de leur coût et leur fréquence, ce recensement se fait habituellement par la méthode du questionnaire ou l'entretien. L'idée étant que ces dirigeants s'expriment sur leur vision des risques pesant sur la compagnie.

b) Rapprochement avec la nomenclature des risques de l'organisation¹⁶

Généralement, l'identification des risques se fait avec le top management par entretien, avec des questions ouvertes (ex. : citer les 3 principaux risques pouvant affecter l'entreprise, citer les 3 principaux risques pouvant affecter votre domaine de responsabilité). Aussi, pour permettre de consolider les résultats et proposer une vision exhaustive des risques, le rattachement à la nomenclature des risques de l'organisation est à prévoir.

c) Lien avec les processus de l'organisation

Cette dernière étape se concrétise par le rattachement des risques au processus, elle permet les regroupements et les consolidations, il s'agit de mettre en cohérence les risques identifiés avec les activités de l'entreprise et d'aboutir à une analyse exhaustive.

2.2.3 Les avantages et les inconvénients de chaque méthode

- **Bottum up**

Tableau 2- 1 : Avantages et inconvénients de l'approche bottum-up

Avantages	Inconvénients
<p>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.</p> <p>L'analyse dans le détail des activités permet d'améliorer l'exhaustivité du recensement des risques.</p> <p>La consultation des opérationnels pour la réalisation de la cartographie permet d'obtenir une implication satisfaisante de leur part.</p>	<p>c'est une démarche consommatrice de temps dans la mesure où elle requiert la tenue de nombreux entretiens et la collecte d'informations en masse.</p> <p>coûteuse en termes de compétences et de systèmes car la collecte de ces données nécessite souvent le recours à des outils informatiques</p>

¹⁶ Ibid, p 47

- **Top down**

Tableau 2- 2: Avantages et inconvénients de l'approche top-down

Avantages	Inconvénients
permet une mise en œuvre plus légère puisque les entretiens nécessaires sont moins nombreux. L'examen des risques stratégiques permet s'assurer de la prise en compte plus immédiate des processus transversaux ou managériaux. L'adéquation avec les attentes de la direction générale.	elle présente l'inconvénient d'être moins précise, tant dans l'identification des risques que dans leur quantification. Les opérationnels n'étant pas associés, ils peuvent avoir du mal à s'approprier la démarche.

Source : IFACI

2.2.4 L'approche combinée :

Les deux démarches que nous avons abordées sont complémentaires, elles doivent être combinées dans le but de mieux couvrir les risques de manière exhaustive, elles peuvent être appliquées successivement ou simultanément. Ces deux méthodes ont vocation à alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'organisation, le schéma ci-dessous illustre la complémentarité des deux approches :

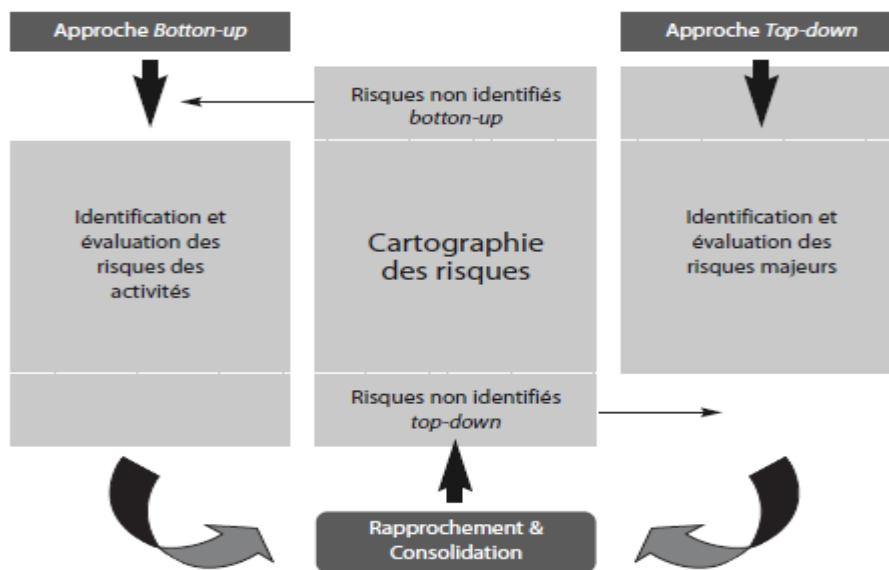


Figure 2- 7 : L'approche combinée

Source : IFACI

3. Les conditions de réussite d'une cartographie

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

- **L'appui et l'implication de la Direction Générale** : Si les dirigeants ne trouvent d'intérêt au projet de la cartographie, elle n'a aucune chance de jouer son rôle de prédicateurs des événements incertains, car seul l'intérêt de la direction et sa détermination peut emmener les subordonnées à avoir la culture du risque dans tous les compartiments de l'organisation. La Direction générale doit s'impliquer dans la mise en place du dispositif de management des risques, en particulier les limites de risques (risques résiduels acceptés) et allouer les fonds propres permettant sa couverture.
- **La formation d'un groupe de travail qualifié** : Ce groupe de travail doit être composé de représentants de chaque unité opérationnelle. Ces derniers doivent disposer de solides connaissances théoriques et pratiques afin de faciliter l'identification des risques au niveau de chaque processus concerné. L'équipe projet doit être capable de mobiliser les interlocuteurs sur une période restreinte.
- **La création d'un climat de confiance** : Ce climat de confiance doit être appuyé par une communication efficace autour du caractère « auto évaluatif » de l'exercice, et devra être loin des démarches d'audit ou d'inspection. En effet, les maladresses dans la communication interne (perception de l'exercice comme un audit ou une inspection), et la difficulté à identifier les interlocuteurs les plus adaptés sont souvent des freins importants pour aboutir aux résultats souhaités.
- **Désignation d'un Responsable (coordinateur de projet)** : Ce responsable aura pour mission de coordonner et centraliser le travail accompli par les différents acteurs.

Section 02 : La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Dans cette section nous allons nous intéresser aux différentes étapes de l'élaboration d'une cartographie des risques, ces étapes peuvent être schématisées comme suit :

Avant cartographie

- La phase de préparation

La cartographie des risques

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

Après cartographie

- Le traitement
- L'actualisation

1. La phase de préparation

Cette étape préliminaire vise à étudier l'ensemble de l'entité dans le but de repérer les sources d'informations, durant cette étape, le risk manager définit la thématique à étudier et les définit processus concernés, et les seuils des risques.

2. La phase de réalisation

2.1 L'identification des risques

L'identification des risques vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude. Elle requiert une connaissance précise de l'organisation, des marchés où celle-ci opère, de son environnement juridique, social, politique et culturel. Elle requiert également de développer une solide compréhension de ses objectifs stratégiques et opérationnels, des facteurs critiques de succès et des menaces et opportunités qui s'y rapportent¹⁷.

¹⁷ FERMA, Cadre de référence de la gestion des risques, 2003

2.1.1 Les méthodes d'identification

Il existe plusieurs méthodes qui permettent l'identification des risques au sein d'une entreprise, parmi ces méthodes :

- a) **L'identification basée sur les scénarios** : elle consiste à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne métier et de spécialistes de la gestion des risques. La construction des scénarios combine l'ensemble des facteurs de risque (key risk indicator) d'une situation donnée. On effectue ensuite des simulations en faisant varier ces facteurs (NICOLET & al, 2005:51).
- b) **L'identification basée sur l'atteinte des objectifs** : consiste à rechercher les obstacles qui peuvent affecter les résultats et les objectifs attendus par la compagnie en analysant les processus et l'activité de cette dernière.
- c) **L'identification par les tâches élémentaires** : cette approche est très utilisée lors de l'élaboration des questionnaires car elle permet d'étudier l'éventualité de la réalisation d'un certain événement si une tâche n'est pas bien accomplie.
- d) **L'identification par l'analyse historique** : c'est une approche qui consiste à prendre en considération dans la conception de la cartographie, les risques qui ont déjà touché l'entreprise dans le passé.
- e) **L'identification par l'analyse de l'environnement** : cette méthode consiste à déterminer le risque sur la base des changements de l'environnement dans lequel l'entreprise exerce son activité.
- f) **L'identification basée sur les check-lists** : c'est une méthode par laquelle on est amené à lister l'ensemble des risques éventuels qu'est censée encourir l'entreprise et se demander après sur leurs existences
- g) **L'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs** : cette pratique consiste à identifier les risques qui sont susceptibles d'affecter les actifs créateurs de valeur dans l'entreprise

Il existe de nombreux outils pour identifier les risques, nous allons nous focaliser sur les outils les plus utilisés :

- **L'entretien structuré et «brainstorming»** : Moyen de rassembler un grand nombre d'idées et d'évaluations en les classant dans un groupe. Le «brainstorming» peut être stimulé par des invites ou par des techniques d'entretien en tête à tête ou seul contre tous¹⁸
- **Le questionnaire** : ensemble de questions structurées adressées aux opérationnels, dont l'objet est de collecter des informations concernant les risques.

2.2 L'évaluation du risque brut :

Le processus d'évaluation des risques doit mesurer les conséquences de chaque risque identifié sur l'entité et l'atteinte des objectifs. Pour ce faire, deux grandeurs caractérisent chaque risque : La fréquence, l'impact

Le risque brut mesure le risque sans aucun élément de maîtrise : absence de procédures, absence d'activités de contrôle, absence de système informatique, etc

2.2.1 La fréquence

La fréquence est appréciée par la probabilité de survenance des événements pouvant être à l'origine du risque. Elle peut être mesurée selon deux méthodes qualitative ou quantitative.

Tableau 2- 3 : La mesure de la fréquence

Cotation	Fréquence	Elément de mesure
1	Exceptionnel	Occurrence quasi nulle (< 1%) sur 2 ans
2	Rare	Occurrence possible mais peu probable (1 à 10%) sur 2 ans
3	Probable	Occurrence plausible (10 à 50%) sur 2 ans
4	Très probable	Occurrence très probable (>50%) sur 2 ans

Les échelles paires à quatre niveaux sont à privilégier, contrairement aux échelles impaires, elle permet d'éviter la tendance des individus à prendre une position centriste.

2.2.2 L'impact

La mesure de l'impact nous amène à se poser la question : Quelle est la conséquence si le risque se concrétise ?

L'impact peut se décliner en 3 principales catégories, à savoir :

¹⁸ ISO 31000 p115

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

Tableau 2- 4 : Exemple d'échelle de mesure de l'impact

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

L'évaluation de la fréquence et l'impact nous conduit à calculer la criticité du risque

2.2.3 La criticité

La criticité est définie par la combinaison de l'impact (effet ou gravité) et de la probabilité d'un risque

$$\boxed{\text{fréquence}} \times \boxed{\text{impact}} = \boxed{\text{risque brut}}$$

2.2.4 Les méthodes de mesure du risque

- **La méthode quantitative** : Il s'agit généralement de la probabilité effective pour une période donnée (par jour, par mois, par an...). Cela suppose l'existence d'informations suffisantes permettant d'estimer la probabilité d'occurrence.
- **La méthode qualitative** : L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure. L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure. Elle se compose généralement de 3 à 5 niveaux.

2.3 L'évaluation des éléments de maîtrise¹⁹

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

Les éléments de maîtrise peuvent être évalués comme présenté dans le tableau suivant

Tableau 2- 5 : Echelle d'évaluation 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 satisfait : 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 permettant 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.

2.4 La hiérarchisation des risques

Après la phase d'identification et d'évaluation des risques, il est important de sélectionner ces risques et les hiérarchiser dans une grille d'évaluation qui permet de repérer les risques les plus importants à traiter en priorité.

2.5 L'évaluation et la cotation du risque résiduel

Le risque résiduel (risque net) est la criticité que présente le risque après prise en compte des éléments de maîtrise.

$$\boxed{\text{fréquence}} \times \boxed{\text{impact}} - \boxed{\text{Élément de maîtrise}} = \boxed{\text{risque net}}$$

¹⁹ IFACI, op-cit, p 39

Le poids du risque ainsi déterminé permet une hiérarchisation des principaux risques et une priorisation des plans d'actions peut être établie.

Tableau 2- 6 : L'échelle de mesure du risque résiduel

Nature du risque	Eléments de mesure
L = Risque faible , géré par les procédures en place	Risque sous contrôle
M = Risque modéré , un suivi spécifique doit être organisé	Des actions doivent être entreprises, mais ne sont pas urgentes
S = Risque significatif , une alerte aux responsables concernés est urgente	Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque
H= Risque élevé , action immédiate requise	Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque, et alerter la direction.

Source : IFACI

2.6 La matrice des risques

Cette étape finale consiste à représenter les risques dans un espace bidimensionnel selon leur criticité, la représentation graphique des risques doit permettre d'identifier les zones à traiter prioritairement par rapport à l'appétence aux risques de la compagnie.

Probabilité d'occurrence du risque encouru	Très forte					
	Forte					
	Moyenne					
	Faible					
	Très faible					
		Négligeable	Mineure	Majeure	Dangereuse	Catastrophique
		Gravité du risque encouru				

Diagramme de la matrice des risques montrant les zones de risque en fonction de la probabilité d'occurrence et de la gravité du risque encouru. Les zones sont colorées et étiquetées :

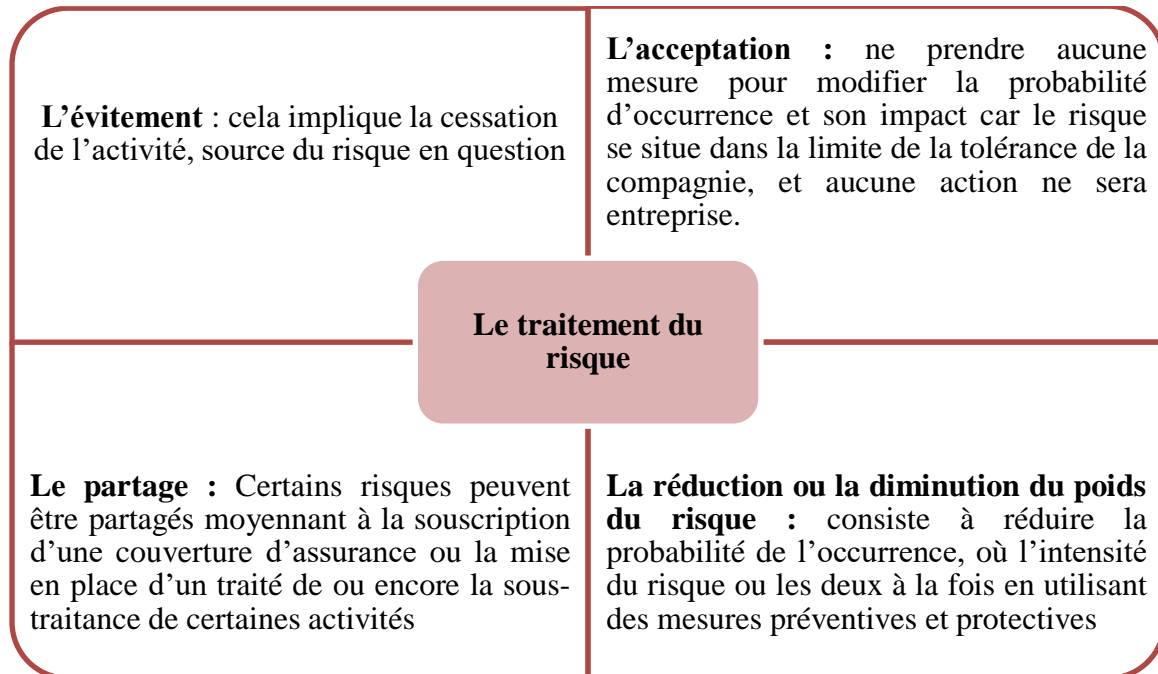
- Inacceptable en l'état** (rouge)
- A surveiller de près** (jaune)
- Acceptable en l'état** (vert)

Figure 2- 8: La matrice des risques

3. La phase d'action

3.1 Le traitement du risque

Le traitement du risque implique le choix et la mise en œuvre d'une ou de plusieurs options de modification des risques qui peuvent être :



3.2 La Surveillance et la revue

Il est important d'effectuer une surveillance et une revue ponctuelle ou périodique sur toutes les étapes du processus de gestions des risques et ce dans le but de :

- S'assurer que les moyens de maîtrise sont efficaces et performants aussi bien dans leur conception que dans leur utilisation,
- Obtenir des informations supplémentaires pour améliorer l'appréciation du risque,
- La mise en place d'une base d'incidents afin de recenser les événements susceptibles d'avoir un impact négatif pour l'organisation ;
- Détecter les changements dans le contexte interne et externe, y compris les changements concernant les critères de risque et le risque lui-même qui peuvent nécessiter une révision des traitements du risque et des priorités,
- Identifier les risques émergents ;
- La définition et la mise en place de ratios économiques ou d'indicateurs de suivi de l'évolution des risques.

3.3 L'information et communication de la cartographie des risques

Chaque organisation identifie et recueille une multitude d'informations relatives à des événements aussi bien internes qu'externes qui sont utiles pour sa gestion. Il est important de communiquer les informations recueillies aux collaborateurs pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités et notamment de contribuer au dispositif de management des risques. Selon LANDWELL & al. (2005:104), la gestion de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs implique que l'information irrigue chaque niveau afin d'identifier, évaluer et répondre aux risques.

Pour qu'un dispositif de gestion des risques soit efficace, il est primordial de disposer des informations pertinentes au bon moment et au bon endroit. C'est pourquoi, bien qu'ils forment un élément du management des risques, les systèmes d'information doivent également être contrôlés.

3.4 L'actualisation et la mise à jour de la cartographie des risques

Enfin, l'actualisation de la cartographie des risques se voit indispensable car elle représente une situation des risques à un moment donné. En effet, la cartographie n'est pas un instrument statique, mais dynamique, qui suit l'évolution des risques.

L'actuation de la cartographie va permettre d'adapter les plans d'actions aux changements et de pouvoir observer leur impact, de ce fait le suivi permanent des risques et des plans d'action sont d'une grande importance.

Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre que la cartographie des risques est un outil incontournable dans le processus de la gestion des risques, elle permet de donner une vision précise des risques auxquels une compagnie est exposée, de leur fréquence, leur impact ainsi que les éléments de maîtrise.

Dans ce contexte nous avons présenté dans ce chapitre la cartographie des risques et nous avons défini ses objectifs, par la suite nous nous sommes intéressés aux différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques et la démarche à suivre.

**CHAPITRE 03 : LA MISE EN
PLACE DE LA CARTOGRAPHIE
DES RISQUES**

CHAPITRE 03 : LA MISE EN PLACE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Depuis sa création, la CASH a toujours été un opérateur très important sur le marché algérien des assurances, notamment dans le domaine des risques liés à l'énergie et les hydrocarbures. Dans ce chapitre nous allons aborder en premier lieu la présentation de la CASH et son organisation, par la suite nous allons nous intéresser aux chiffres clés de la compagnie ainsi que sa position sur le marché algérien et au final nous allons nous focaliser sur l'assurance des grands risques d'exploitation objet de notre cas pratique.

La deuxième section de ce chapitre sera consacrée à notre cas pratique qui est l'élaboration de la cartographie des grands risques d'exploitation, ou nous allons suivre la méthodologie expliquée dans la partie théorique. L'objectif escompté est d'avoir une vue globale des risques inhérents à la DGRE et de proposer des plans d'actions à mettre en place pour faire face à ces risques. Ainsi, ce chapitre sera composé de deux sections :

Section 1 : La présentation de la CASH assurances

Section 2 : La conception de la cartographie des risques

Section 01 : La présentation de la CASH assurances

1. La compagnie d'assurance des hydrocarbures

La Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures, par abréviation CASH Spa, est une société par actions à capitaux publics, créée en 1999 pour pratiquer toutes les opérations d'assurance et de réassurance en Algérie.

Elle est dotée d'un capital social de 7,8 milliards de Da entièrement libéré, ses actionnaires sont respectivement le Ministère de l'Énergie et des Mines à travers Sonatrach et Naftal à hauteur de 82% et celui des Finances à travers la CAAR et la CCR à hauteur de 18%.



Assurance toutes branches	
Création	4 Octobre 1999
Forme juridique	SPA
Siège social	135 Boulevard des Martyrs, Alger, Algérie.
Site web	cash-assurances.dz



Figure 3- 1 : Les actionnaires de la CASH

Avec l'un des effectifs les plus réduits du secteur, mais aussi l'un des mieux formés, CASH Assurances emploie 588 personnes (en 2017), tous corps de métiers confondus et à travers une vingtaine de wilayas, soit une trentaine de localités. La CASH intervient dans trois domaines d'activité à savoir les risques de pointe qui sont : construction, exploitation et transport, pour lesquels elle dispose d'une expertise forte et reconnue, les risques des PME/PMI qu'elle ne cesse d'accroître, et enfin ceux des particuliers.

1.1. La cash sur le marché algérien des assurances

Les évolutions des primes émises sont faibles sur le marché algérien qui a connu une évolution de seulement 1,29% entre 2015 et 2016, donc une quasi-stagnation du chiffre d'affaires a été enregistrée, Ainsi la CASH conserve la 5ème position depuis 2015 avec une part de marché de 8%.

Par ailleurs, La CASH est :

- **1^{er}** assureur en construction avec une part de marché **19%**.
- **2^{eme}** assureur incendie et risque annexes avec une part de marché de **24.3%**
- **3^{eme}** assureur hors automobile avec une part de marché de **16%**
- **3^{eme}** assureur en assurance transport avec une part de marché de **11%**

2. La CASH en chiffres

2.1. Le chiffre d'affaire

CASH Assurances a réalisé un chiffre d'affaires de 10,761 milliards de dinars en 2017, soit une augmentation de 9% par rapport à 2016 où le niveau de chiffre d'affaires était de près de 9,9 milliards Da, 0,5% de moins que celui réalisé en 2015.

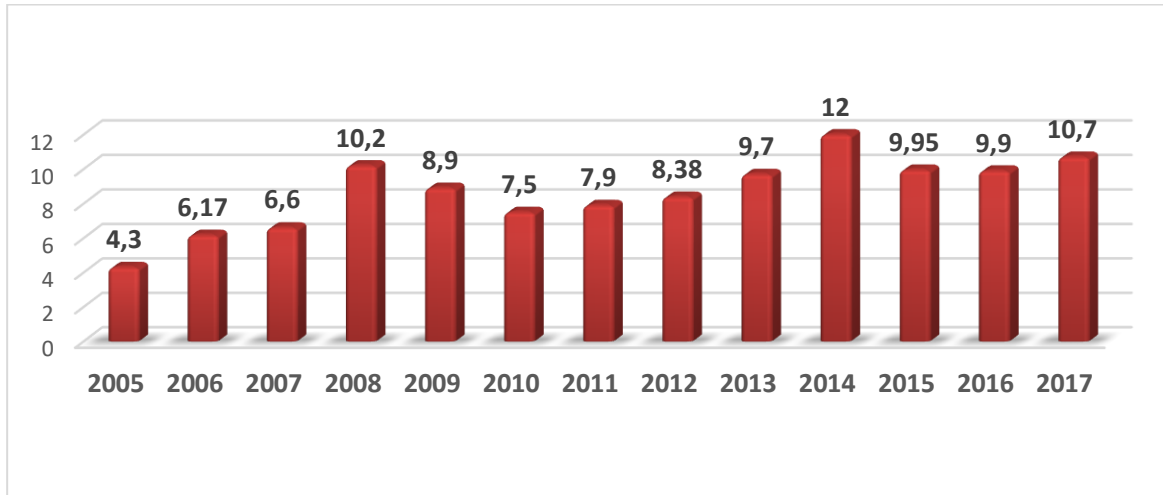


Figure 3- 2 : L'évolution du chiffre d'affaires de la CASH (En Mds DZD) (2005-2017)

Source : rapport de gestion CASH 2017

2.2. La structure du portefeuille

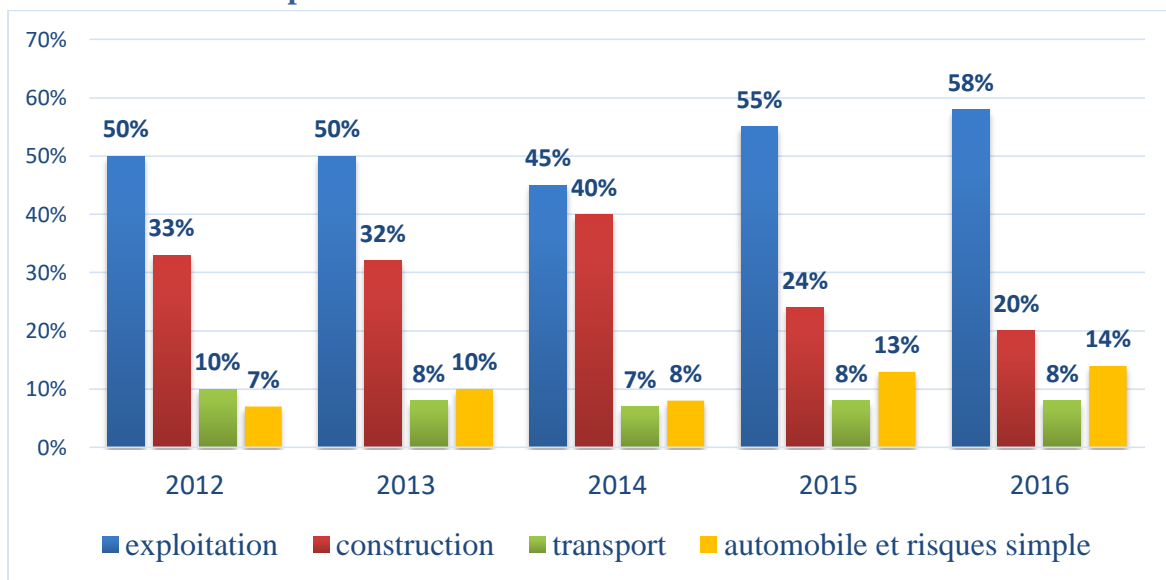


Figure 3- 3 : La structure du portefeuille entre 2012 et 2016

Source : rapport de gestion CASH 2017

L'analyse de l'évolution de la structure du portefeuille laisse clairement lire une amélioration qualitative en faveur de plus d'affaires à fortes chances de renouvellement, à l'instar des risques en exploitation ou encore de l'automobile et des autres risques simples.

Malgré la baisse très sensible de la production de la branche engineering, la structure du chiffre d'affaires reste dominée par les deux branches incendie et engineering, représentant ainsi 78% du chiffre d'affaires de la CASH en 2016

Il y a lieu de noter que les risques liés à l'exploitation dépassent la moitié de la production annuelle soit 58%. La branche construction quant à elle voit sa part passer de 24% en 2015 à 20% pour l'exercice 2016, en revanche elle a connu une évolution en 2017 pour atteindre 3.4 milliards de dinars soit 29% du chiffre d'affaires réalisé.

La branche automobile et risques simples enregistre une augmentation durant les cinq dernières années où elle dépasse la barre des 10% en 2015 pour atteindre 14% du chiffre d'affaire globale en 2016, ceci est le fruit de la politique de diversification de la CASH.

2.3. Les sinistres et indemnisations

En 2016, plus de 4 000 clients ont été indemnisés pour un montant total de 2,42 milliards Da, tandis que plus de 9 600 demandes d'indemnisation ont reçu une suite (favorable ou défavorable), ce qui correspond à près de 3 milliards Da de provisions libérées.

93% des demandes d'indemnisation qui parviennent à la CASH sont honorées au bout de maximum 3 ans.

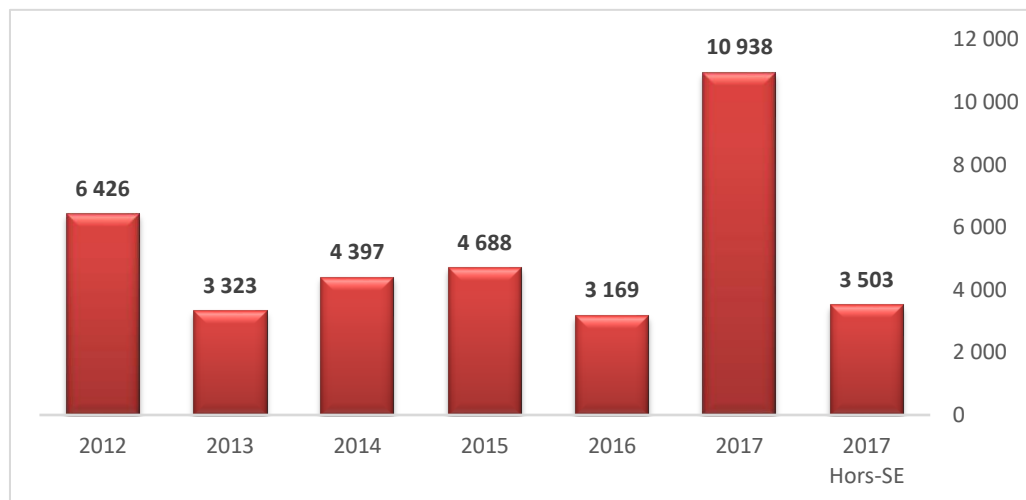


Figure 3- 4 : L'évolution de la charge de sinistre (en MDS de DA)

Source : rapport de gestion CASH 2017

Durant l'année 2017, la CASH a connu la sinistralité la plus importante depuis sa création suite à la déclaration d'un sinistre majeur de bris de machine suivie d'une perte d'exploitation. Avec un total de règlements de 3,45 milliards Da et une variation des PSAP de près de 7,5 milliards Da, l'entreprise a constaté une charge de sinistres totale brute (hors IBNR, recours et PB) de près de 11 milliards Da.

En dehors du sinistre exceptionnel, la charge enregistre une hausse de 11% passant de 3,17 à 3,5 milliards.

2.5 La réassurance

Tenant compte de la structure spécifique de la CASH en matière de portefeuille dominé par les grands risques, la CASH adopte une politique de réassurance prudente dans le but de protéger ses engagements et maintenir l'équilibre de son bilan et sauvegarder sa rentabilité technique, d'où un taux de cession très important.

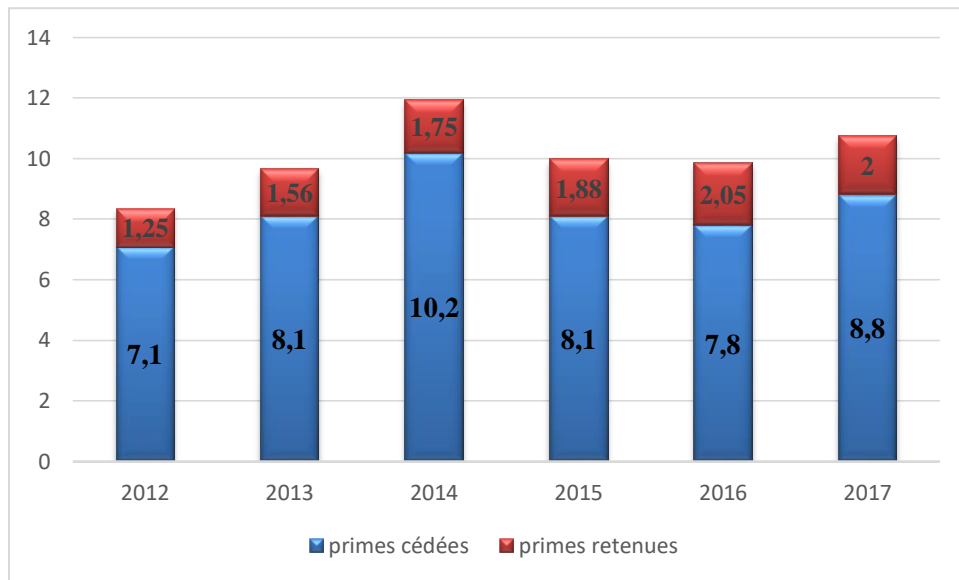


Figure 3- 5 : Les primes cédées et les primes retenues (En Mds DZD) entre 2012 et 2016

Source : rapport de gestion CASH 2017

Les primes globales cédées en réassurance en 2016, s'élèvent à 7.8 Mds DA, soit (80%) des émissions totales de la compagnie, contre 8.1 Mds DA cédées en 2015

Compte tenu de la baisse du chiffre d'affaires enregistrée dans les branches à forte pression de réassurance (engineering, transport et RC), et de la hausse des primes enregistrée dans la branche automobile et risques d'entreprises non concernées par la réassurance, le montant des cessions a connu une baisse.

3. La stratégie du Risk management au sein de la CASH

Une approche globale de la gestion des risques est devenue vitale pour la compagnie qui ne doit pas se résumer au péril qui menacent le patrimoine et les personnes mais aussi à la santé financière et la solvabilité de l'entreprise. Et c'est là que le risk management agit comme un outil permettant de déceler les menaces et évaluer leurs impacts sur l'activité et de mettre en place des stratégies pour les éviter ou les atténuer et de trouver les solutions optimales en cas de réalisation des risques.

La direction d’appréciation des risques la CASH répond aux besoins de la compagnie pour le développement d’un portefeuille des risques d’entreprise à travers notamment des rapports de visite de risques comprenant une multitude de recommandations, par ailleurs cette structure collabore avec les experts, réassureurs et loss adjuster pour les visites de risque qui concerne généralement les PME/PMI.

Le risk management permettra à la CASH une valorisation considérable des produits de la compagnie et un accompagnement durable de ses clients, pour répondre à cet objectif, la CASH a lancé une opération de parrainage d’une dizaine de polytechniciens pour des formations en assurance et en risk management qui viendront renforcer les capacités techniques de la direction d’appréciation des risques

Par ailleurs, la CASH prévoit dans son plan de développement stratégique, l’instauration d’une direction ERM/ entreprise risk management rattaché à la direction générale, et ce dans l’horizon de 2021.

4. Les assurances des grands risques d’exploitation

Avec plus de 15 ans d’activité et d’expertise, la CASH a su réunir les éléments clés pour consolider son leadership dans la couverture des grands risques. Elle en a d’ailleurs fait son noyau central, sa marque de fabrique est la prise en charge efficace grâce à des couvertures adaptées à des risques très particuliers et peu maîtrisés.

4.1. Analyse SWOT

L’assurance des grands risques et un segment particulier dans l’industrie de l’assurance, le tableau ci-dessous fait ressortir les principales forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de cette activité au sein de la CASH :

Tableau 3- 1 : Analyse SWOT des assurances des grands risques d’exploitation

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Position de la CASH en leader dans le domaine - Expertise dans la gestion des risques de pointe - Notoriété reconnue à l’échelle internationale. - Accompagnement des clients - Effectif qualifié (jeune, formé et réactif) - Relation-Client caractérisée par la confiance et la fidélité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Portefeuille volatil et vulnérable aux mutations économiques et aux décisions politiques. - Portefeuille exposé à une sinistralité importante. - Recours massif à la réassurance facultative (tarification dépendante du marché de la réassurance) - Risques pas nombreux (absence de la loi des grands nombres) - Capital social insuffisant devant les engagements importants.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Accès aux assurances du principal actionnaire « SONATRACH » - Mettre à profit le pouvoir de négociation avec les partenaires (réassureurs), - Marché International souple - Relations professionnelles avec les acteurs du marché national et international. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposition aux bouleversements économiques - Les sociétés à capital social plus important - Les produits de substitutions (Polices master, captives) - Intensité concurrentielle - Un portefeuille hydrocarbures comporte de grosses affaires et il suffit de perdre une seule une pour que le chiffre d'affaires chute considérablement.

Source : documents internes de la CASH

4.2. Les caractéristiques de l'assurance des grands risques :

Cette activité constitue le cœur métier de la CASH et occupe une part dominante dans son portefeuille, elle est donc caractérisée par :

- Un nombre réduit d'affaires générant l'essentiel des primes enregistrées ;
- Une contribution décisive de la direction générale dans la concrétisation des affaires importantes ;
- Un rythme d'entrée en portefeuille des nouveaux clients relativement lent ;
- Une répartition géographique de la production inégale ;
- Un recours massif à la réassurance avec un solde de réassurance relativement modeste ;
- Une sinistralité probable d'une grande intensité.
- Les engagements importants par risque,
- Les taux de marge réduits par le recours massif à la réassurance facultative,
- Ce type de portefeuille expose la CASH à une sinistralité particulièrement élevée que seule une couverture prudente en réassurance permet de la rendre supportable.

Toutefois, l'amélioration de sa composition à la faveur d'une meilleure diversification et le relèvement progressif des capacités financières de la compagnie permettront d'accroître les rétentions et d'atténuer graduellement le déséquilibre entre le recours à la réassurance facultative et l'alimentation optimale des traités de réassurance.

4.3. La présentation de la DGRE

Le grand risque est celui qui fait appel à des capitaux importants au sens de valeur et de complexité. C'est pourquoi la CASH assurances a prévu la séparation entre la direction des grands risques d'exploitation et la direction des risques d'entreprise.

En effet, la direction des grands risques est mise en place pour gérer les grands risques liés à l'exploitation des entreprises opérant dans le secteur d'énergie, hydrocarbures, hors hydrocarbures, et l'industrie.

Le risque est qualifié comme étant un grand risque en se basant sur les critères suivants :

- La complexité des installations et des processus de production.
- Concentration des capitaux engagés.
- Une forte dépendance à la réassurance facultative.

Les grands risques d'exploitation participent à plus de 50% du chiffre d'affaires de la CASH, dont la majorité provient du groupe SONATRACH.

4.4. L'organisation de la DGRE

La direction des grands risques d'exploitation est composée de trois sous-directions :

- **La sous-direction « énergie hydrocarbure »** qui génère la grande partie du chiffre d'affaires de la DGRE notamment à travers le groupe SONATRACH.
- **La sous-direction « énergie hors hydrocarbure »** : qui s'occupe de la couverture des risques liée au domaine de l'énergie.
- **Sous-direction « hors énergie »** : chargée de la couverture des risques industriels et les stations de dessalement.



Figure 3- 6 : L'organigramme de la DGRE

Source : documents internes de la CASH

4.5. Le périmètre de l'activité de la DGRE :

Les affaires souscrites au niveau de la DGRE concernent les risques d'exploitation (dommage et RC) qui répondent aux caractéristiques ci-après²⁰ :

- Affaires relevant du secteur de l'énergie
- Affaires relevant des autres secteurs l'activité lorsque la valeur totale assurée ou la valeur par risque dépasse trois fois la capacité du traité et lorsque la tarification et les conditions de couverture sont arrêtées par le réassureur.
- Affaires placées en réassurance facultative du fait de l'absence ou de l'exclusion du traité, lorsque la valeur assurée (assurance dommage) ou la limite de garantie (assurance RC) dépasse 1.000.000.000 da.

4.6. Les couvertures commercialisées au niveau de la DGRE

4.6.1 La police d'assurance tous Risques « Sauf »²¹

C'est la couverture principale au niveau de la DGRE qui peut être étendue selon les besoins et l'activité du client, cette police couvre tous les dommages atteignant les biens assurés, causés par des événements soudains et accidentels non exclus par le contrat d'assurance. La garantie porte sur l'ensemble du patrimoine industriel lié à l'activité de l'Assuré, situé sur le territoire national.

a. Les Dommages couverts

- ✓ **Les dommages directs** : atteinte matérielle au bien assuré par un événement soudain accidentel, garanti et non expressément exclu au titre du présent contrat.
- ✓ **Les dommages immatériels** : tout préjudice pécuniaire résultant de la privation de jouissance, d'un droit, de l'interruption d'un service rendu par une personne ou par un bien, meuble ou immeuble, ou de la perte d'un bénéfice et qu'entraîne directement la survenance de dommages corporels, et matériels.
- ✓ **La Responsabilité** : Cette garantie couvre les dommages matériels découlant de la responsabilité : Locative ; Inhérente au recours des voisins et des tiers.
- ✓ **Les Garanties Annexes**
 - Travaux Mineurs
 - Bris de machines
 - Evénements Naturels :

²⁰ Documents internes de la CASH

²¹ Police d'assurance tous risques sauf « CASH Assurances » - conditions particulières.

- Mesures de sauvegarde ;
- Frais d'ingénierie, de surveillance et d'assistance ;
- Autorités civiles ou militaires ;
- Dommages résultant de la destruction volontaire ;
- Risque informatique ;
- Frais supplémentaires ;
- Frais démolition et de déblai ;
- Frais de lutte contre le sinistre ;
- Détériorations résultant de destruction volontaire à la suite de vol ;
- Honoraires d'experts et d'avocats.

✓ **Les Garanties Conventionnelles**

- Assurance automatique des augmentations de valeurs ;
- Reconstitution automatique des capitaux ;
- Dérogation à la Règle Proportionnelle ;
- Renonciation à recours ;

4.6.2 La police d'assurance RC avitaillement²²

Cette police a pour objet, de couvrir « Naftal » filiale de « Sonatrach », contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité qu'elle peut encourir lors de l'avitaillement des avions.

La CASH garantit, les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile délictuelle et quasi-délictuelle en raison des dommages corporels, matériels et pécuniaires directs ou indirects, subis à la suite d'un accident, par les tiers, chaque fois que cette responsabilité civile est recherchée, directement ou indirectement, pour quelque cause que ce soit, du fait de l'activité déclarée.

4.6.3 La police d'assurance contrôle de puits²³

a. Objet de la garantie

A concurrence du montant des engagements tous dommages confondus, l'Assureur accepte d'indemniser l'Assuré pour ces frais réels et/ou les frais engagés par lui :

²² Police d'assurance RC avitaillement « CASH Assurances »- conditions particulières.

²³ Police d'assurance contrôle de puits « CASH Assurances » - conditions particulières.

- Afin de reprendre ou essayer de reprendre le contrôle de tous les puits assurés par cette police, dont le contrôle a été perdu, y compris le cas où le contrôle d'un puits a été perdu directement à cause du fait que le contrôle a été perdu d'un autre puits, mais seulement les frais qui sont engagés jusqu'au moment où le contrôle est repris du ou des puits.
- Afin d'éteindre ou essayer d'éteindre un incendie dans un ou des puits, ou émanant d'un ou de puits qui mettent en danger le(s) puits assuré (s) par cette police. Les puits d'intervention sont considérés comme couverts aux termes de cet article, sous réserve que l'assureur en soit informé aussitôt que possible.

b. Puits assurés

Le terme « puits assuré (s) » désigne des puits d'huile et/ou de gaz et/ou énergie thermique :

- En cours de forage, approfondissement, révision, reconditionnement, complétion et/ou remise en état jusqu'à la complétion totale ou abandon du puits.
- Quand il est en production.
- Quand il est fermé.
- Quand il est colmaté et abandonné.

4.6.4 Responsabilité civile générale

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

- De l'assuré lui-même ;
- Des personnes dont il peut être reconnu civilement responsable ;
- Des biens mobiliers et immobiliers utilisés pour les besoins de son exploitation et des autres choses dont il a la garde.

Cette police peut être étendue à plusieurs garanties, entre autres :

- Responsabilité civile produits livrés
- Responsabilité civile pollution soudaine, accidentelle, imprévisible et aléatoire
- Protection juridique
- Atteintes à l'environnement accidentel
- Responsabilité civile intoxication alimentaire :

- Responsabilité civile parking
- Responsabilité civile vol par préposés
- Responsabilité civile et monte-charge
- RC accidents trajets - mission
- RC centre médicaux sociaux
- Responsabilité civile maintenance

4.6.5 Tous risques « appareil de forage »

Cette police a pour objet de couvrir en assurance tous risques, l'ensemble des appareils de forage appartenant à l'assuré, selon les modalités et dispositions prévues dans les conditions particulières stipulées dans le contrat, mais à l'exclusion de ceux mentionnés dans les conditions particulières.

Section 02 : La conception de la cartographie des risques

Cette section est consacrée à l'élaboration de la cartographie des risques des grands risques d'exploitation au sein de la CASH, tout au long de notre travail nous avons suivi la démarche déjà présentée, en utilisant les outils d'identification et d'évaluation des risques à savoir : les entretiens, le questionnaire et l'analyse documentaire.

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

1. La démarche de la cartographie des risques

1.1. Le choix de la cartographie

Notre travail porte sur l'élaboration d'une cartographie thématique dont le périmètre est limité aux activités techniques d'une branche bien précise, car la cartographie globale est un long processus qui nécessite beaucoup de temps et de moyens afin de pouvoir cerner l'ensemble des risques de toutes les activités de la compagnie d'assurances.

Cependant, nous avons opté pour une cartographie des risques liés à l'assurance des grands risques d'exploitation. Ce choix est motivé par l'importance de ce segment au sein de la CASH,

ou les capitaux assurés sont extrêmement élevés notamment en ce qui concerne les contrats énergie et hydrocarbures.

1.2. L'approche d'élaboration de la cartographie

Comme abordé dans le deuxième chapitre, il existe trois approches d'élaboration de la cartographie des risques, nous avons opté pour l'approche combinée afin de mieux couvrir l'ensemble des risques. En premier lieu nous avons adopté une approche top down pour couvrir le maximum de spectre et ensuite la compléter par l'approche bottom-up pour bien peaufiner notre quête.

1.3. Les outils de la collecte des données :

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

- **L'entretien** : au cours de notre stage nous avons effectué des entretiens avec les responsables et les opérationnels au niveau de la DGRE, le but étant de mieux comprendre la structure de la direction ainsi que le fonctionnement des différentes sous-directions, à partir de là, nous avons pu définir les différents processus et identifier les risques auxquels ils sont confrontés ainsi que les éléments de maîtrise déployés pour y faire face.
- **Le questionnaire** : le questionnaire est un outil primordial, il a été adressé à l'ensemble des opérationnels au niveau de la DGRE et la direction de réassurance plus précisément la sous-direction « exploitation », ça nous permet d'identifier les risques et de pouvoir les évaluer à partir des réponses qui sont basées sur l'expérience des répondants et leur jugement par rapport à la gravité des risques et leurs fréquence, et aussi l'efficacité des éléments de maîtrise²⁴.
- **L'analyse documentaire** : cette analyse se base sur les documents internes de la CASH et de la DGRE et la direction de réassurance, elle permet l'infirmer ou la confirmation des informations collectées à partir des entretiens. Cette analyse a porté sur les documents suivants :
 - ✓ Guide de la gestion technique
 - ✓ Guide des procédures financières
 - ✓ Le rapport d'activité de la CASH
 - ✓ Guide des procédures de la réassurance

²⁴ Voir annexe 2

2. L'identification des processus

La première étape de notre démarche consiste à identifier les différents processus au niveau de la DGRE à partir de la description narrative des processus par les responsables et l'analyse documentaire.

Il en ressort les processus présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3- 2 : Les processus identifiés

Processus		Tâches
Processus 1	L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance	<ul style="list-style-type: none"> - Réception de la demande (via courtier ou directement) - Visite du risque (obligatoire pour les grands risques)/ questionnaire de risque - Tarification du risque - Conception de l'offre suivant les besoins du client - Négociations des différents aspects de l'offre (les garanties, taux de primes, les franchises, limites de couverture...etc) - Etablissement de la note de couverture
Processus 2	Etablissement et émission de la police	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution du dossier technique - Etablissement de la police - Transmission des documents contractuels - Emission de la police - Enregistrement : relation entre le service comptable et le service technique et transmission des documents définitifs a l'assuré. - Transmission des quittances de prime matérialisant l'encaissement.
Processus 3	Suivi des affaires en portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustement et régularisation des primes - Renouvellement : actualisation des capitaux assurés - Amélioration des couvertures - Visites de risques des affaires en portefeuille
Processus 4	Gestion de sinistre	<ul style="list-style-type: none"> - Réception de la déclaration de sinistre - Contrôle des garanties - Ouverture du dossier physique et enregistrement sur le système - Saisir le réassureur - Désignation d'un expert - Étude des dossiers sinistres - Transmission de l'avis de sinistre au service de comptabilité - Règlement des sinistres - Le provisionnement - La gestion des recours

Processus 5	Réassurance	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion du traité : <ul style="list-style-type: none"> - Négociation & définition des conditions de renouvellement des traités de réassurance avec les courtiers/réassureurs leaders. - Vérification des termes et conditions des traités par rapport à l'accord. - Veiller à compléter le placement en réassurance des traités et éviter tout cas de découvert, - Envoi du programme de réassurance proportionnelle & non proportionnelle à l'autorité de contrôle (commission de supervision des Assurances du ministère des finances). • La gestion des affaires facultatives : <ul style="list-style-type: none"> - Négociation des conditions d'assurance et de réassurance de l'affaire avec les courtiers/réassureurs leaders et cela avant la prise d'effet du risque - Réception des notes de couverture en réassurance facultative des courtiers/réassureurs leaders du programme de réassurance. - Elaboration des notes de couverture en réassurance facultative pour les autres participants sur le programme de réassurance.
--------------------	--------------------	---

3. L'identification des risques

Après avoir défini les différents processus, nous avons procédé à l'identification des risques, pour ce faire nous avons constitué une liste des risques potentiels inhérents à la branche, inspirée de la nomenclature des risques de l'IFACI et des entretiens effectués au niveau de la DGRE. Par la suite nous avons procédé à la classification de ces risques par groupes de risque de niveau de trois tel que présenté dans la nomenclature de l'IFACI, cette étape nous a permis de nous focaliser sur un nombre réduit de risques et déterminer les dispositifs de maîtrise mis en place pour y faire face.

La phase de l'identification des risques nous a permis d'identifier 22 risques de niveau3 présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3- 3 : Le tableau d'identification des risques bruts

Niveau 1	niveau2	Risques Niveau 2	niveau3	Risques Niveau 3
R1	R103	Gestion d'actifs	R10301	Risques de trésorerie
			R10305	Risques de change
			R10313	Risques crédit réassureurs
R2	R201	Technique	R20101	Risques de définition produit (contrat d'assurance ou traité de réassurance en acceptation)

			R20102	Risques de tarification (assurance ou réassurance acceptée)
	R202	Souscription	R20103	Risques de non-rentabilité des produits d'assurance ou des traités de réassurance acceptés
			R20204	Risques d'apérition
	R202 R203	Sinistralité non vie / Prestations vie	R20206	Risques d'annulation, de résiliation, de réduction
			R20301	Risques de déviation de la sinistralité
	R204	Provisions	R20403	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres
	R206	Réassurance de protection	R20601	Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance
			R20602	Risques de surcoût de la réassurance
			R20603	Risques de litige avec les réassureurs
R3	R301	Clients / tiers, produits et pratiques commerciales	R30124	Sélection / Analyse clientèle
	R302	Exécution, livraison et gestion des processus	R30201	Saisie, exécution et suivi des transactions - Erreur
	R302 RR401	Exécution, livraison et gestion des processus Marché de l'assurance	R30205	Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations
			R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions - Respect des procédures
			R30222	Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations
			R30219	Documents contractuels clients - Collecte et conservation
			R30229	Risques de défaillance d'un courtier
			R30233	Risques relatifs au régime de TVA et à la facturation
R4	R401	Marché de l'assurance	R40102	Risques de concurrence

NB : Le détail de chaque risque ainsi que les éléments de maîtrise sont présentés dans l'annexe N° 03 pour ne pas encombrer le contenu avec des tableaux.

4. L'évaluation des risques

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

Nous avons essayé d'analyser le risque brut selon certains critères, qui sont :

- **Causes** : Quelles sont les causes d'apparition de ce risque ?
- **Conséquences** : Quelles peuvent être les conséquences d'apparition de ce risque ?
- **Axes de valeur touchés** : Quels sont les axes de valeur dans l'entreprise qui peuvent être touchés par ce risque ?

Ces éléments sont présentés dans l'annexe 04 pour chaque risque

4.1 Le risque brut

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

Cette évaluation se fait selon des échelles qui facilitent la hiérarchisation des risques et in fine les arbitrages sur des actions à mener. Les échelles paires à quatre niveaux sont à privilégier.

a- La fréquence

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

Tableau 3- 4 : L'échelle de la fréquence

la fréquence	
1	Rare fréquence de une à deux fois en 3 ans
2	Modéré fréquence de l'ordre d'une fois par an
3	occasionnel fréquence pluriannuelle (quelque fois par an, par trimestre, par mois)
4	fréquent Plus de 4 fois par an

b- L'impact

Tableau 3- 5 : L'échelle de l'impact

l'impact	
1	Limité impact financier faible
2	Significatif impact financier moyen et atteinte à l'image de l'entreprise
3	Majeur impact financier important et atteinte à l'image de l'entreprise
4	Critique Met l'équilibre de la compagnie en cause voire sa survie

c- L'évaluation de la criticité

La criticité de chaque risque brut est mesurée par le produit « Fréquence × Impact » matérialisée par le score à l'intérieur du tableau ci-dessous. Il en ressort les possibilités suivantes :

Tableau 3- 6 : La criticité du risque brut

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

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

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

4.2 Le dispositif de maitrise des risques :

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

Tableau 3- 7 : L'échelle d'évaluation du dispositif de maitrise

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

4.3 Le risque net

A partir de l'évaluation du risque brut et des éléments de maitrise, on calcule le risque net ou le risque résiduel qui persiste après l'application du dispositif de maitrise des risques

Tableau 3- 8: Tableau d'évaluation du risque net

		L'efficacité du dispositif de maitrise			
		E	S	M	I
Le risque brut	1	1	1	1	1
	2	1	1	2	2
	3	1	2	3	3
	4	2	3	4	4

À partir du questionnaire et des entretiens nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 3-9 : L'évaluation des risques

Niveau 3	Risque niveau 3	Risque brut	DMR	Risque net
R10301	Risques de trésorerie	Moyen	Satisfaisant	Faible
R10305	Risques de change	faible	Moyennement satisfaisant	Faible
R10313	Risques crédit réassureurs	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R20101	Risques de définition produit (contrat d'assurance ou traité de réassurance en acceptation)	Elevé	Efficace	Faible

R20102	Risques de tarification (assurance ou réassurance acceptée)	Moyen	Satisfaisant	Faible
R20103	Risques de non-rentabilité des produits d'assurance ou des traités de réassurance acceptés	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R20204	Risques d'apérition	Elevé	Moyennement satisfaisant	Elevé
R20206	Risques d'annulation, de résiliation, de réduction	Moyen	Satisfaisant	Faible
R20301	Risques de déviation de la sinistralité	Critique	Moyennement satisfaisant	Critique
R20403	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres	Moyen	Moyennement satisfaisant	Moyen
R20601	Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance	Moyen	Efficace	Faible
R20602	Risques de surcoût de la réassurance	Elevé	Satisfaisant	Moyen
R20603	Risques de litige avec les réassureurs	Elevé	Moyennement satisfaisant	Elevé
R30124	Sélection / Analyse clientèle	Faible	Moyennement satisfaisant	Faible
R30201	Saisie, exécution et suivi des transactions – Erreur	Moyen	Satisfaisant	Faible
R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions - Respect des procédures	Moyen	Moyennement satisfaisant	Moyen
R30205	Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations	Elevé	Moyennement satisfaisant	Elevé
R30219	Documents contractuels clients - Collecte et conservation	Moyen	Satisfaisant	Faible
R30222	Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations	Elevé	Insuffisant	Elevé
R30229	Risques de défaillance d'un courtier	Moyen	Satisfaisant	Faible
R30233	Risques relatifs au régime de TVA et à la facturation	Faible	Satisfaisant	Faible
R40102	Risques de concurrence	Elevé	Insuffisant	Elevé

5. La cartographie des risques des assurances des grands risques d'exploitation

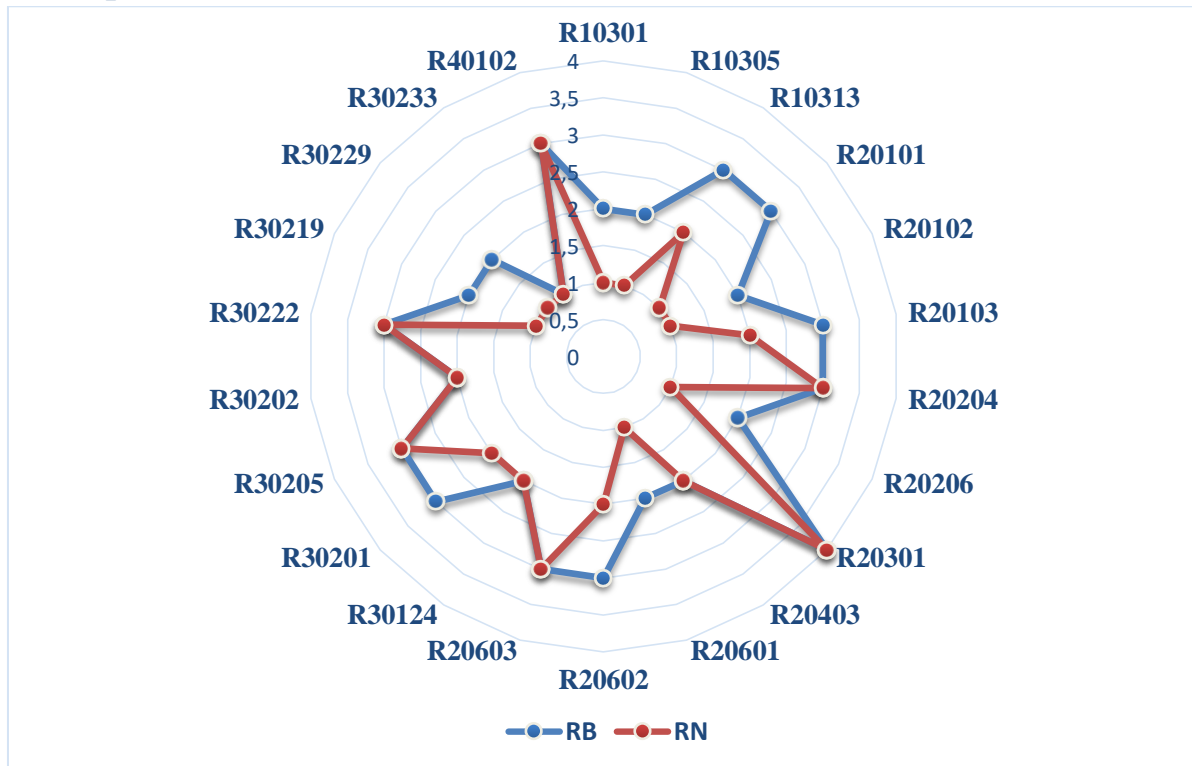


Figure 3- 7 : La cartographie des risques

Pour une meilleure visibilité des risques, nous avons représenté le radar des risques bruts et nets, on peut constater que le risque brut est réduit suite à l'application des éléments de maîtrise cela nous amène à déduire l'efficacité des éléments de maîtrise déployés par la CASH. Cette représentation nous offre aussi la possibilité d'observer les risques à criticité élevée et ceux à criticité faible.

Le risque de *la déviation de la sinistralité* représente un risque critique, ce constat est attendu dans les assurances des grands risques ou un seul sinistre peut avoir un impact grave, surtout si le panel de clients n'est pas diversifié.

Une sinistralité importante freine l'atteinte des objectifs en matière de résultats, affecte la rentabilité de la branche et de la compagnie, et conduit à une probabilité de ruine en cas de survenance de plusieurs risques majeurs. La CASH, est particulièrement exposée à ce risque, du fait de la nature de son portefeuille où la loi des grands nombres ne joue pas.

La cartographie révèle la présence de certains risques élevés tels que : les risques liés à la gestion des co-assureurs et des réassureurs, ainsi que des risques opérationnels relatifs la gestion du système d'information et aux prestations fournies par les experts.

De surcroît, on constate que le risque de concurrence est un risque élevé et difficile à maîtriser car il est d'origines exogènes et indépendantes de la compagnie, il a impact important sur plusieurs axes de valeurs tel que le résultat et l'image de marque de la CASH.

Les risques financiers quant à eux, ce sont des risques faibles maîtrisés par la CASH, mis à part le risque du *crédit réassureur* coté « moyen », et peut engendrer des pertes financières. Ce risque peut être le résultat d'une conjoncture économique difficile ou la survenance d'un sinistre CATNAT de grande ampleur affectant le réassureur notamment dans le cas de la concentration des placements, que ce soit pour des conditions tarifaires compétitives ou des conditions règlementaires (cession obligatoire de 50% à la CCR).

6. La hiérarchisation des risques :

Le poids du risque ainsi déterminé, permet une hiérarchisation des principaux risques et une priorisation des plans d'actions peut être établie. Selon les zones suivantes :

- **Zone 1** : cette zone représente les risques dont la fréquence et l'impact ne sont pas importants et qui ne nécessite pas un traitement particulier.
- **Zone 2** : Il s'agit des risques qui représentent une criticité élevée mais maîtrisée (dispositif de maîtrise efficace) ou bien des risques à une criticité moyenne et dont le dispositif de maîtrise n'est pas performant. Dans ces deux cas de figure l'impact n'est pas très important sur le processus. La mise en place d'actions correctives est envisageable, mais ne constitue pas une priorité mais dépend d'une contrainte avantage/coût.
- **Zone 3** : Ces risques représentent une criticité relativement élevée et qui peuvent avoir un impact significatif sur les processus.
- **Zone 4** : Il s'agit des risques avec une criticité extrêmement élevée et un dispositif de maîtrise défaillant et dont la survenance a une répercussion sur la solidité financière et le fonctionnement de la compagnie ainsi que son image. C'est une zone d'action prioritaire.

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

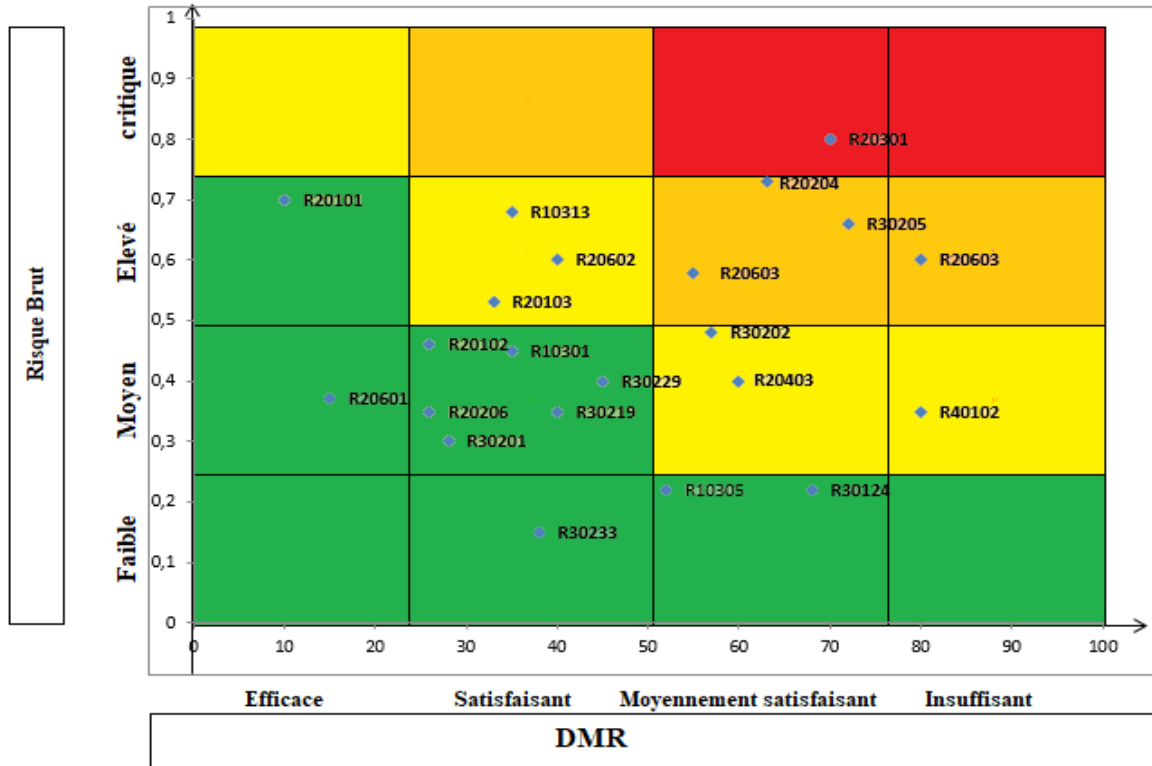


Figure 3- 8 : La matrice des risques

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

7. Les plans d’action

La finalité d’une cartographie des risques n’est pas seulement l’identification et l’évaluation des risques, mais aussi de proposer des moyens et des plans d’action pour remédier à ces risques dans le futur dans le but les réduire, tout en respectant la contrainte avantage/coût. De ce fait nous allons proposer des plans d’action à mettre en place accompagnés d’un calendrier de réalisation, pour les risques positionnés dans les zones 2 , 3 et 4 qui sont évalués « moyens », « élevés » et « critiques ».

Quant aux risques faibles nous estimons que c’est des risques qui sont suffisamment maîtrisés par la compagnie et qu’engager des coûts pour remédier à ces risques peut s’avérer désavantageux, toutefois, cette hypothèse ne peut être vérifiée qu’après l’estimation des coûts respectifs des risques et des actions à mettre en place, cela nécessite des études bien plus approfondies.

7.1. La zone d'actions prioritaires

Risque	Actions	Calendrier de réalisation
-R20301- Risques de déviation de la sinistralité	<ul style="list-style-type: none"> - Jouer son rôle d'assureur et sensibiliser les clients afin de mettre en place des moyens les prévention nécessaires permettant l'atténuation des risques, et la diminution de la fréquence de survenance des risques et leur impact - Diversifier le panel des clients selon l'activité et le positionnement géographique pour minimiser le cumul et l'intensité des sinistres. - Faire appel à des modèles statistiques pour l'estimation des sinistres futures - Former les assurés dans le domaine de prévention et le risk management - Veillez à la bonne appréciation des risques - Assurer le suivi des sinistres déjà survenu par un tableau de bord et étudier leurs causes et origines pour pouvoir y remédier dans l'avenir. 	<p>Immédiat</p> <p>36 mois</p> <p>1 mois</p> <p>2jours/12 mois</p> <p>Immédiat</p> <p>15 jours</p>

7.2. La zone à surveiller

Risque	Actions	Calendrier de réalisation
-R20204- Risques d'apérition	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuser une note ou une procédure incitant les co-assureurs à honorer leurs engagements dans les délais et veillez à son respect. - Exiger les délais de paiement de prime et de règlement des sinistres lors de la conclusion des contrats. 	<p>2 mois</p> <p>Immédiat</p>

<p>-R20603- Risques de litige avec les réassureurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi rigoureux de la procédure de réassurance, de la part des gestionnaires et la diffusion des notes de rappel. - Le suivi du transfert des fonds par la DFC pour assurer le respect des délais. - Renforcer les échanges entre la DGRE et la direction réassurance pour une meilleure performance et une meilleure communication, afin d'éviter toute ambiguïté. 	<p>Immédiat Immédiat Immédiat</p>
<p>-R30205- Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la formation continue du personnel concerné pour la maîtrise du système d'information. - Le développement de EASIC par la direction « système d'information » en collaboration avec la DGRE pour plus d'adéquation aux activités techniques et assurer la fluidité des processus. - Assurer le suivi et le contrôle et la validation à plusieurs paliers des opérations effectuées sur EASIC. - Améliorer la qualité du réseau informatique et la messagerie professionnelle pour une meilleure communication interne et externe sécurisée. - Mettre en place une base incidents. 	<p>Continue / an 12 mois</p> <p>Immédiat/ permanent 3 mois</p> <p>12 mois</p>
<p>-R30222- Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement de la mission d'expertise par les gestionnaires sinistres afin d'assurer son bon déroulement. - Faire appel à des experts compétents et exiger des normes de qualité dans le choix de l'expert. - Adapter les honoraires de l'expert à la qualité de la prestation fournie par la création d'un système de suivi (tableau de bord). - Sensibiliser le client pour coopérer au bon déroulement de l'expertise, et de mettre à la disposition de l'expert tous les moyens nécessaires. 	<p>Immédiat</p> <p>Immédiat 12 mois</p> <p>Immédiat</p>

<p>-R40102- Risques de concurrence</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système de veille stratégique et commerciale. - Adopter une politique Benchmarks marché/ produits/ tarifs. - Se différencier des autres compagnies en offrant des avantages sur les produits et avoir une meilleure prestation de service. - Le suivi des évolutions du marché. - Renforcer le rôle de la division commerciale dans la fidélisation des clients. - Faire des études de marché et des études marketing dans le but d'anticiper le besoins sur le marché. 	<p>6 mois 12 mois 12 mois immédiat 12 mois 12 mois</p>
---	---	---

7.3. La zone d'amélioration

Risque	Actions	Calendrier de réalisation
<p>-R10313- Risques crédit réassureurs</p>	<p>Veiller au respect de la procédure de réassurance qui stipule la diversification des réassureurs intervenants sur les programmes de la CASH et Imposer un nombre minimum de réassureurs selon la valeur assurée, la procédure explique la démarche pour fixer le nombre de réassureurs facultatifs par niveau de somme assurée tenant compte de la cession obligatoire (50% de chaque risque qu'elle que soit sa taille est réassuré auprès de la CCR).</p>	<p>Immédiat</p>
<p>-R20103- Risques de non- rentabilité des produits d'assurance ou des traités de réassurance acceptés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un tableau de bord pour le suivi permanent des indicateurs de rentabilité des contrats d'assurance par produits et par activité. - La surveillance du portefeuille et l'application de la politique de souscription. - S'assurer que les tarifs correspondent au coût réel du risque. 	<p>6 mois immédiat immédiat</p>

<p>-R20403- Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estimation des provisions à partir des données actuarielles. - Challenger la méthode du coût moyen par la méthode édictée par la réglementation « dossier par dossier ». - Procéder au réajustement des provisions sur le système dès le premier rapport d'expertise. - Mettre en place une procédure de détection des dossiers mal inventorier (prescrits, chiffres ronds, payé non clôturés...) 	<p>6 mois 12 mois immédiat 6 mois</p>
<p>-R20602- Risques de surcoût de la réassurance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la qualité du portefeuille, et présenter ses avantages aux réassureurs - Diversifier le portefeuille en favorisant la souscription des risques simples pour minimiser la dépendance de la réassurance. - Etre à jour avec l'actualité et les pratiques du marché de la réassurance permettant à la CASH d'acquérir un pouvoir de négociation. - Etablir un tableau de bord et formaliser une procédure pour bien mener les négociations. - Etudier la tarification des traités par les modèles statistiques pour acquérir un pouvoir de négociation et faire jouer la concurrence. 	<p>24 mois 36 mois immédiat / continue 12 mois 3 mois</p>
<p>-R30202- Saisie, exécution et suivi des transactions - Respect des procédures</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un manuel de procédure. - Diffuser les procédures à l'ensemble du personnel et faire des rappels continus sur les procédures internes et externes à respecter. - Veillez à la mise à jour des procédures pour s'adapter aux évolutions de la compagnie - Sensibiliser le personnel de l'importance de la vigilance lors de l'accomplissement de leurs travaux. - Faire des lectures croisées dans entre intervenants du contrat, à savoir ; assureur réassureur et assuré pour éviter toute omission ou erreur. - Mettre en place une cellule chargée de la conformité. 	<p>12 mois Immédiat 10 jours / an Immédiat Immédiat 24 mois</p>

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons tout d'abord présenté la CASH assurances, et la direction des grands risques d'exploitation, nous avons essayé de mettre l'accent sur la particularité de ce segment d'assurance et les menaces qui mettent en péril la compagnie et la rendent vulnérable.

La deuxième section de ce chapitre traite notre cas pratique, nous avons concrétisé la méthodologie expliquée dans la partie théorique, l'application de la démarche nous a permis d'élaborer la cartographie des risques au niveau de la DGRE. L'ensemble des 22 risques identifiés ont fait l'objet d'analyse et d'évaluation pour enfin pouvoir les hiérarchiser par leur niveau de criticité dans la matrice des risques, toute cette démarche a pour but de mettre en place les plans d'action adéquats à chaque risque.

Le constat que nous avons fait, est que les risques les plus importants liés à l'activité de la DGRE sont les risques techniques notamment ceux en relation avec la gestion des sinistres et la réassurance, mais aussi quelques risques opérationnels peu maîtrisés par la compagnie.

L'enjeu de la cartographie est de pouvoir maîtriser les risques, en adaptant des plans d'action qui vont à la fois diminuer le risque ou même contribuer à l'éviter mais avec le moindre coût. En effet, nous avons tenté d'associer à chaque risque des plans d'action avec un calendrier de réalisation approximatif.

Il paraît opportun de préciser que les plans d'actions proposés doivent faire l'objet d'une étude analytique dans le but d'étudier la faisabilité et le budget alloué à chaque risque, ceci nécessite la prise en compte de plusieurs critères, tels que :

- La disponibilité des moyens ;
- Le facteur humain et les compétences requises ;
- La contrainte budgétaire à respecter ;
- La stratégie de la compagnie en matière de gestion des risques ;

CONCLUSION GENERALE

La cartographie des risques constitue un élément principal du risk management, c'est un outil incontournable pour que les dirigeants prennent connaissance des menaces et des vulnérabilités de la compagnie, ainsi il représente un vrai élément d'aide à la décision. La gestion des risques est une discipline relativement récente, du moins pour les compagnies algériennes, mais elle se développe et elle commence à être prise en considération ces dernières années.

Notre travail a pour ambition de mettre en place une cartographie des grands risques d'exploitation de la CASH et de monter l'intérêt d'un dispositif risk management dans une compagnie d'assurances. En premier lieu nous avons abordé la notion du risk management, et nous avons passé en revue les normes référentielles, notamment ISO31000, COSO II et FERMA, ainsi que les exigences de la directive solvabilité II en gestion des risques. Puis nous nous sommes intéressés au cadre théorique de la cartographie des risques, plus précisément la démarche à suivre et les outils utilisés dans sa mise en place. En dernier, nous avons procédé à la présentation de la compagnie et la direction des grands risques d'exploitation pour mieux cerner le contexte sur lequel notre travail sera effectué, pour enfin passer à l'étape de l'élaboration de la cartographie des risques.

Nous avons entamé La conception de la cartographie des risques au sein de la DGRE par l'identification des processus de l'activité technique, à savoir : la souscription, la gestion des sinistres et la réassurance et les tâches effectuées dans chacun. La deuxième étape consistait en l'identification des risques et des éléments de maîtrise par une approche combinée (top-down et bottom up), par la suite nous avons procédé à l'évaluation de ces risques à partir des données que nous avons pu collecter grâce aux entretiens et au questionnaire adressé à l'ensemble du personnel de la DGRE. Finalement nous avons hiérarchisé les risques selon leur niveau de criticité, cette démarche a permis de faire ressortir les différentes zones de risques et le dressage de la matrice des risques.

L'exploitation des résultats de notre étude nous fait ressortir que les risques les plus prépondérants, sont ceux liés à l'activité technique de la DGRE, notamment les risques qui touchent le processus de la gestion des sinistres et de la réassurance étant donné que les affaires souscrites à la DGRE sont caractérisées par leur complexité et leurs capitaux très importants.

Le risque le plus important identifié au niveau de la DGRE est « *la déviation de la sinistralité* », il s'agit d'un risque technique qui peut avoir des répercussions importantes sur le

résultat et la solvabilité de la CASH. La survenance d'un ou plusieurs sinistres énergie ou risques industriels, de grande ampleur, constitue un risque non négligeable pour la pérennité de la compagnie.

D'autres risques élevés ont été repérés, il s'agit de deux risques techniques qui sont : « *Risques d'apéritif* » et le « *Risques de litige avec les réassureurs* », deux risques opérationnels : « *Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations* » et le risque « *Fournisseurs – Mauvaise exécution des prestations* », et un risque stratégique qui est le « *Risques de concurrence* ».

Le traitement de ces risques s'avère nécessaire, de ce fait nous avons tenté de proposer certains plans d'action pour chaque risque dans la zone d'actions prioritaires, la zone à surveiller et zone d'amélioration. Les plans d'action doivent être instaurés par la CASH dans le but d'améliorer le niveau de maîtrise des risques et voir même les éviter.

Cependant, il y'a lieu de préciser que les plans d'action appropriés à chaque risque, doivent faire l'objet d'une étude technique et financière pour estimer les coûts et les moyens nécessaires ainsi que la faisabilité de chaque action. Cependant, si les coûts engagés pour faire face au risque sont plus importants que l'impact du risque lui-même, la compagnie a plutôt intérêt d'étudier l'éventualité d'accepter ce risque.

Dans cette optique, la CASH assurances a toujours montré un intérêt à la gestion des risques et prévoit l'instauration d'une direction risk management dans l'horizon de 2021, il serait aussi intéressant de mettre en place une cartographie des risques globale au sein de la CASH, qui implique les différentes directions de toutes les divisions (la division des opérations techniques, la division commerciale, la division administration et ressources, ainsi que la division finance) pour couvrir le maximum des risques. Dans le même cadre, la mise en place d'une base incidents qui va répertorier les événements susceptibles de perturber le déroulement normal des processus métier et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la compagnie.

En effet, il est toujours utile pour la compagnie d'assurances, d'inculquer la culture de la gestion des risques aux opérationnels et managers, et d'assurer des formations en risk managements pour le personnel et les assurés afin de développer une conscience de l'importance de cette fonction au sein de la compagnie et avoir les réflexes adéquats face aux risques.

Enfin, nous tenons à souligner que ce travail reste bridé par des limites liées au temps et à la quantité de données collectées qualifiées de subjectives et basées sur le jugement et l'appréciation des gestionnaires. De même il est indispensable d'actualiser et de mettre à jour la cartographie continuellement, car les risques changent et émergent avec l'environnement de la compagnie.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- CATHERINE Veret, RICHARD Mekouar, *Fonction Risk Management*, Dunod, 2005.
- DANIEL Zajdenweber, *Économie et gestion de l'assurance*, Economica, 2006.
- FREDERIC Morlaye, *Le Risk management et l'assurance*, Economica, 2006.
- FREDERIC Planchet, PIERRE Théron, *Mesure et gestion des risques d'assurance*, Economica, 2007.
- CHARBONNIER Jacque, *Le risk management, Méthodologie et pratiques*, Edition l'Argus, 2007.
- GILBERT De Marschal, *La cartographie des risques*, édition Afnor, Saint-Denis 2003.
- GILLES MOTET, *LA NORME ISO 31000 10 QUESTIONS*, FONCSI, 2009
- HARRINGTON Niehaus, *Risk management and insurance*, 2nd edition, Lavoisier, 2003.
- HASSID Olivier, *La gestion des risques*, édition Dunod, paris 2005.
- LAURENT Pierandrei, *Risk Management Gestion des risques en entreprise, banque et assurance*, édition DUNOD, 2015.
- PASCAL Kerebel, *Management des risques*, éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2009.
- YVES Metayer, *Premiers pas dans le management des risques*, édition AFNOR, 2007.

Rapports

- Naic own risk and solvency assessment (ORSA) guidance manual, july 2014.
- KPMG, « guide des assurances en Algérie 2015 », Aout 2014.
- Rapport d'activité 2016 de la CASH assurances.
- Rapport de gestion cash 2017
- Plan de développement stratégique 2017-2021, CASH ASSURANCES.
- Risk Management – Solvency II, SIA CONSEILS, 2008.

Articles et revus

- AYMRIC kamega, *Introduction à Solvabilité 2 - Applications de mesures des risques*, Novembre 2014.
- COSO, *Enterprise Risk Management -Integrated Framework*, September 2004.
- FERMA, *cadre référentiel de la gestion des risques*, 2003.
- IFACI, *La cartographie des risques*, Cahier de la recherche, 2e édition, Paris, Septembre 2013.

- IFACI, *Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, Mise en place et Évaluation*, Collection Cahier des charges IFACI, Paris, Décembre 2003.

Mémoires et thèses

- ANTHONY Derien, *Solvabilité 2 : Une réelle avancée ?*, Université Claude Bernard - Lyon 1, 2010
- BOUZAGAOU Fatima, *Conception d'une cartographie des risques de réassurance d'une compagnie d'assurances cédante. Cas de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures CASH*, 33^{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 IFID.
- GUILLAUME Lemoine, *Perspectives d'évolution du pilotage stratégique et de la performance des entreprises d'assurances à l'aune de Solvabilité II*, Thèse professionnelle, Le MBA Manager d'entreprise majeure Assurance, ÉSA Paris 2013.
- AIT CHIKH Hanane, *L'élaboration d'une cartographie des risques d'une compagnie d'assurances Cas : La fonction de la réassurance de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures*, 30^{ème} Promotion IFID.
- KERBILA Imene, *Cartographie des risques techniques d'une compagnie d'assurances : cas de la CASH assurances*, 30^{ème} promotion IFID.

Autres

KSOURI Mohamed Najed, *cours ALM*, IFID, 2018

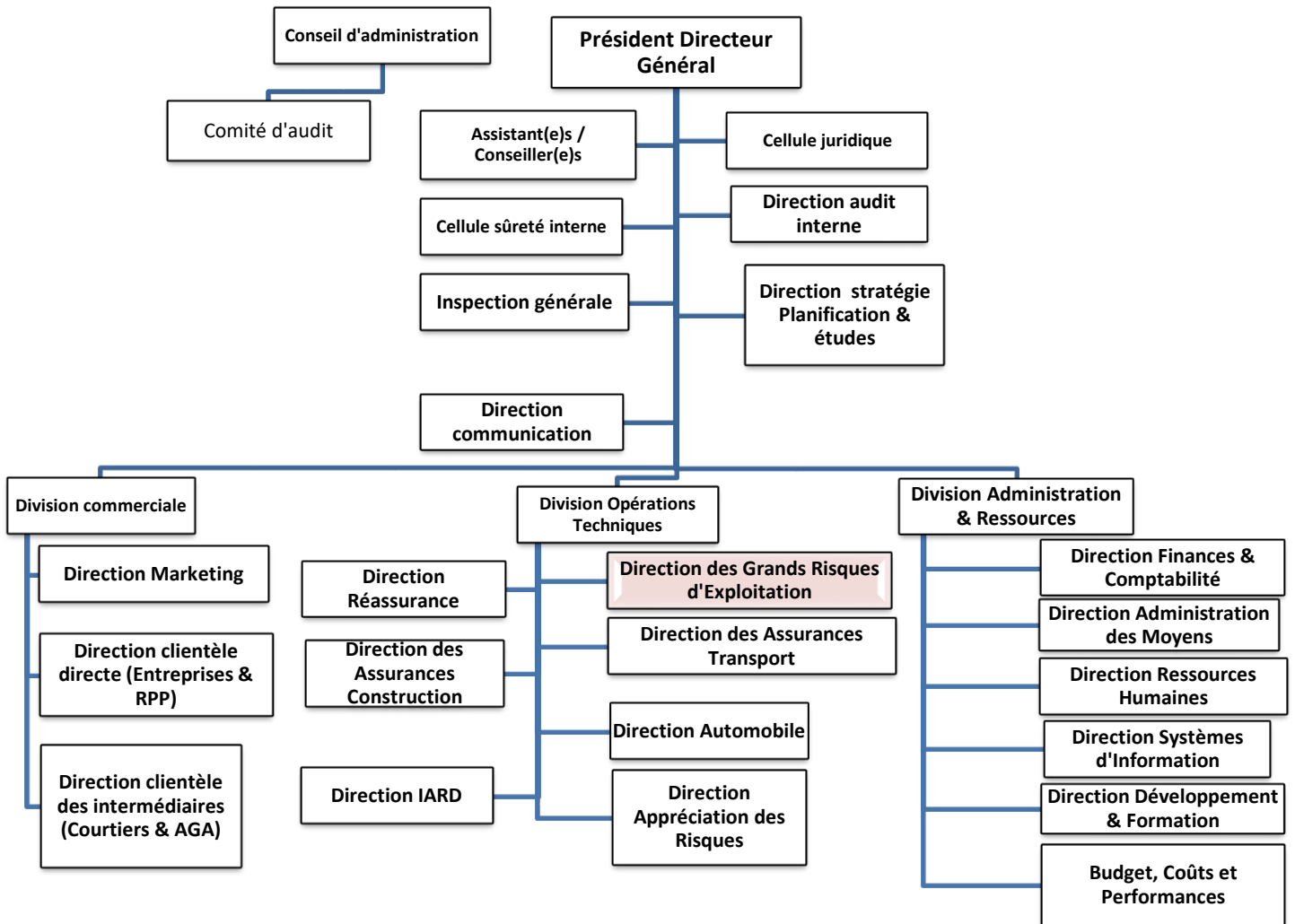
ZOUARI Mohamed, *cours risque opérationnel*, IFID, 2018

Sites internet

- www.cash-assurances.dz Compagnie d'assurance des hydrocarbures
- www.cna.dz Le conseil national des assurances
- www.argusdelassurance.com
- www.ifaci.com

ANNEXES

Annexe N° 01 : L'organigramme de la CASH ASSURANCES



Source : rapport de gestion CASH 2017

Annexe N° 02 : Le questionnaire

➤ Quelles sont les risques inhérents au processus ?

Pour chaque risque

1- Quelles sont les causes (origines) de ce risque ?

--

2- Quelles sont les conséquences de ce risque ?

--

3- Comment jugeriez-vous la fréquence de survenance de ce risque ? (sur une échelle de 1 à 4)

la fréquence		
1	rare	fréquence de une à deux fois en 3 ans
2	modéré	fréquence de l'ordre d'une fois par an
3	occasionnel	fréquence pluriannuelle (quelque fois par an, par trimestre, par mois)
4	fréquent	Plus de 4 fois par an

4-Comment jugeriez-vous l'impact en cas de survenance de ce risque ? (sur une échelle de 1 à 4)

l'impact		
1	limité	impact financier faible
2	significatif	impact financier moyen et atteinte à l'image de l'entreprise
3	majeur	impact financier important et atteinte à l'image de l'entreprise
4	critique	Met l'équilibre de la compagnie en cause voire sa survie

5- Quelles sont les axes de valeur affectés par ce risque ?

résultats	
Image et réputation	
Conformité	
solvabilité	
liquidité	

6- Existe-t-il des moyens de maitrise pour ce risque ?

oui	
non	

7- Si oui, lesquels ?

--

8-Sur une échelle de 1 à 4, comment évaluez-vous le niveau de maîtrise de ce risque ?

le dispositif de maitrise des risques			
4	Insuffisant	Le DMR est inexistant ou totalement inefficace	
3	Moyennement satisfaisant	Le DMR réduit moyennement le risque brut	
2	Satisfaisant	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut, mais il n'est pas systématiquement exécuté et/ou mal exécuté	
1	Efficace	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut et il est convenablement exécuté	

9-Que proposez-vous pour remédier à ce risque ?

Annexes N° 03 : L'identification des risques

I. R1 Les risques financiers

1. R103 Gestion d'actifs

Processus touchés	Définition des éléments du risque	Dispositif de maitrise du risque
R10301 Risques de trésorerie		
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des sinistres - Etablissement et émission de la police 	Risques de trésorerie : résulte d'un manque de liquidités disponibles à court terme pour faire face aux obligations de règlement	<ul style="list-style-type: none"> - Recouvrement des créances - Réévaluation des provisions (PSAP). - Chaque Direction technique doit faire une situation prévisionnelle des état de règlement annuellement qui doit être transmise à la DFC."
	Règlements au profit de clients ayant des impayés	<ul style="list-style-type: none"> - Vérification du paiement de la prime d'assurance de base - L'existence de l'avis de recette afférent à ce règlement.
	Perte résultant du non réclamation des primes impayées	<ul style="list-style-type: none"> - faire des rappels et relancer le client
R10305 Risques de change		
<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement et émission de la police - L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance 	Dépréciation de taux de change entre la date de l'offre et la date de paiement de la prime (pour les primes émises en devise) ou entre la date de paiement de la prime et la récupération des fonds du réassureur.	<ul style="list-style-type: none"> - Note interne qui stipule que le taux de change en devise soit se faire au taux de change officiel à la date de prise d'effet - Avenant de réajustement en interne - Traitement comptable des pertes des gains liés aux fluctuations du taux de change.
R10313 Risques crédit réassureurs		
<ul style="list-style-type: none"> - Réassurance - Gestion des sinistres 	Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la note de la réassurance exigeant de diversifier le panel de réassurance entre plusieurs réassureurs noté au minimum A selon S&P
	Risque de défaillance d'un réassureur réduisant ses capacités à remplir ses engagements	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier le placement en réassurance entre plusieurs réassureurs de premier rang (au moins 03)

II. R2 Les risques Assurances

1. R201 Risques techniques

Processus touchés	Définition des éléments du risque	Dispositif de maîtrise du risque
R20101 Risques de définition produit (contrat d'assurance ou traité de réassurance en acceptation)		
<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement et émission de la police - L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Suivi des affaires en portefeuille 	Erreurs ou ambiguïtés dans les clauses contractuelles, non-conformité à la législation en vigueur, Omission des clauses contractuelles. Exemple : prise d'effet conditionnée au paiement de la 1re prime ; Clause abusive	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique - Revenir au client
	Oublie d'insertion d'un article dans la police due à une inattention du gestionnaire dans la lecture du slip de réassurance	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle hiérarchique - Les contrats sont gérés conjointement par l'assureur et réassureur - En cas d'omission, il y'a lieu d'établir un avenant de modification
	Incompatibilité de l'offre avec les conditions de cahier de charge	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de garantie - Contrôle hiérarchique
	Non-adaptation du contrat à l'évolution du risque	<ul style="list-style-type: none"> - Faire constamment des études et des visites de risque et des rapports sur la situation du risque, et avoir recours si nécessaire à la modification par un avenant.
R20102 Risques de tarification (assurance ou réassurance acceptée)		
<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Gestion des sinistres - Suivi des affaires en portefeuille 	Erreur de tarification : ne pas prendre en compte certains éléments, absence des outils de prévention, faute non intentionnelle lors du traitement de l'offre.	<ul style="list-style-type: none"> - Bien suivre les procédures, check-lists etc - Contrôle hiérarchique
	Risques issus de tarifs soit insuffisants par rapport au coût réel des garanties et frais de gestion, soit trop élevés	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure de contrôle - Contrôle hiérarchique.
	Difficultés dans l'appréciation du SMP, Manque d'ingénieurs qualifiés.	<ul style="list-style-type: none"> - SMP déterminé par les ingénieurs du marché international
	Calcul erroné de la surprime ou ristourne	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle hiérarchique - Le réajustement

R20103 Risques de non-rentabilité des produits d'assurance ou des traités de réassurance acceptés

<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Suivi des affaires en portefeuille - Réassurance 	Souscription d'une offre non rentable	<ul style="list-style-type: none"> - L'appréciation préalable du risque (visite du risque) - Sensibiliser les clients pour prendre les mesures de prévention - Politique de réassurance prudente
	Non vérification des résultats des contrats avant leurs échéances	<ul style="list-style-type: none"> - Faire l'étude de la sinistralité S/P avant le renouvellement de chaque affaire
	Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille.	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de procédure prudentielle de suivi des affaires cédées dans le traité de réassurance

2. R202 Risques de souscription

Processus touchés	Définition des éléments du risque	Dispositif de maîtrise du risque
R20204 Risques d'apérition		
<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Etablissement et émission de la police - Suivi des affaires en portefeuille - Gestion des sinistres 	Risques relatifs à la gestion des coassurances : négligence des co-assureurs, informations insuffisantes émanant de l'apériteur leader	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord, - Avis d'échéance des situations mensuelles - confrontation avec la comptabilité sur tout ce qui a été payé et récupéré (prime et indemnité)
	Lenteur de règlement des sinistres à la charge des co-assureurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les parts des primes lors d'un renouvellement des contrats d'assurance
R20206 Risques d'annulation, de résiliation, de réduction		
<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des affaires en portefeuille 	Risques d'annulation, de résiliation, de réduction des contrats d'assurance	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir de bonnes relations avec le client - Etre à l'écoute et à la disposition du client - Honorer ses engagements vis-à-vis du client

3. R203 Sinistralité non vie / Prestations vie

Processus touchés	Définition des éléments du risque	DMR
R20301 Risques de déviation de la sinistralité		
<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des affaires en portefeuille - Gestion des sinistres 	Evolution défavorable de la charge sinistre, d'une façon plus ou moins rapide (augmentation de fréquence ou d'intensité)	<ul style="list-style-type: none"> - Un bon programme de réassurance - Une meilleure appréciation du risque par (la visite du risque, voir les antécédents du client)
	La survenance d'une catastrophe naturelle provoquant plusieurs sinistres	/
	Survenance d'une aggravation de risque non déclarée par l'assuré générant un montant important de règlement	<ul style="list-style-type: none"> - Visite de risque au cours du contrat - L'application de la règle proportionnelle

4. R204 Risques de provisionnement

Processus touchés	Définition des éléments du risque	Dispositif de maitrise du risque
R20403 Risques relatifs aux montants de provisions pour		
<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des sinistres - Suivi des affaires en portefeuille - Réassurance 	Risques résultant de provisions pour sinistres insuffisantes devant la charge en sinistres survenus	- La réévaluation, au moment opportun, des provisions des sinistres (au cours de traitement et/ou en cours de règlement).
	Non estimation des IBNR	- La mise en place d'une procédure pour la prise en charge de l'estimation de ces risques
	Retard ou erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, PSAP).	- Validation des travaux de réassurances à plusieurs paliers afin de procéder aux corrections nécessaires en cas d'erreurs.
	Non estimation des sinistres exceptionnels (RC, PE)	- La tenue méthodique des situations production et de sinistre pour la confection d'un état statistique fiable.

5. R206 Réassurance de protection

Processus touchés	Définition des éléments du risque	Dispositif de maitrise du risque
R20601 Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance		
<ul style="list-style-type: none"> - Réassurance - Gestion des sinistres - L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance 	Programme de réassurance insuffisant pour protéger correctement un portefeuille, compte tenu de la rétention supportable par la CASH	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des programmes de réassurance à plusieurs paliers : sous-directeur- directeur- DOT- et PDG via le comité de souscription.
	Insertion des clauses ne pouvant pas être acceptées par l'assuré.	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une bonne communication avec le client et les réassureurs en question pour éviter tout mal entendu
	Difficulté de trouver un placement en réassurance	<ul style="list-style-type: none"> - Tisser des relations avec plusieurs réassureurs afin de trouver des répondants en cas de difficultés de placement
R20602 Risques de surcoût de la réassurance		
<ul style="list-style-type: none"> - Réassurance - L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance 	Traités de réassurance tarifés trop cher	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des statistiques du traité à plusieurs paliers. - Demande de cotation de plusieurs partenaires en réassurance pour choisir la meilleure offre.
	Risque de perte des affaires du a des conditions tarifaires excessives de la part du réassureur	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation avec le réassureur
R20603 Risques de litige avec les réassureurs		
<ul style="list-style-type: none"> - Réassurance - L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Suivi des affaires en portefeuille - Gestion des sinistres 	Risque de perte des affaires à cause d'une réception tardive des cotations des réassureurs et/ou non aboutissement des négociations ou la difficulté d'arriver à un accord dans les délais	////
	Slip de réassurance contenant des conditions qui ne correspondent pas à celles négociées entre le réassureur et la cash	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des documents d'assurance à plusieurs pallier « DR/DGRE » avant de les remettre au client - Les réassureurs acceptent en général de corriger le slip de réassurance en cas d'erreur

	Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes du contrat.	- Procéder au transfert des fonds dès la réception des fonds du client vu la grande lenteur de transfert de fonds à l'étranger.
	Refus ou rejet de l'étude du dossier par un ou plusieurs réassureurs suite à : Une mauvaise présentation du dossier, Un retard dans sa préparation, Préparation sur la base des données erronées	- La procédure réassurance exige une bonne présentation des caractéristiques du risque afin d'attirer l'attention des réassureurs
	Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service	- Respect de la procédure réassurance imposant une liste de sécurité de premier rang noté au minimum A selon S&P
	Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur et la prise de temps pour l'étude du dossier sinistre	- Poser des délais de paiements aux réassureurs et veillez au respect de ces derniers.

III. R3 Les risques opérationnels

R301 Clients / tiers, produits et pratiques commerciales

Processus touchés	Définition des éléments du risque	Dispositif de maîtrise du risque
R30124 Sélection / Analyse clientèle		
- L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Etablissement et émission de la police	Non vérification du statut du proposant	- Avoir le maximum d'informations du proposant - Visite de risque
	Information incomplète ou erronée (FDR non remplie ou mal remplie : Activité ou localisation non spécifiée....)	- Contrôle hiérarchique - Demander (compléter) les informations manquantes ou erronées.
	Non disponibilité des informations techniques afin de mieux négocier avec le réassureur, plus particulièrement les réassureurs étrangers	- Il n'existe pas de moyen de maîtrise pour ce risque vu qu'il s'agit d'un risque systématique exogène à CASH.

1. R302 Exécution, livraison et gestion des processus

Processus touchés	Définition des éléments du risque	DMR
R30201 Saisie, exécution et suivi des transactions – Erreur		
<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Etablissement et émission de la police 	Erreur de saisie lors de la préparation d'offre : rédaction des clauses, articles, taux... et autres	- Contrôle hiérarchique
	Erreur de saisie des éléments du contrat : émission d'une police contenant des erreurs à l'assuré	- Contrôle hiérarchique
	Erreur dans la désignation du type de l'avenant	- Contrôle hiérarchique
R30202 Saisie, exécution et suivi des transactions - Respect des procédures		
<ul style="list-style-type: none"> - La gestion des sinistres - Réassurance - Etablissement et émission de la police - Suivi des affaires en portefeuille 	Réception tardive de la déclaration du sinistre	- Etablir un rapport d'expertise en vue d'étudier la recevabilité de ce sinistre tardivement déclaré.
	Retard dans la prise en charge du sinistre déclaré	- Transmettre à l'assuré et/ou à l'expert des courriers de rappels, en vue de fournir les documents justificatifs des dommages subis en vue d'arrêter le montant définitif des dommages. - Veillez au respect des procédures
	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	- Trouver un terrain d'entente entre les parties concernées par la prise en charge de ce sinistre, à savoir : assureur, réassureur et assuré, en vue de régler la situation de ce sinistre à l'amiable.
	La non transmission de l'avis de sinistre au réassureur	- Exiger et faire pression sur l'intermédiaire pour transmettre l'offre dans les délais. Faire une sélection parmi les intermédiaires.
	Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession	- Veillez au respect de la procédure réassurance et à la validation des cessions à plusieurs paliers cadre - sous directeurs- directeurs- DOT
	Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite au retard de la déclaration au niveau de la DGRE	- Respecter les délais inscrits dans le guide de procédure de gestion

	Retard dans l'exécution du virement de la prime (cas d'assuré étranger)	- Relancer le client
	Non-exercice ou perte de droit au recours (Non-respect des délais de prescription)	- Effectuer une action judiciaire pour prolonger la période de prescription. - Une demande formelle de l'acte de subrogation adressée à l'assuré, suite au règlement d'un sinistre.
	Négligence des visites de risque après souscription	- La DAR s'occupe de préparer des plannings de visite de chaque risque afin d'assurer le suivi et avoir une meilleure connaissance du risque (l'élaboration d'une matrice de risque qui traite tous les aspects du risque).
	Retard au niveau de l'établissement du rapport de visite du risque par les ingénieurs	- Programme de visite de risque - Etablissement du rapport avant le renouvellement
R30205 Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations		
- Etablissement et émission de la police	Problèmes dus à l'inadéquation des systèmes d'information aux activités et produits	- Validation de tous les documents remis au client « police, avenants.. » préalablement par la direction réassurance et/ou le réassureur lorsqu'il s'agit d'une affaire FAC
	Erreur lors de l'enregistrement de la police sur système d'information	- Contrôle hiérarchique
R30219 Documents contractuels clients - Collecte et conservation		
- Suivi des affaires en portefeuille - Etablissement et émission de la police - La gestion des sinistres	Erreurs ou omissions dans la collecte et la conservation des documents, ayant des conséquences sur la validité des contrats : Perte des conditions particulières, correspondances diverses.	- contrôle hiérarchique
	Non-vérification de la conformité des documents contractuels retournés par le souscripteur : non-signature des conditions particulières, absence de cachet et/ou griffe	- Le contrôle des documents - Les visites de risque
	Perte d'informations ou de documents physiques	- Toutes les informations sont partagées entre les gestionnaires, et archivées sur le partage ainsi que courriers électroniques.

	Dossier sinistre incomplet ou contentant des informations erronées	Faire des rappels à l'assuré pour compléter le dossier par des documents probants. Informer l'assuré de la possibilité de classer sans suite de ce dossier, pour absence de coopération de ce dernier, dans un délai de 3 mois maximum
R30222 Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations		
- La gestion des sinistres	Retard dans l'établissement du rapport d'expertise	- Instauré des règles et des délais - Faciliter à l'expert l'accomplissement de sa mission d'expert, l'accessibilité aux lieux du sinistre
	Mauvaise évaluation du sinistre par l'expert : Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation).	- Faire appel à une contre-expertise est jugé nécessaire.
R30229 Risques de défaillance d'un courtier		
- L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Suivi des affaires en portefeuille	Non transmission de l'offre par les intermédiaires dans les délais	- Exiger et faire pression sur l'intermédiaire pour transmettre l'offre dans les délais. Faire une sélection parmi les intermédiaires.
	Malveillance ou incompétence du courtier	- Conclure les placements en réassurance avec des courtiers agréés par le ministère des finances.
R30233 Risques relatifs au régime de TVA et à la facturation		
- L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Etablissement et émission de la police	- Application de la TVA par erreur sur des assurés exonérés	- Procéder à un avenant de réajustement de la prime sous réserve que le client transmet l'attestation d'exonération de la TVA précisant le produit exonéré. (montant)

IV. R4 Les risques stratégiques et environnementaux

1. R401 Risque du marché de l'assurance

Processus touchés	Définition des éléments du risque	DMR
R40102 Risques de concurrence		
- L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance - Etablissement et émission de la police	- Perte découlant de la non compétitivité des produits : incompatibilité des tarifs offerts par la cash avec les pratiques du marché	- -----

Annexe N° 04 : L'analyse des risques

Famille	Risques Niveau 2	Niveau 3	Risques Niveau 3	Définition	Analyse		
					Causes	Conséquences	Axes de valeur
Financiers	Gestion d'actifs	R10301	Risques de trésorerie	Risques de trésorerie : Résulte d'un manque de liquidités disponibles à court terme pour faire face aux obligations de règlement	Remettre en cause les modèles statistiques de détermination des provisions techniques	Un impact financier majeur et atteinte à l'image de marque de l'entreprise	Résultat, image et réputation, liquidité, solvabilité,
				Règlements au profit de clients ayant des impayés	Négligence	Non prise en charge du sinistre, par l'assureur	Liquidité/ solvabilité
				Perte résultant du non réclamation des primes impayées		Risque vis-à-vis du réassureur et risque de solvabilité	Image et réputation / solvabilité
		R10305	Risques de change	Dépréciation de taux de change entre la date de l'offre et la date de paiement de la prime (pour les primes émises en devise)	Taux de change a la date de prise d'effet, qui ne correspond pas au taux réel lors de l'apurement,	Perte financière / ou gain	Liquidité
		R10313	Risques crédit réassureurs	Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur	Cotation très compétitive du réassureur en question. Obligation de céder une part en vertu d'une cession légale ou obligatoire.	Risque de perte financière dans le cas d'insolvabilité ou de faillite du réassureur en question.	Résultat, image, conformité, solvabilité, liquidité
				Risque de défaillance d'un réassureur réduisant ses capacités à remplir ses engagements	Survenance d'un sinistre CATNAT de grande envergure affectant le réassureur en question	Défaillance lors du règlement des sinistres	Résultat, image, conformité, solvabilité, liquidité

Assurances	Technique	R20101 Risques de définition produit (contrat d'assurance ou traité de réassurance en acceptation)	Erreurs ou ambiguïtés dans les clauses contractuelles, non-conformité à la législation en vigueur, Omission des clauses contractuelles. Exemple : prise d'effet conditionnée au paiement de la 1re prime ; Clause abusive	Omission lors de la rédaction des contrats, manque d'information sur la législation en vigueur	Sanction de la part des autorités de tutelle,	Image et réputation, conformité
			Oublie d'insertion d'un article dans la police due à une inattention du gestionnaire dans la lecture du slip de réassurance	Manque de concentration	Litige avec le client ou le réassureur.	Image et réputation / conformité
			Incompatibilité de l'offre avec les conditions de cahier de charge	Mauvais traitement du cahier de charge, contrôle de garantie.	Offre non conforme à la demande	Résultat, image et réputation, conformité
			Non-adaptation du contrat à l'évolution du risque	Non actualisation de la situation du risque	Contrat d'assurance non équilibré.	Résultat
		R20102 Risques de tarification (assurance ou réassurance acceptée)	Erreur de tarification : ne pas prendre en compte certains éléments, absence des outils de prévention, faute non intentionnelle lors du traitement de l'offre.	Manque d'informations, mauvais traitement du dossier	Etablissement d'un tarif (police) non conforme	Résultat, conformité
			Risques issus de tarifs soit insuffisants par rapport au coût réel des garanties et frais de gestion, soit trop élevés	Mauvaise cotation.	Prime d'assurance non adéquate.	Résultat, conformité, solvabilité
			Difficultés dans l'appréciation du SMP, Manque d'ingénieurs qualifiés.	SMP déterminé par l'ingénieur du marché international	/	/
			Calcul erroné de la surprime ou ristourne	Faute d'inattention		Liquidité, image et réputation
		R20103 Risques de non-rentabilité des	Souscription d'une offre non rentable	Mauvaise étude du dossier clients, pas assez d'informations concernant le client	Affecte la sinistralité de la branche,	Résultat, solvabilité

			Non vérification des résultats des contrats avant leurs échéances	Le non suivi des affaires	Impact sur le résultat et la sinistralité	Résultat, solvabilité
			Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille.	Survenance d'un ou plusieurs sinistres graves affectant les résultats du traité.	Obtention de conditions tarifaires défavorables (chère, taux de commission bas, perte de la faculté PB) rétrécissement des réassureurs participants dans le traité.	Résultat
Souscription	R20204	Risques d'apéritition	Risques relatifs à la gestion des coassurances : négligence des Co assureurs, informations insuffisantes émanant de l'apériteur leader	Négligence des co-assureurs	Lenteur de règlement des sinistres Conflit et litige avec les co-assureurs	Résultat / image et réputation
			Lenteur de règlement des sinistres à la charge des co-assureurs.	Non coopération des Co assureurs pour la prise en charge des sinistre cassures / Négligence pour la prise en charge du règlement des sinistres	Retard pour le règlement des sinistres / Pénalisation du client	Résultat, image et réputation, solvabilité
	R20206	Risques d'annulation, de résiliation, de déviation	Risques d'annulation, de résiliation, de réduction des contrats d'assurance	Client non satisfait	Répercussions sur le portefeuille étant donné qu'il s'agit des grands risques	Image et réputation / résultat / solvabilité
Sinistralité non vie /	R20301	Risques de déviation de la	Evolution défavorable de la charge sinistre, d'une façon plus ou moins rapide (augmentation de fréquence ou d'intensité)		Préjudice financier à l'assureur / Impact sur le résultat	Résultat, solvabilité

			La survenance d'une catastrophe naturelle provoquant plusieurs sinistres	Donner une couverture à plusieurs clients dans une zone géographiquement restreinte.	Avoir un impact financier important et un risque de faillit	Résultat, image et réputation, solvabilité
			Survenance d'une aggravation de risque non déclarée par l'assuré générant un montant important de règlement	Mauvaise foi ou inattention de la part de l'assuré	Application de la règle proportionnelle	Liquidité et solvabilité
Provisions	R20403	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres	Risques résultant de provisions pour sinistres insuffisantes devant la charge en sinistres survenus	Une mauvaise appréciation du risque manque d'informations.	Une sanction peut être exercée par les autorités La compagnie ne pourra honorer ses engagements vis-à-vis du client.	Résultat, image et réputation, solvabilité
			Non estimation des IBNR	/	L'insolvabilité de l'entreprise et l'inaptitude à régler l'ensemble de ses sinistres.	Résultat
			Retard ou erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, PSAP).	Erreur ou omission des cadres chargés des travaux de réassurances	Elaboration des études, analyses ou synthèses de placement obsolète.	Résultat
			Non estimation des sinistres exceptionnels (RC, PE)	Manque de base de données fiable	Impact financier important	Résultat
Réassurance de	R20601	Risques d'inadéquation des	Programme de réassurance insuffisant pour protéger correctement un portefeuille, compte tenu de la rétention supportable par la CASH	Erreur dans l'élaboration du programme de réassurance.	Perte financières	Résultat, image, conformité, solvabilité, liquidité

			Insertion des clauses ne pouvant pas être acceptées par l'assuré.	Exigence des réassureurs l'insertion de quelques clauses non souhaitée par l'assuré	Risque de perdre au prochain renouvellement	Conformité
			Difficulté de trouver un placement en réassurance	Conditions très compétitifs sollicitées par le client.	Perte d'opportunité de souscription d'affaire de grande envergure. Souscrire une police sans support en réassurance.	Résultat, image, solvabilité, liquidité
	R20602	Risques de surcoût de la réassurance	Traités de réassurance tarifés trop cher	Erreur dans l'estimation des statistiques du traité de réassurance.	Non rentabilité du traité de réassurance.	Résultat, solvabilité
			Risque de perte des affaires du a des conditions tarifaires excessives de la part du réassureur	Marché de réassurance non Soft	Prime d'assurance non accepté par le proposant	Résultat, image et réputation
	R20603	Risques de litige avec les réassureurs	Risque de perte des affaires à cause de : une réception tardive des cotations des réassureurs et/ou non aboutissement des négociations - Difficulté d'arriver à un accord dans les délais	Retard des cotations de la part des réassureurs, négligence des courtiers.	Perte de l'affaire	Résultat, Conformité
			Slip de réassurance contenant des conditions qui ne correspondent pas à celles négociées entre le réassureur et la cash	Erreur ou omission du réassureur	Non-respect des exigences de l'assuré sans s'en rendre compte	Résultat, image et réputation
			Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes du contrat.	Retard dans le transfert des fonds et non-respect des clauses de paiement.	Emission de préavis de résiliation des réassureurs	Résultat, image, conformité, solvabilité, liquidité

			Refus ou rejet de l'étude du dossier par un ou plusieurs réassureurs suite à : Une mauvaise présentation du dossier, Un retard dans sa préparation, Préparation sur la base des données erronées	Mauvaise présentation du dossier, un retard dans sa préparation, préparation sur la base des données erronées	Manque d'intérêt des réassureurs a côté les risques.	Résultat	
			Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service	Conclure les placements en réassurance avec des réassureurs de mauvaise qualité	Difficulté de gérer le placement en réassurance et la récupération les fonds en cas de sinistres	Image et réputation // conformité avec la procédure de réassurance	
			Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur et la prise de temps pour l'étude du dossier sinistre	Composition du panel de réassurances de plusieurs réassureurs sur quelques affaires nécessite leur accord préalable pour le règlement des dossiers sinistres	Retard de paiements des sinistres et mécontentement des clients.	Image et réputation	
Opérationnels	Clients / tiers, produits et pratiques commerciales	R30124	Sélection / Analyse clientèle	Non vérification du statut du proposant	Manque d'informations, de communications avec le proposant.	Conséquences sur la cotation du risque	Résultat
				Information incomplète ou erronée (FDR non remplie ou mal remplie : Activité ou localisation non spécifiée....)	Manque d'implication de la part du proposant	Une mauvaise appréciation du risque en question	Résultat
				Non disponibilité des informations techniques afin de mieux négocier avec le réassureur, plus particulièrement les réassureurs étrangers	Participation à des appels d'offre étant serrée par les délais	Les réassureurs risquent de ne pas coter les risques en cas d'absence de données.	Résultat
	Exécution,	R30201	Saisie, exécution et suivi	Erreur de saisie lors de la préparation d'offre : rédaction des clauses, articles, taux ...et autres	Manque de concentration lors de l'établissement de l'offre, manque de contrôle		Résultat, image et réputation, conformité

		Erreur dans la désignation du type de l'avenant	Faute d'inattention	/	/	
	R30205	Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations	Problèmes dus à l'inadéquation des systèmes d'information aux activités et produits Erreur lors de l'enregistrement de la police sur système d'information ;	Facteur humain : la fatigue, la charge du travail, manque de concentration, système d'information peu performant	Non-conformité avec la police, la prise en charge du sinistre	Conformité
	R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions - Respect des procédures	Réception tardive de la déclaration du sinistre	L'assuré ne pourra constater le sinistre à la date exacte de sa survenance, que suite à une aggravation des dommages/ le retard de déclaration peut être lié à un cas de force majeure	L'assureur demandera à l'assuré de prouver sa bonne foi. Une déchéance des droits de l'assuré, en matière d'indemnisation, sauf si le retard est lié à un cas de force Majeure.	/
		Retard dans la prise en charge du sinistre déclaré	Dossier non formalisé, une réactivité lente du client pour compléter les documents manquants. / l'assuré prend un retard pour la transmission des documents justifiant la réparation des dommages occasionnés	Le retard dans la prise en charge d'un sinistre peut causer à l'assuré un préjudice financier Une déchéance des droits de l'assuré, en matière d'indemnisation, augmentation des	Image et réputation	

				provisions des sinistres à payer		
			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	Une erreur dans la rédaction du contrat, notamment au niveau de la base d'indemnisation d'un sinistre/ Manque d'information, d'expérience et de maîtrise. Volume important dans la charge de travail. La mauvaise interprétation des garanties accordées et la non-maîtrise de la terminologie technique	Le rejet de paiement des parts des réassureurs participant au programme de réassurance, au titre du risque sinistré. Une perte de confiance des clients et une atteinte à l'image de marque.	Résultat, image et réputation, solvabilité
			La non transmission de l'avis de sinistre au réassureur	La réception tardive de la déclaration du sinistre de la part de l'assuré à l'assuré/ Une omission de la part de l'assureur d'informer le réassureur	Le refus de la coopération des réassureurs/ Demande de justificatifs ayant causé ce retard (le réassureur insiste sur ce point)	Résultat, image et réputation, solvabilité
			Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession	Erreur dans la reprise des VTA sur EASIC par les souscripteurs. Erreur dans la cession en réassurance.	Difficultés de récupération des fonds en cas de sinistres. Manque à gagner pour l'entreprise.	Résultat, image, conformité
			Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite au retard de la déclaration au niveau de la DGRE	Retard dans la déclaration du sinistre du client aux services de la CASH agence-succursale- DGRE- Direction réassurance.	Mécontentement du réassureurs ou non prise en charge du sinistre par le réassureur suite au retard de déclaration	Image et réputation / conformité

		Retard dans l'exécution du virement de la prime (cas d'assuré étranger)		Résiliation des couvertures par le réassureur	Image et réputation
		Non-exercice ou perte de droit au recours (Non-respect des délais de prescription)	Non disponibilité des documents nécessaires pour pouvoir exercer le recours / Non transmission de l'acte de subrogation de la part de l'assuré, au juste moment.	Perte de droit de recours	Résultat, solvabilité
	R30222 Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations	Retard dans l'établissement du rapport d'expertise	Manque de coopération avec l'assuré	Maintien du dossier sinistre en cours, ce qui en résulte le maintien de la provision qui pourrait avoir un impact négatif sur le bilan sinistre.	Image et réputation
		Mauvaise évaluation du sinistre par l'expert : Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation).	Non disponibilité de toutes les pièces justifiant le montant des dommages	L'assuré peut engager une expertise à ses propres Lenteur dans le traitement du dossier sinistre.	Résultat, image et réputation
	R30219 Documents contractuels clients - Collecte et conservation	Erreurs ou omissions dans la collecte et la conservation des documents, ayant des conséquences sur la validité des contrats	Négligence	La perte des documents physiques des contrats d'assurance	Conformité, image et réputation
		Non-vérification de la conformité des documents contractuels retournés par le souscripteur	Négligence	Mauvaise appréciation du risque,	Résultat, liquidité
		Dossier sinistre incomplet ou contentant des informations erronées	Méconnaissance des procédures de gestion des dossiers sinistres	Le retard dans la prise en charge du sinistre Une déchéance des droits de l'assuré	/

Stratégiques et environnement	Marché de l'assurance	R30229	Risques de défaillance d'un courtier	Non transmission de l'offre par les intermédiaires dans les délais	Manque d'informations (valeurs assurés, problème de communication)	Désistement de la part de l'assurable. / perte du client	Image et réputation
				Malveillance ou incompétence du courtier	Cession de l'affaire au profit d'un courtier incompétent	Gérer le placement en réassurance sans intermédiation	Résultat
		R30233	Risques relatifs au régime de TVA et a	Application de la TVA par erreur sur des assurés exonérés	Manque d'information	Mauvaise tarification	Conformité
		R40102	Risques de concurrence	Perte découlant de la non compétitivité des produits : incompatibilité des tarifs offerts par la cash avec les pratiques du marché	La concurrence	Perte de la part du marché	Résultat, solvabilité, liquidité

TABLE DES MATIERES

Table des matières :

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale Erreur ! Signet non défini.

CHAPITRE 01 : Le risk management en assurance 2

Section 01 : La nécessité du risk management dans une compagnie d'assurance 2

1.	La définition et les concepts de base en gestion des risques	2
1.1	La notion du risque	2
1.2	L'appétence au risque	3
1.3	La tolérance au risque	3
1.4	Le profil de risque	3
2	Le risk management	3
2.1	La définition du risk management	3
2.2	Les objectifs du risk management	4
2.3	Le risk manager	5
2.4	Les enjeux du risk management	5
3	Les cadres référentiels de la gestion des risques : ISO 31000, FERMA, COSO II	6
3.1	Du COSO I à COSO II	6
3.2	FERMA	8
3.3	ISO 31000	9

Section 02 : Le risk management en assurance dans le cadre de la directive solvabilité II 11

1.	La directive Solvabilité II	12
1.1	Pilier 1 : les exigences financières quantitatives	12
1.2	Pilier 2 : les exigences qualitatives	13
1.3	Pilier 3 : La discipline de marché	13
2.	La fonction risk management en assurance vue par Solvabilité 2	14
2.1	L'ORSA au cœur de la gestion des risques	14
2.2	Le Capital de Solvabilité Requis	15
3.	Les risques liés à l'activité de l'assurance	17
	Conclusion	20

CHAPITRE 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE . 23

Section 01 : Les notions de base sur cartographie des risques 23

1.	La cartographie des risques	23
1.1	La définition de la cartographie des risques	23
1.2	Les objectifs de la cartographie des risques	24
1.3	La cartographie des risques élément clé du risk management	25
1.4	Les acteurs clés de la cartographie des risques	26
2.	Les types et les approches d'élaboration d'une cartographie des risques	27
2.1	Les types de cartographie	27
2.2	Les approches d'élaboration d'une cartographie	28
2.2.1	L'approche bottom-up	28

2.2.2	L'approche top-down	30
2.2.3	Avantages et inconvénients de chaque méthode.....	32
2.2.4	L'approche combinée :.....	33
3.	Condition de réussite d'une cartographie	34
Section 02 : la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....		35
1.	La phase de préparation	35
2.	La phase de réalisation	35
2.1	Identification des risques	35
2.2	L'évaluation du risque brut :	37
2.3	L'évaluation des éléments de maîtrise	39
2.4	Hierarchisation des risques	39
2.5	Evaluation et cotation du risque résiduel.....	39
2.6	La matrice des risques	40
3.	La phase d'action	41
3.1	Le traitement du risque	41
3.2	La Surveillance et la revue	41
3.3	Information et communication de la cartographie des risques	42
3.4	Actualisation et mise à jour de la cartographie des risques	42
Conclusion.....		42
CHAPITRE 03 : LA MISE EN PLACE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES		44
Section 01 : La présentation de la CASH assurances		44
1.	La présentation de la CASH.....	44
1.1.	La cash sur le marché algérien des assurances	45
2.	La CASH en chiffres.....	45
2.1.	Le Chiffre d'affaire	45
2.2.	La structure du portefeuille	46
2.3.	Les sinistres et indemnisations	47
2.5	La réassurance.....	48
3.	La stratégie du Risk managemnt au sein de la CASH	48
4.	Les assurances des grands risques d'exploitation.....	49
4.1.	Analyse SWOT	49
4.2.	Les caractéristiques de l'assurance des grands risques :	50
4.3.	La présentation de la DGRE	50
4.4.	L'organisation de la DGRE.....	51
4.5.	Le périmètre de l'activité de la DGRE :	52
4.6.	Les couvertures commercialisées au niveau de la DGRE	52
Section 02 : La conception de la cartographie des risques.....		55
1.	La démarche de la cartographie des risques	55
1.1.	Le choix de la cartographie	55
1.2.	L'approche d'élaboration de la cartographie	56
1.3.	Les outils de la collecte des données :	56
2.	L'identification des processus	57
3.	L'identification des risques	58
4.	L'évaluation des risques.....	60
4.1	Le risque brut.....	60
4.2	Le dispositif de maîtrise des risques :	62

4.3	Le risque net	62
5.	La cartographie des risques des assurances des grands risques d'exploitation	64
6.	La hiérarchisation des risques :	65
7.	Les plans d'action	66
7.1.	La zone des risques critiques.....	Erreur ! Signet non défini.
7.2.	La zone des risques élevés	67
7.3.	La zone des risques moyens	Erreur ! Signet non défini.
	Conclusion.....	71
	Conclusion générale	72

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES