

مركز تمويل التنمية للمغرب العربي

Mémoire de fin d'études

*Thème*

***Risk management en assurance :  
L'élaboration d'une cartographe des grands risques  
d'exploitation au sein de la CAAR***

*Présenté et soutenu par :*

**LALOUI Sara**

*Encadré par :*

**Mr. Chiheb GHANMI**

*Etudiante parrainée par :*

**Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance**

---

# **INTRODUCTION GENERALE**

## Introduction générale

---

**L**es mutations du monde économique entraînent de nouvelles opportunités tout en accroissant les incertitudes auxquelles sont confrontées les entreprises, rendent impérieuse la nécessité de méthodologie efficace et efficiente pour appréhender l'univers risqué auquel doivent faire face les sociétés. De ce fait, le souci primordial de toute entreprise désirent assurer sa pérennité réside dans l'adoption des pratiques permettant d'atténuer les résultats négatifs des risques.

Toutefois, les récentes crises financières qui ont frappé le univers assurantiel, ont mis en péril la stabilité et la directive de certaines entreprises. Ce qui a poussé les autorités à prendre des décisions pour améliorer les réglementations. C'est dans cette optique prudentielle que la nouvelle réforme « Solvabilité II » a vu le jour, elle résulte ainsi de la volonté d'améliorer la protection des assurés, exigeant aux compagnies d'assurances une gestion prudente.

Par ailleurs, la solvabilité des sociétés et la gestion des risques sont devenues au milieu des préoccupations et d'intérêt de l'ensemble des parties prenantes : les dirigeants et les actionnaires d'une part et les organes de vérification d'autre part.

Dans ce contexte, la directive impose aux compagnies d'assurances la mise en place d'un cadre cohérent dans le but d'inciter ces derniers à opter pour une stratégie d'Enterprise Risk Management (ERM) afin de mieux mesurer, identifier et gérer les risques qu'ils encourent. La fonction risk management est une politique de gestion, qui vise à une meilleure prise en charge et une maîtrise des risques plus adéquate.

À ce titre, un dispositif de pilotage, de contrôle et de maîtrise demeure nécessaire, il repose en premier lieu sur une spécification de la tolérance au risque de l'entreprise. Le pilotage recouvre ensuite les mécanismes de détection et d'analyse des risques permettant d'aboutir à des mécanismes de réponse appropriés et adéquats. Dans ce contexte, la cartographie apparaît comme l'un des outils privilégiés du risk management.

La cartographie se présente comme une méthode bien structurée et efficace pour la gestion des risques. C'est une composante essentielle du processus de gestion. Son objectif est la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise pour la conduite de ses opérations de la façon la plus efficiente et sécurisée possible. Elle permet de formaliser et de classer les risques majeurs

## Introduction générale

---

d'une compagnie d'assurances. Ainsi, elle offre des représentations simples, donnant une vision d'ensemble aux dirigeants pour orienter leurs choix stratégiques d'action.

En effet, le choix du type de cartographie est directement lié au choix du type de risque étudié, dans notre étude nous sommes intéressés à l'élaboration d'une cartographie des grands risques d'exploitation au sein de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance CAAR.

Ce choix est motivé par l'importance des grands risques d'exploitation, de ce fait, le recours à la réassurance est systématique étant donné que les capacités financières ne permettent pas une conservation totale de ces risques.

Au regard de ce qui précède, la question principale à laquelle ce mémoire apporterait une réponse est la suivante : « **Quelle est la méthode à suivre pour l'élaboration d'une cartographie et quels sont les risques essentiels à la DGRE ?** ».

Plusieurs questions intermédiaires découlent de cette problématique, à savoir :

- ✓ Quelle est la nécessité de l'ERM dans d'une compagnie d'assurances ?
- ✓ Quelle est l'utilité d'une cartographie ?
- ✓ Quel est le processus de mise en place d'une cartographie des risques ?

Afin de répondre à ces questions, notre travail sera scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « Risk management dans les compagnies d'assurances », ce chapitre comportera deux sections, la première sera réservée à La nécessité d'une approche globale de management des risques. Quant à la deuxième section abordera les risques management en assurance.

Le deuxième chapitre, ayant pour titre « la cartographie comme mécanisme de risk management » et dont la première section de ce chapitre présentera des généralités sur la cartographie. Quant à la deuxième section, sera consacré aux évolution de mise en place d'une cartographie

Le troisième chapitre vise à mettre en pratique les éléments théoriques abordés dans les deux chapitres précédents. Ce chapitre est intitulé « l'élaboration d'une cartographie », la première

## Introduction générale

---

section portera sur l'assurance des grands risques d'exploitation. Tandis que la deuxième section sera consacrée à la construction d'une cartographe au sein de la CAAR.

**CHAPITRE I : Risk management dans les  
compagnies d'assurances**

# CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

---

La gestion des risques au sein des compagnies d'assurances a été renforcée par l'évolution réglementaire à travers l'intégration de l'évaluation des risques dans l'évaluation des besoins de capitaux afin d'assurer la solvabilité des institutions financières et d'améliorer la protection des assurés.

Ensuite, la directive « Solvabilité II » exige aux compagnies d'assurances une gestion des risques prudents ainsi, la mise en place des procédés internes d'évaluation des risques et le développement d'un système de risk management pour de diriger et vaincre les risques d'insolvabilité.

Le Risk Management est un instrument fondamental pour la réussite d'une société. Il apparaît donc comme un mécanisme d'aide à la décision et un moyen pour garantir la pérennité d'une entreprise d'assurances.

Dans ce contexte, le présent chapitre portera sur la gestion globale des risques dans les compagnies d'assurances en traitant d'une part, le volet risk management au sein d'une compagnie d'assurances et d'autre part la gestion des différents risques dans un système global de risque.

Afin de mieux appréhender la notion du risk management, nous avons fractionné ce chapitre en deux sections à savoir :

- ✓ La nécessité d'une approche globale de management des risques
- ✓ Les risques management en assurance

# CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

---

## Section 01 : La nécessité d'une approche globale des risques

La mutation de l'environnement financier intensifie l'ampleur des risques susceptibles d'affecter la continuité de l'activité des compagnies d'assurances, ce qui rend le risk management une fonction inévitable.

### 1. La définition et les concepts de base de management des risques

#### 1.1. Définition de risk management

Il faut admettre qu'il n'existe pas une définition universellement acceptée de la notion de RM. Cette dernière évolue dans le temps, cependant nous allons citer quelques définitions :

« Le management est la discipline qui s'attache à identifier et à traiter avec méthode les risques auxquels s'expose l'entreprise, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques. Cette gestion s'opère de manière transversale dans l'organisation, en intégrant à la stratégie de l'entreprise les facteurs de risques susceptibles d'affecter les décisions, en évaluant et en couvrant ces risques dans le cadre d'une gestion financière rigoureuse, et en déployant, par la prévention, une veille active ciblant chaque type de risques. »

Selon COSO II le ERM est défini comme « un mécanisme de mise en place par le conseil. Il est pris en compte dans la construction de la politique ainsi que dans les totales les activités de l'entreprise. Il est conçu pour identifier les événements susceptibles d'affecter la société et pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable ».

À partir de ces deux définitions, on peut dire que le risk management est un processus permettant à l'entreprise de prendre les décisions de réduction et/ou de financement de ses risques en fonction de ses objectifs stratégiques et de son appétence pour le risque afin de protéger le patrimoine des actionnaires. Le risk management apparaît donc comme un enjeu primordial pour les entreprises, il permet l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et le traitement des différents risques menaçant sa pérennité. De ce fait, l'absence de ce processus présente un risque réel pour la compagnie et peut détruire de la valeur au lieu d'en créer.

# CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

---

## 1.2. Les objectifs du risk management

Pour toute compagnie soucieuse de rechercher les bonnes pratiques, les méthodologies, les techniques de gestion des risques, le risk management est une discipline qui a pour objectifs principaux de :

- Identifier et hiérarchiser les risques découlant des stratégies, des activités de l'organisation et de son environnement externe.
- Evaluer les risques et assurer la mise à jour permanente des activités afin de détecter le plus tôt possible l'émergence des nouveaux risques et l'aggravation des risques existants.
- La mise en œuvre de mesures d'atténuation et de maîtrise des risques afin de réduire ou de gérer les risques, prévoir leurs conséquences humaines, financières ou commerciales, de manière à prendre les mesures nécessaires permettant la maîtrise de l'ensemble des impacts négatifs sur le patrimoine de l'entreprise.
- Maintien d'un niveau de qualité des reporting interne et externe. Ceci implique des enregistrements appropriés et des processus générant, en temps utile, une information pertinente et fiable.
- Traiter les risques, il s'agit d'obtenir des propriétaires de risques qu'ils évaluent les différentes options de traitement des risques, qu'ils sélectionnent la meilleure combinaison (supprimer, accepter, transférer, couvrir/financer) et qu'ils conduisent les plans d'actions adéquats.

## 1.3. Les enjeux du risk management

La fonction risk management devient un exacte mécanisme de conduite opérationnel et d'aide à la décision stratégique. Mais, cela n'empêche pas qu'elle présente quelques limites qui sont :

- **L'incertitude attachée au futur** : est le fait que l'évènement concerné se place dans le futur.
- **L'allocation des moyens** : Si les risques ne sont pas correctement évalués, la compagnie peut perdre du temps à gérer des risques de sinistres qui ont peu de chances de survenir. Des ressources sont alors inutilement gaspillées alors qu'elles auraient pu être exploitées sur des activités plus rémunératrices.

# CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

---

▪ **Temps de traitement** : Le temps de traitement d'un risque grève l'activité globale de la société, même si la méthode retenue est légitime, notamment lorsque les projets de développement sont bloqués dans l'attente des mesures de contrôle du risk management.

**Rapport coûts/profits** : Toute entreprise est liée par des contraintes de ressources. Elle doit considérer en permanence ce rapport reliés aux distinctes décisions prises, y compris en matière de traitement du risque et d'activités de contrôle. En effet au moment de décider si une action ou un contrôle particulier doit être mis en place, son impact potentiel et les coûts relatifs pour l'organisation.

## 2. Le risk management pour une gestion globale des risques

Le risk management est un processus d'intégration des résultats de l'analyse des risques dans un contexte global de considérations sociales, économiques, politiques visant à établir la décision.

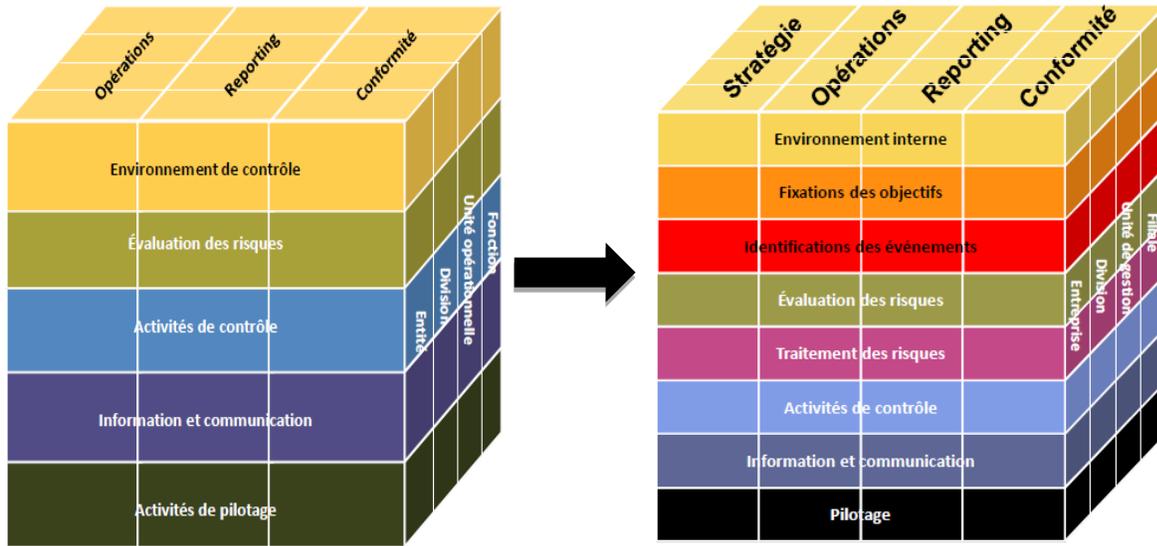
### 2.1. La structuration de la démarche de gestion des risques par le référentiel COSO <sup>1</sup>

Le COSO I propose un cadre de référence pour la gestion du vérification interne. surnommé COSO II qui s'appuie sur le référentiel initial. Il apparaît que le COSO II inclut les essentiels du COSO I ainsi, il corrige et termine le concept de vérification interne en allongeant la réflexion sur un thème plus entier de gestion des risques, tout en englobant le vérification interne. De ce fait, le COSO II fondé sur une vision conduite vers la gestion des risques de l' société.

---

<sup>1</sup> COSSO, REVUE COMPTABLE, FINANCIÈRE N ° 85, 2009, P62-71.

Figure N° (I, 1) : Éléments COSO I / COSO II



Source: COSO 2, Enterprise Risk Management Framework.

## 2.2. L'intérêt de L'ERM

ERM est un processus, qui de façon systématique et complète, identifie les risques critiques, chiffre leurs impacts et met en œuvre des stratégies assimilées afin de maximiser la valeur de l'entreprise. Ainsi, il fournit une vision unie du risque au sein de la compagnie et peut être établi d'une façon qui renvoie les besoins typiques de chaque société.

En effet, la mise en place d'un dispositif ERM s'impose aux compagnies d'assurances afin de mieux répliquer aux nouvelles exigences de introduit également des exigences en termes de gestion des risques, de gouvernance, de contrôle interne. A cet égard, l'ERM s'impose de plus en plus aux compagnies d'assurances.

- Analyser les risques, avoir des solution définis en fonction de la tolérance et de l'appétence au risque ;
- Avoir une évolution de fixation des objectifs en ligne avec la mission de l'entité et son gout au risque ;
- Mieux appréhender le risque à travers la vérification et le mise à jour permanent ;
- Déterminer d'une manière plus exacte le besoin en fonds propre permettant l'optimisation du capital ;
- Mieux engendrer les risques pour pouvoir prendre des décisions ;

# CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

---

Ce dispositif a pour but la création de valeur pour l'entreprise et donc assister l'entreprise à aboutir ces objectifs que l'on peut classer dans les quatre classes suivantes :

- **Stratégique**
- **Opérationnel**
- **Reporting**
- **Conformité**

Selon ISO, l'ERM est engendré pour être ajusté aux nécessités et à la composition nette de la société puisqu'il installe une assise crédible pour la prise de jugement et le calendrier, ce qui englobe la recherche appropriée des ressources à la composition de l'évolution. En outre, la norme ISO établit les origines d'une gestion agissant du risque, le supérieur dans lequel la gestion du risque s'effectue et le processus appliqué pour gérer le risque.

Dans une vue organisationnelle, la norme stipule que la gestion efficace du risque admettra de rehausser la résilience de l'entreprise.

## Section 2 : Le risk management en assurance

Les compagnies d'assurances ont toutes une excitabilité particulière vis-à-vis du risque car leurs affaires sont basés sur le portage du risque. Sa particularité et l'altérité des exigences acceptables en termes de gestion des risques conduisent à l'existence des risques typiques menaçant la pérennité de cette animation et à un traitement perceptible des risques par rapport aux activités bâties.

### 1. Le risk management sous la directive solvabilité II

#### 1.1. La présentation de solvabilité II

La solvabilité I est une réglementation réglementaire européenne du monde de l'assurance. Cette dernière a permis dans un premier temps de protéger les assurés d'une part et l'économie d'une autre part. Or, les évolutions majeures de l'environnement économique financier et technique ont induit à l'apparition de nouveaux risques dont, plusieurs types de risques sont jugés comme n'étant pas pris correctement dans le cadre de solvabilité I. De ce fait, pour pallier aux insuffisances de la solvabilité I, les directives européennes ont instauré la nouvelle norme prudentielle solvabilité II.

## CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

L'application des dispositifs de solvabilité II par les compagnies d'assurances exige la mise en place des méthodes internes d'évaluation des risques et le développement d'un système du risk management pour mieux gérer et maîtriser les risques d'insolvabilité.

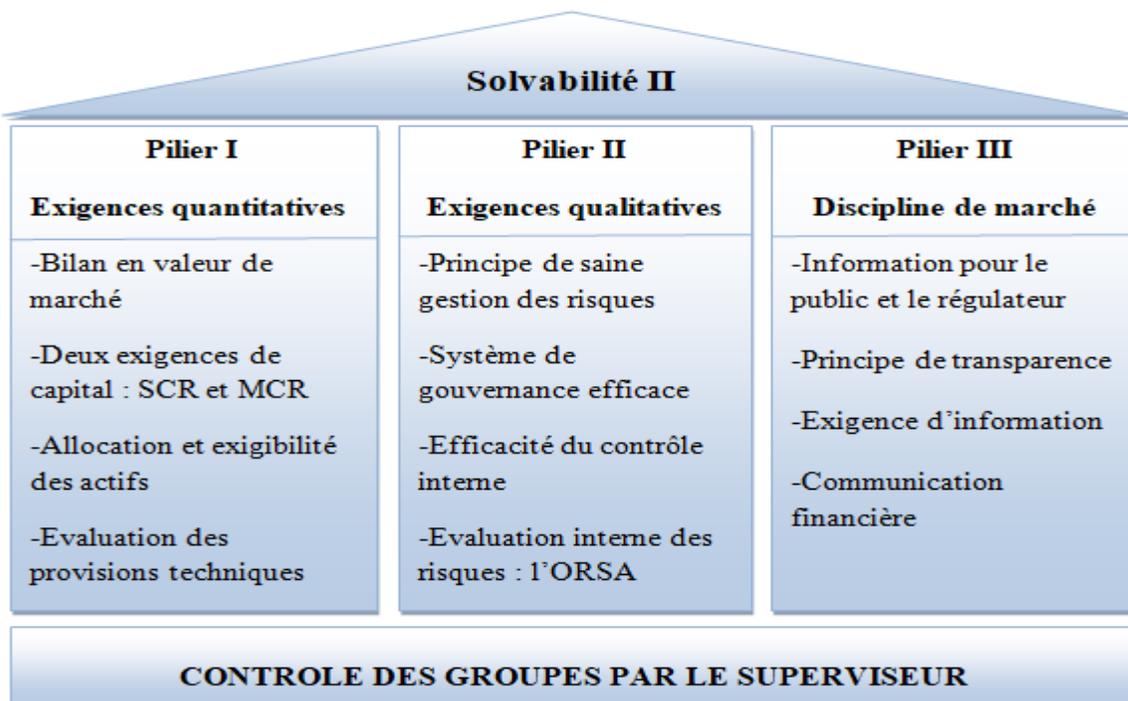
Pour d'assurer l'aptitude des organismes d'assurance à honorer les engagements qu'ils prennent à côté de leurs clients, la directive poursuit plusieurs objectifs : <sup>2</sup>

- Assurer la protection des assurés.
- Encourager une meilleure allocation des fonds propres
- Renforcer la vérification interne des compagnies d'assurances.

Pour ce faire, la directive retient une approche articulée autour de trois piliers dont les deux premiers mettent le point sur la gestion des risques.

Le dispositif est représenté, souvent, sous la forme suivante :

Figure N° (I, 2) : Les trois piliers de solvabilité II



Source : EIOPA

<sup>2</sup> Directive 2009 du 25 novembre 2009.

# CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

---

## ➤ **Pilier I :**

Ce pilier définit des règles qualitatives avec surtout une estimation des provisions techniques, Il permet l'allocation de capital en allant des risques des entreprises. Ainsi, il requête que le niveau de capital renvoie le profil de risque de la compagnie d'assurances. En effet, les revendications en capital MCR et SCR enchaînent des classes de risques, le premier est compté d'une manière conforme, le second est déterminé soit par une formule standard soit par un modèle interne nécessitant un système de gestion de risque acceptant la précision des risques.

## ➤ **Pilier II :**

Il engendre un renvoi essentiel pour la gestion des risques et vise le pilotage des mouvements des sociétés tout en leur offrant une occasion d'optimisation de vaillances opérationnelles, de pratiques et technique de gestion des risques. Il pressent de terminer les revendications quantitatives du pilier I par les exigences qualitatives.

Son objectif est d'établir des normes qualitatives afin d'exiger une évolution de vérification prudentiel avec un renforcement des vérifications en matière de management, vérification interne, gouvernance, évolution de vérification et pouvoirs d'action du superviseur. L'estimation intérieur des risques et de la directive, dite ORSA engendre la pièce principale de ce élémentaire.

## ➤ **Pilier III :**

Le dernier pilier examine le reporting au superviseur et la diffusion vers le public, il porte sur les informations qui nécessitent être communiquées par les assureurs. Son objectif est d'établir un marché transparent, en d'autres termes, reconnaître la communication extérieure des sociétés plus transparente et plus conciliée au niveau européen en déterminant les exigences en matière d'information prudentielle aux assurés.

# CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

---

## 1.2. L'ORSA dans la solvabilité II : un dispositif prospectif à construire

Au cœur du pilier II de Solvabilité II, la méthode ORSA fait partie intégrante de la stratégie des compagnies d'assurances et encourage les dirigeants à apprendre un processus de reflet et à mettre en place une méthode de maîtrise des risques au vue de son activité et des projets de la société.

L'estimation interne des risques et de la solvabilité a pour objectif d'assurer un pilotage des risques afin que les stratégies risquées soient convenablement couvertes.

Solvency II impose d'autre part la mise en œuvre de revendications de reporting, qui s'interprètera par une intrusion graduée des pouvoirs de vérification d'après des revendications de directive, à savoir :

- Si les fonds propres sont intégrés entre le SCR et le MCR : notification du superviseur, fourniture d'un plan de redressement.
- Si les fonds propres sont inférieurs au niveau de MCR : fourniture d'un plan de sauvetage financier, éventuel arrêt de la souscription, préparation par le superviseur du plan de retrait d'agrément et de désordre.

## 2. La typologie des risques en assurance

### 2.1. La définition et les caractéristiques

#### 2.1.1. Le risque<sup>3</sup>

Selon ISO 31000 le risque est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ». Cette définition ne définit pas l'effet, celui-ci peut donc être un espace négatif ou tangible par rapport aux espoirs.

Les objectifs peuvent avoir distincts apparences et peuvent contempler distincts degrés (stratégique, projet, évolution ou un organisme).

Le COSO définit le risque comme étant « la possibilité qu'un événement survenu et affecte l'accomplissement des objectifs ».

---

<sup>3</sup> IFACI « groupe professionnel assurance » ; « la cartographe » ; 2eme édition ; 2006 P30-31.

# CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

---

À partir de ces deux définitions, on peut dire qu'un risque est un imprévu ayant un impact négative sur la compagnie, c'est-à-dire pouvant ralentir la création de valeur ou détruire la valeur existante. Ces événements peuvent être endogènes dont l'origine découle de l'environnement de l'entreprise ou endogène, propre à l'entreprise, qui sont liés à ses évolution, son société, sa taille, son SI, son management...

Enfin, il avoue de distinguer :

- Le risque inhérent
- Le risque résiduel.

## 2.1.2. L'appétence pour les risques et seuil de tolérance <sup>4</sup>

L'appétence pour le risque est en universel énoncée de manière qualitative ou quantitative. Définie par les parties de gouvernance et de direction, elle insère la prise de risque en assurant les limites des impacts qu'une société est prête à admettre. Cette notion s'interprète quasiment dans la gestion journalière de la compagnie.

La mise en action opérationnelle de ces épreuves réclame donc une identification antérieure des objectifs et des résultats des risques. Ils acceptent de maintenir les tempérances de traitement adéquates pour tenir les degrés de risque en deçà de ces prologues. Ils sont donc usés dans le cadre du vérification intérieur pour la reproduction et le régulier de l'efficience des éléments de maîtrise.

## 2.2. Les types des risques d'une compagnie d'assurance

La spécificité de l'activité des compagnies d'assurances qui réside principalement dans l'inversion du cycle de production fait la différence des risques de celles-ci par rapport aux risques au sein des compagnies industrielles et même des autres institutions financières. Selon l'IFACI, les risques liés à l'assurance sont classés sous quatre grandes familles :

### 2.2.1. Les risques financiers

Est un risque de perte de la monnaie à la suite d'un acte financière, ou à un acte avantageux ayant un impact financier. En assurance les risques financiers sont attachés à l'évolution des

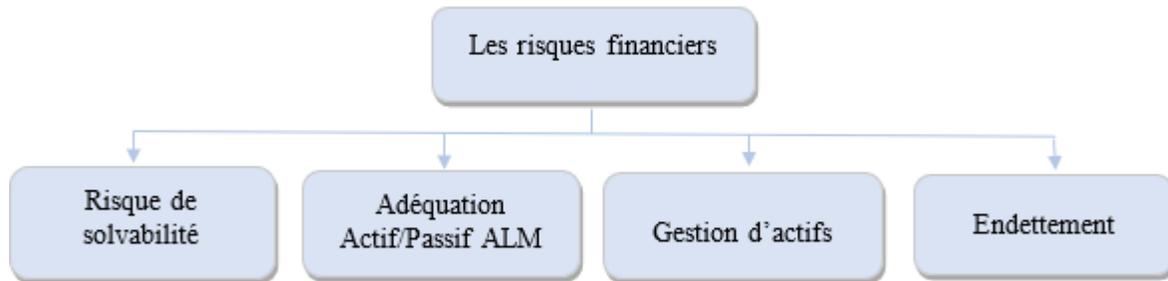
---

<sup>4</sup> IFACI « groupe professionnel assurance », op cit, P31.

# CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

marchés financiers, de gestion financière de bilan, cette catégorie est divisée en quatre sous-catégories :

Figure N° (I, 3) : Typologie des risques financiers



Source : Elaborée par moi-même.

## 2.2.2. Les risques d'assurances

C'est un accident accidentel qui saurait s'accomplir individuellement de la volonté de l'assuré. Autrement dit, ce sont des risques typiques aux activités techniques d'assurance. Cette catégorie est divisée en sept sous-catégories :

- **Techniques**
- **Souscription**
- **Sinistralité non vie/ prestations vie**
- **Provisionnement**
- **Participations aux bénéfices**
- **Réassurance de protection**

## 2.2.3. Les Risques opérationnels

Il s'agit d'un risque de perte indirectes ou directes résultant de procédure interne, ou de SI inadéquats, ou d'événements extérieurs.

Le risque opérationnel implique pareillement les risques judiciaires définit les sept catégories de RO, à savoir :

## CHAPITRE I : Le risk management dans les compagnies d'assurances

Tableau N° (I, 1) : Classification des risques opérationnels

Catégories de RO	Définition risques 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 de sécurité sur le lieu de travail	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 sociale.
Dommmages 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.

Source : IFACI, op cit, P74-102.

## 2.2.4. Risques stratégiques et environnementaux

Ce sont des risques liés au pilotage de l'entreprise, aux risques de réputation directs et aux risques générés par l'environnement de l'entreprise et aux risques émergents, à savoir :

- **Pilotage**
- **Marketing**

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté des généralités sur le risk management où nous avons mis l'accent sur nécessité de cette notion. Par ailleurs, les crises financières et économiques ont marqué le monde depuis des siècles rendant nécessaire de renforcer la solvabilité des compagnies d'assurances. A cet égard, les obligations règlementaires, notamment la directive « Solvency II », donnent un cadre de fonctionnement strict aux compagnies d'assurances en termes de contrôle à mettre en termes de niveau de MC à posséder. Ce cadre pointe la vérification des risques afin de pouvoir opérer en toute sûreté dans un marché concurrentiel.

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

En effet, La gestion des risques exige l'utilisation des instruments et des outils permettant le bienfaisant mouvement du dispositif du RM dont la cartographie des risques apparait un des outils décidés les plus congrus.

Le prochain chapitre portera sur le processus de la mise en place d'une cartographie des risques en détaillant les différentes étapes d'élaboration de ce processus.

**CHAPITRE II : La cartographie des risques comme  
outil de risk management**

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

---

Les entreprises a pour but de garantir, en allant de ses moyens, l'aboutie des désintéressés qu'elle s'est affermie. Pour se faire, elle doit installer en espace un dispositif de contrôle contenue lui permettant la bonne maîtrise de des consignes à tous les échelons.

L'intérêt de la cartographie des risques est essentiel, car elle fournit les informations d'assiette nécessaires à la gestion des risques. Elle est la partie de départ de toutes autres actions obligatoires à la diminution ou aux vérifications du risque. La cartographie des écueils est parmi les mécaniques de gestion de risques les plus rûpés par les fabriques et particulièrement celles d'assurance.

L'élaboration d'une bonne cartographie des pièges est donc vitale pour la pérennité d'une compagnie d'assurances. Elle permet à cette excessive de développer un programme de gestion des risques.

Cette chapitre sera donc réservé aux aspects théoriques de la méthode d'élaboration d'une cartographie des risques. Nous allons consacrer la première section aux généralités sur la cartographie des risques, nous présenterons dans la deuxième section le processus de la mise en place d'une cartographie des risques.

### Section 01 : Les généralités sur la cartographie des risques

La cartographie des risques figure parmi les outils de gestion des risques les plus recommandés par les normes internationales telles que la directive de solvabilité II. Avant d'entamer cette section nous devons maîtriser ce concept, connaître ces objectifs, ces acteurs et enfin connaître aussi les différents types de cet instrument.

#### 1. Les notions théoriques de la cartographie des risques

##### 1.1. Les définitions et les caractéristiques

Les menaces sont liées à la vie de toute entreprise. Cependant il est obligatoire, pour pouvoir parer aux situations risquées, de les convenir, les coter, les attribuer et les désigner. Dans cette vision, la cartographie des risques est un appareil aidé du risk canalisation, c'est une travaillante essentielle du changement de gestion des périls. Son désintéressé est le phlegme les alarmes inhérents à l'activité de l'institution.

Selon IFACI cartographie est une représentation de la probabilité et de l'impact d'un ou nombreux risques. Les risques sont évoqués de façon à reconnaître les plus déterminées (probabilité et/ou la visée le plus élevé) et les moins expressifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible).

Par ailleurs, selon Bernard & al (2008 : 73), la cartographie peut être hardie comme une mécanique de tuyau vivant qui doit vouloir de mesurer souvent le perfectionnement de l'entité dans son échelon de maîtrise des risques.

D'après toutes ces définitions on peut considérer que la cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. Elle permet de formaliser, de classer et d'assigner les risques émancipés d'une entreprise d'assurance. Ainsi, elle permet la mise en place d'un plan en vue de la maîtrise des risques ou la réduction de leurs impacts. Aussi, elle offre des représentations simples, donnant une vision d'ensemble aux gouvernants pour orienter leurs choix stratégiques d'action. C'est donc un véritable outil de pilotage de la performance au service du tuyau des institutions financières.

Par d'un autre point de vue, la cartographie n'est pas une obligation réglementaire, puisque aucun texte ne l'impose. Toutefois, la construction d'une cartographie des risques est strictement recommandée par les normes ISO et le COSO II.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

---

Cependant, le régulateur a pris en compte dans ses exigences et recommandations « l'approche par les risques » pour la mise en place de mécanique de sang-froid visant à distancer les défaillances. Dans cette disposition, la directive importance II, exige dans le postérieur pilier la mise en place d'une économie de risque imprégné (ERM), où la cartographe consent de réfuter au mieux à cette exigence.

### 1.2. Les objectifs et l'utilité de la cartographie

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

La cartographie des risques permet de cataloguer les risques matures d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée.

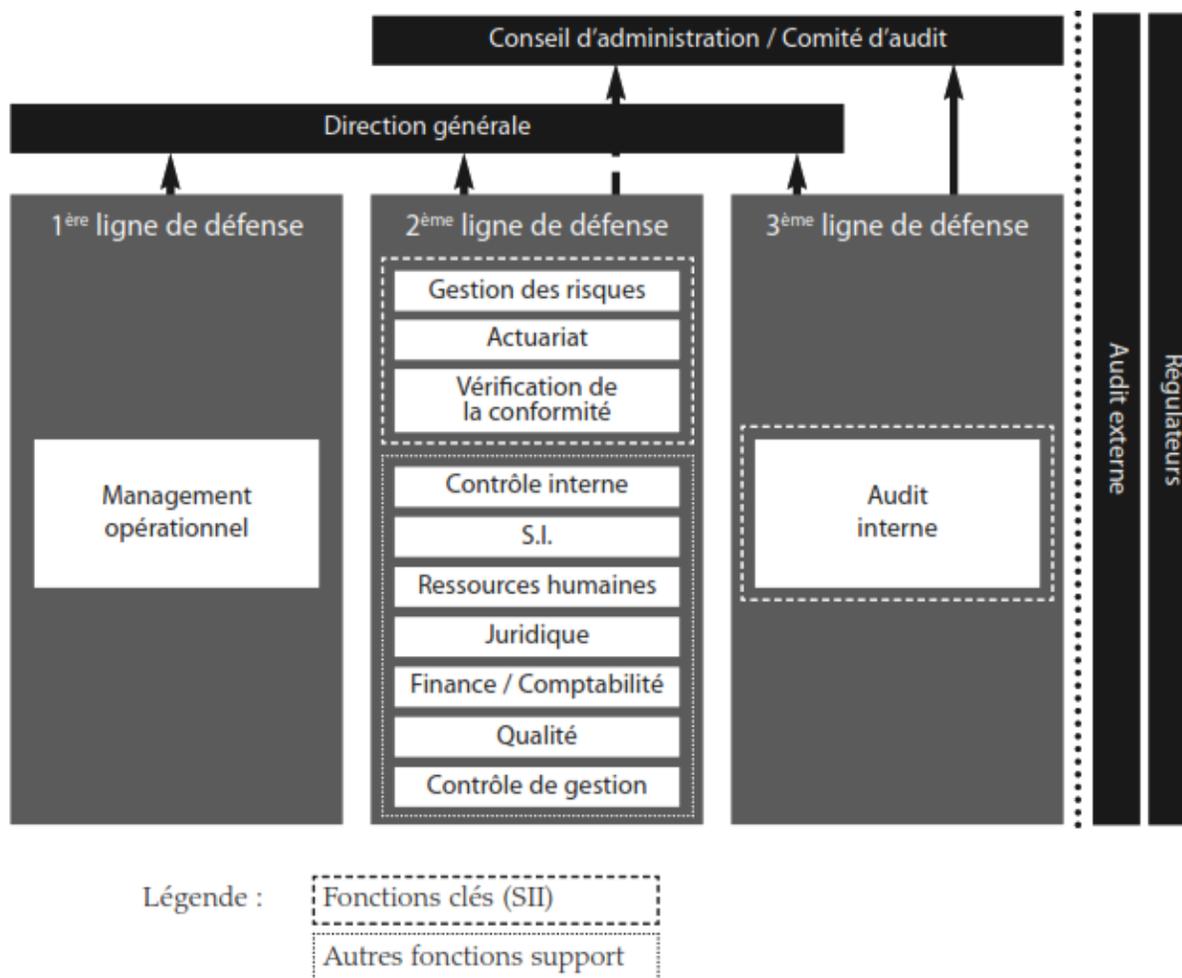
L'établissement d'une cartographie peut être motivé par des objectifs de visibles natures aussi importantes les uns que les dissemblables.

La cartographe est un herculéen mécanisme de pilotage contenue. Ainsi, sa composition exige une épistémologie minutieuse, ce qui permet une trouvaille systématique des pièges majeurs.

### 1.3. Les acteurs de la cartographie des risques

Avant de construire une cartographie il est nécessaire de dévoiler les acteurs clés de l'entreprise qui doivent collaborer à des degrés autres en qualité de coordonnateur, de contributeur et d'utilisateur. Dans ce sens, des sociétés ingénieures donnent un pilotage efficient des dispositifs de gestion des risques en s'appuyant sur trois lignes de défense, présentés comme suit :

Figure N° (II, 1) : Les trois lignes de défense



Source : IFACI, op cit, P20.

### 1.3.1. Le management opérationnel

La première ligne de défense correspond aux essais pilotés par le management opérationnel ou charge. Elle regroupe les agissants comme les régimes métiers pénibles de la gestion des alliances d'assurance, des inquiétantes, des cotisations...etc.

### 1.3.2. Les fonctions support

La suivante ligne de défense se tambourine autour des claires fonctions installées par les dispositions pour assurer la vérification et le mise à jour des menaces. Ce dernier est exécuté par les directions opérationnelles et les agencements de vérifications échelonnés, est raffermi par les mouvements de la deuxième ligne d'aide dans laquelle se regagnent les fonctions clés telles que : l'allant gestion des risques, la fonction actuarielle et l'entraïn de pointage de la conformité.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

---

### a- La fonction gestion des risques

Celle-ci soignée à ce que le niveau de menace pris par l'entreprise d'aisance, soit hétérogène avec les emplacements et les désintéressés définis par les organes de gestion, de gestion, de vérification. Ainsi, l'allant régime des risques attribution aux gouvernants un rebord des risques du chair, à largeur :

- ✓ Un souffle entier des menaces de l'organisme,
- ✓ Un regard élargi de verdicts stratégiques,
- ✓ Des plans phlegme des risques.

### b- La fonction actuarielle

Cette fonction concourt à l'amélioration du précepte de gestion des menaces. Elle partage avec justice une opinion aux journaux dirigeants, sur la vraisemblance et la marque adéquat du calcul des arrhes techniques (opinion et marge de contingence), sur les arrangements de réassurance. A noter que, le CEIOPS précise que la fonction actuarielle doit disposer d'un niveau affecté d'indépendance raisonnable.

### c- La fonction de vérification de la conformité

Dans ce contremaitre, la fonction d'épreuve de la conformité doit convenir, évaluer et vérifier l'exposition aux risques légaux, juridiques et réglementaires. Elle apporte un conseil aux organes de gouvernance sur les problématiques de conformité. Ses mission se traduisent dans un plan déterminer en fonction des activité présentant un risque de non-conformité.

### d- Les autres fonctions support

Outre les activités prévues dans la directive II, d'autres activités associées à la deuxième ligne de protection telles que : la vérification interne, Système d'Information, RH, juridique, finance/comptabilité, qualité et la vérification de gestion.

### 1.3.3. L'audit interne

La 3<sup>ème</sup> ligne de rescousse est constituée de l'ardeur audit interne qui peigne un organe de conseil et de vérification décontracté, issu du conseil de régime. L'audit interne évalue l'adéquation et l'efficacité du système d'essai interne et les autres éléments du système de gouvernance en conformité avec l'article 47 de la directive. Il a pour prescription sur l'échelon de maîtrise des risques et de directive.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

---

Ces acteurs civils peuvent être collaborés par d'autres acteurs externes au rangement tels que des cabines de consulting ou des experts existentiels plus spécialisés.

### 2. Les types de cartographie des risques

Avant de fixer en place une cartographe il faut encourager le type de la cartographe à établir. Il existe en mondial deux types à savoir : la cartographe globale et la cartographe existentielle, le choix du type de cartographe est lié aux collections du type de risque étudié.

#### 2.1. La cartographie Globale

Admet de recenser et de professer l'ensemble des pièges qui menacent l'être concernée. Établir une cartographie intégrale comporte à admettre les primordiaux risques auxquels est relatée une société, à les supputer et à les attribuer pour :

- Diffuser au sein de l'aménagement une vision partagée des alarmes perçus comme majeurs.
- Disposer d'une base consentant de classer les actions à entreprendre pour maîtriser les menaces majeures.
- Diffuser une paysannerie de l'intendance des risques auprès de la direction et des principaux garantes efficaces.

#### 2.2. Cartographe thématique

Est « un mécanisme de statistique et d'classement des risques ». Elle se bordure donc à un domaine original.

Ce type peut être effectué, sur les risques des doctrines d'information, les menaces juridiques, ou les risques liés à l'ajustement en place d'un projet remarquable au sein d'une rangement. La cartographe existentielle permet d'avoir une évocation synthétique, mais précise des autres patrimoines de risque pour un version déterminé. Ainsi, elle peut former un supérieur pas vers une cartographe totale.

Notre collection a donc porté sur le projet d'une cartographe thématique, car nous intéressons le plus. Ce type peut s'étaler sous la forme d'un polygone, d'un sein ou tout carrément d'un cadre.

### Section 2 : Évolution de mise en place d'une cartographie des risques

Cette section portera sur la méthode mise à jour lors d'élaboration d'une cartographie des risques au sein d'une entreprise d'assurance. Le choix des méthodes et des outils nécessaires à la mise en place d'une cartographie demeure une épreuve difficile. En effet, elle doit être propre à chaque compagnie. La diversité des domaines explorés nécessite des approches d'élaboration de la cartographie des risques différents.

#### 1. Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques <sup>5</sup>

Du fait des évolutions rapides de l'environnement réglementaire et de la complexification des activités, les directions générales ont fait de la cartographie un véritable mécanisme 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 évolution et permettant de mettre en œuvre les élémentaires de maîtrise des risques adéquats.
- L'approche top down, partant de la vision du top management et permettant d'aboutir directement des expositions majeures pour l'entreprise.

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

#### 1.1. L'approche Bottom-Up

L'approche Bottom-up appelée aussi « l'approche par les évolution » est définie comme étant un processus ascendant, de la base vers le haut, qui consiste en l'identification des risques par chaque responsable opérationnel. En effet, l'identification et l'estimation du risque se font aux niveaux opérationnels avant de remonter l'information au top management. Autrement dit, les risques identifiés sont rapportés vers la hiérarchie via un élémentaire de reporting au management qui en détermine les plus significatifs. Cette approche est plus souvent utilisée dans une cartographie globale.

---

<sup>5</sup> IFACI, Op cit, P41.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

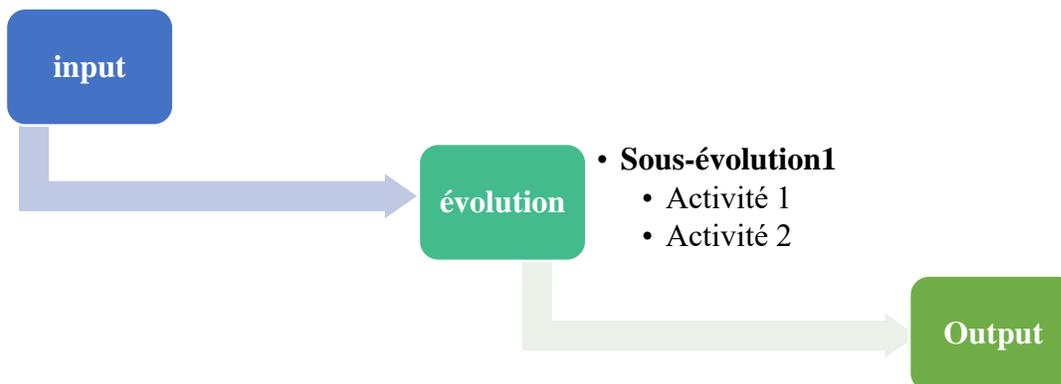
L'approche Bottom-up (ou l'approche par les évolutions) d'identification et d'estimation des risques somnole sur les étapes ci-dessous :

- ✓ Identification des processus.
- ✓ Cotation risques.
- ✓ Estimation des matières de maîtrise.
- ✓ Cotation risque net.

### 1.1.1. Identification des processus

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).

Figure N° (II, 2) : Identification des processus



Source : Elaborée par moi-même.

## 2. Identification et cotation des risques au niveau des processus

Une première identification des risques est accompli au cours des entretiens ou d'ateliers avec les opérationnels. Chaque risque est vrai à partir de la collecte d'informations sur la possession concerné, et le partage des enjeux et des problématiques avec le responsable du périmètre. Pour ce faire, le risque est généralement documenté avec les caractéristiques suivantes :

- ✓ Le contexte dans lequel le risque s'inscrit.
- ✓ La description du risque.
- ✓ Les causes possibles du risque.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

---

- ✓ Eventuellement les facteurs de risques, à savoir les éléments aggravants.
- ✓ Les impacts ou les conséquences possibles.
- ✓ Sa fréquence (probabilité).

### 2.1.1. L'identification et évaluation des éléments de maîtrise existants

De même que lors de l'identification et de l'estimation des risques, les éléments de maîtrise doivent être documentés et appréciés notamment à partir de données sûres :

- ✓ L'entreprise : collecter les éléments relatifs à l'activité, aux définitions de postes, aux habilitations ouvertes dans les SI, aux règles de séparation de fonction.
- ✓ Le management et l'animation.
- ✓ La documentation : l'existence de procédure et modes opératoires relatives à la gestion des prestations.
- ✓ La formation qui doit être régulières et actualisées.
- ✓ Les activités de vérification : vérifications manuels, vérification par une tierce personne, en fonction de la nature et le montant de la prestation, avant paiement de la prestation).
- ✓ Le reporting et le mise à jour d'activité : nombre de dossiers traités et montant payé, analyse des écarts éventuels d'une période sur l'autre.

Cette analyse pourra se fonder sur des constats factuels de la réalité de l'existence et de l'efficacité des éléments de maîtrise.

### 2.1.2. Cotation du risque résiduel

Une fois les éléments relatifs aux risques et aux éléments de maîtrise identifiés, la cotation du risque résiduel peut être obtenue.

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

#### ➤ Les avantages et les inconvénients de l'approche Bottom-up

Le tableau suivant illustre les différents avantages et inconvénients de l'approche Bottom-up

Tableau N° (II, 1) : Les avantages et les inconvénients de l'approche Bottom-up

Avantages	Inconvénient
<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>-Elle peut s'avérer coûteuse en termes de compétences et de systèmes car la collecte de ces données nécessite souvent le recours à des outils informatiques.</p>

Source : IFACI, P48-49.

### 2.2. L'approche Top-down

Est une méthode qui comporte à assembler au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, ou menacer ses principaux actifs. Autrement dit, c'est un évolution qui permet de descendre chercher l'information, au lieu que l'information monte vers les personnes chargées de l'établissement de la cartographie.

Cet accès est plus fréquemment utilisé dans une cartographie thématique, où le risk manager limite ses recherches à un domaine, une profession, ou une géographie particulière, après l'estimation et l'acceptation des risques se fait lors des entretiens avec les primordiaux dirigeants.

### 1.2.1. L'identification des risques et leur évaluation

Le top management est en mesure de recenser les grands risques avec un impact fort ou/et une fréquence importante.

Cet exercice de collecte, de formalisation et d'estimation des risques par les principaux responsables d'un organisme d'assurance se fait généralement par entretien et/ou questionnaire ouverts. L'idée étant que ces dirigeants s'expriment sur leur vision des risques pesant sur l'entreprise et leur domaine de responsabilité. Ce type d'analyse peut être réalisée à travers la formalisation de scénarios.

L'exercice de normalisation (rattachement au référentiel des risques, et des évolutions de l'entreprise) et de classement pourra se faire dans un second temps.

### 1.2.2. Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation

Généralement, l'identification des risques se fait avec le top management par entretien, avec des questions ouvertes. Aussi, pour permettre de consolider les résultats et proposer une vision exhaustive des risques, le rattachement à de l'entreprise est à prévoir.

### 1.2.3. Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation

Le rattachement des risques à l'évolution est une étape nécessaire pour permettre les regroupements et les consolidations.

Au cours de cette phase, il s'agit de remplir le double objectif de mise en cohérence des risques identifiés avec les activités de l'entité et d'exhaustivité de l'analyse.

#### ➤ Les avantages et les inconvénients de l'approche Top-down

Le tableau ci-dessous résume les avantages et les inconvénients de l'approche Top-down

Tableau N° (II, 2) : Les avantages et les inconvénients de l'approche Top-down

Avantages	Inconvénient
<ul style="list-style-type: none"><li>- Permet une mise en œuvre plus légère puisque les entretiens nécessaires sont moins nombreux.</li><li>- L'examen des risques stratégiques permet de s'assurer de la prise en compte immédiate des processus transversaux ou managériaux.</li><li>- L'assurance de l'adéquation avec les attentes de la direction générale.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elle est moins précise, tant dans l'identification des risques que dans leur quantification.</li><li>- Les opérationnels n'étant pas associés, ils peuvent avoir du mal à s'approprier la démarche.</li></ul>

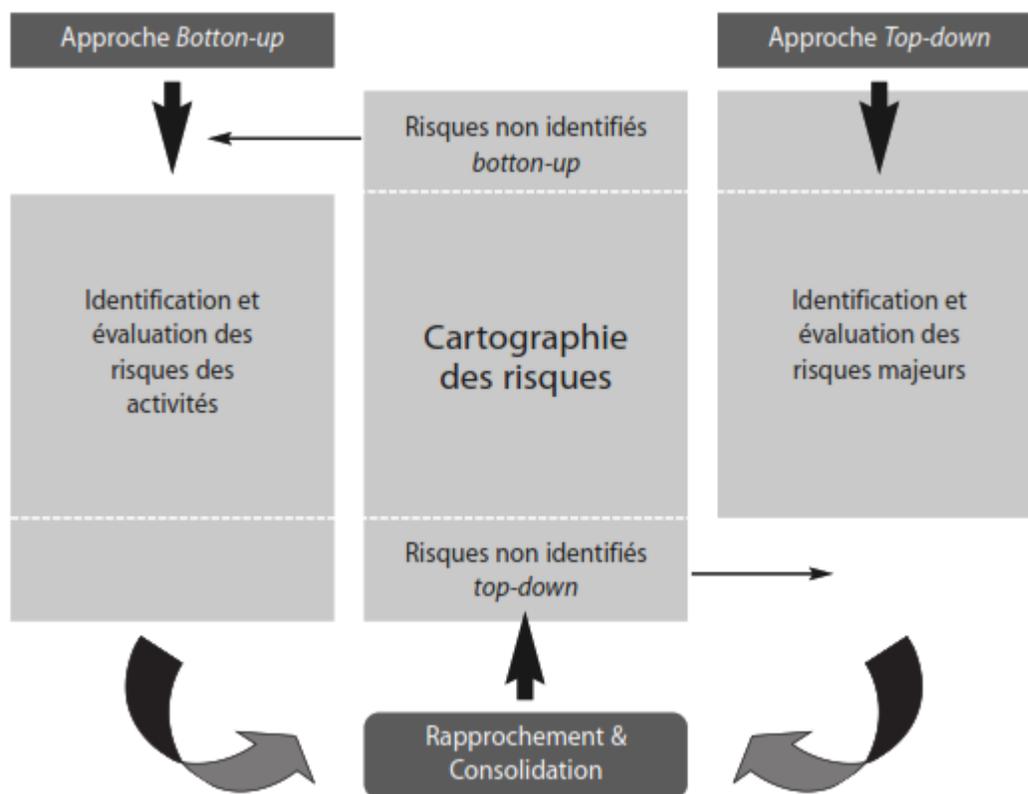
Source : IFACI, P49.

### 2.3. L'approche combinée

Ces méthodes sont complémentaires qui doivent être combinées et développées dans les sociétés afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques. L'utilisation d'une approche mixte permettra de capitaliser les avantages des deux approches et d'obtenir des résultats plus satisfaisants tout en assurant un flux descendant et en ascendant d'information tout au long de la période de la réalisation de la cartographe.

De ce fait, l'identification des risques est conjointement menée par les opérationnels et le top management aboutissant à une vision plus complète des risques de l'entreprise. Cette approche est la plus recommandée puisqu'elle permet d'atténuer les inconvénients des deux approches tout en tirant profit de leurs forces respectives.

Figure N° (II, 3) : Intégration des approches Bottom up et top down



Source : IFACI, P48.

En effet, ces deux approches, non seulement ne s'opposent pas, mais sont complémentaires. Elles peuvent être conduites soit de façon successive, soit de façon simultanée, la question du choix pouvant se poser lors du démarrage d'un projet de cartographe.

### 3. Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

La mise en place d'une cartographe doit prendre en compte la stratégie de la compagnie et l'appétence de ses dirigeants pour le risque. Elle dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans l'évolution de gérance. En effet, il n'existe pas une méthode standard pour l'établissement d'une cartographe. Cependant, plusieurs méthodes d'élaboration ont été proposées.

- ✓ La phase de préparation.
- ✓ La phase de réalisation, qui englobe les différentes étapes, commençant par l'identification des risques, et arrivant à la présentation de la matrice des risques.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

---

- ✓ La phase d'action, qui représente le fruit et les résultats de cet mécanisme, à savoir la mise en place d'un plan d'action, le mise à jour des risques et le reporting.

### 3.1. La phase de préparation

La phase de préparation est une phase préliminaire, qui consiste à faire appel à la prise de connaissance générale de l'entité car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que vont être réalisés les travaux préparatoires avant de passer à l'action et ainsi que la conception et la mise en place des fondements de la méthode. L'inventaire des processus peut se faire en distinguant les processus métiers, supports et opérationnels. Une fois le processus identifié, il y a lieu de le décortiquer en sous évolution et transactions, qui lui sont liées afin de faciliter la tâche d'identification des risques sur les transactions.

### 3.2. La phase de réalisation

C'est dans cette phase que se prennent les décisions en matière de gestion des risques et se dessinent les priorités du management. De ce fait, elle représente la phase la plus importante du processus par la mise en œuvre de la méthode, ses différentes étapes sont :

- ✓ L'identification des risques
- ✓ L'estimation des risques bruts
- ✓ L'estimation du dispositif de vérification des risques
- ✓ L'estimation et la cotation du risque résiduel
- ✓ La hiérarchisation des risques
- ✓ L'établissement de la matrice

#### 2.2.1. L'identification des risques

L'identification des risques constitue le point de départ de la constitution de la cartographe et le fondement des autres étapes. Par ailleurs, cette étape sollicite une bonne connaissance de l'activité de l'entreprise : ses évolutions, ses objectifs, son environnement...etc. Cette phase est nécessaire pour l'entité dans la mesure où elle permet de connaître les événements menaçant la réalisation des objectifs. En effet, il s'agit de réaliser un recensement des risques aussi large que possible eu égard aux objectifs fixés, au niveau de précision souhaitée et à la méthode adoptée. Pour ce faire, plusieurs techniques ont été mises afin d'identifier les risques.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

---

- ❖ **Méthodes d'identification des risques** : il faut choisir une méthode pour identifier les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Ces méthodes sont entre autres :
  - a) **Identification basée sur les actifs créateurs de valeur** : cette pratique consiste à déterminer premièrement les actifs créateurs de valeur dans l'entreprise, et ensuite à procéder à la reconnaissance des risques sachant les affecter ;
  - b) **Identification basée sur l'atteinte des objectifs** : il s'agit de décomposer les évolution et les gênes qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus ;
  - c) **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 ;
  - d) **Identification par analyse historique** : c'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont et d'en tenir compte lors de la tenue à journée ;
  - e) **Identification basée sur l'analyse de l'environnement** : c'est une méthode par laquelle la détermination des risques se fait en fonction des changements que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise ;
  - f) **Identification par analyse activités** : c'est la décomposition des processus en activités auxquelles on identifie les risques associés. L'identification par analyse des activités est la plus appropriée, car elle tient compte des différents processus de l'organisation.
  - g) **L'identification par les tâches élémentaires** : cette approche répond à la question :

Que se passerait-il si une tâche est mal faite ou pas du tout faite ? Cette approche est bien connue par les auditeurs, car ils l'utilisent lors de la construction du questionnaire de contrôle interne.

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

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

### 2.2.2. L'évaluation des risques brut

Deux critères sont appréciés pour estimer le risque brut : la fréquence et l'impact :

$$\text{Risque brut} = \text{Fréquence} \times \text{Impact}$$

L'estimation des risques identifiés est une étape importante, puisqu'elle fait ressortir les qualités des risques afin de les classer en dernier lieu. Elle consiste à l'estimation de la fréquence (probabilité) et de la sévérité (gravité) des événements de perte, tout en prenant en considération les facteurs qui permettent de les limiter.

En effet, deux critères permettent d'apprécier le risque : La fréquence de survenance et la gravité des risques retenus qui constituent les piliers de la mesure du risque.

- ✓ La détermination de la fréquence d'occurrence nécessite le recours aux distributions et à l'étude des probabilités.
- ✓ La détermination de la gravité fait appel à l'impact du risque survenu en terme monétaire (tout en prenant en compte l'impact social, l'impact sur l'image...).

Cette estimation doit s'appuyer sur des essentiels d'estimation communs à l'échelle de l'entreprise. Les échelles d'estimation facilitent le classement des risques afin de faire ressortir les arbitrages sur des actions à mener.

#### a- La fréquence

La première question qui se pose lors de l'estimation de risque est la suivante : Comment déterminer la fréquence de survenance du risque ? La réponse à cette question est de procéder à l'estimation de l'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque sur un laps de temps défini. Elle se compose généralement de 3 à 5 niveaux.

Le tableau ci-dessous présente l'illustration de mesure de la fréquence :

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

Tableau N° (II, 3) : Échelle de mesure de la fréquence

Cotation	Fréquence	Élément de mesure
1	Très faible	Occurrence quasi nulle
2	Faible	Occurrence possible, mais très exceptionnelle
3	Moyenne	Quelques cas enregistrés par le passé
4	Élevée	Cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé.
5	Très élevée	Occurrence très probable (>50%) sur la durée de vie de l'entreprise

Source : IFACI.

### b- L'impact

En deuxième lieu, on pose la question suivante : Quelle est la conséquence si le risque se réalise ? Il est recommandé de décliner les impacts en trois principales catégories, à savoir :

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

L'échelle de mesure de l'impact doit être établie et adaptée à l'entreprise, il peut par exemple être général et ne donne pas un détail de type de l'impact mais une classification de 1 à 5, l'impact peut être évalué de la manière suivante :

Tableau N° (II, 4) : Ordre des risques selon 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

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

4	Significatif	Impact significatif sur l'ensemble des objectifs stratégiques et le fonctionnement normal des activités
5	Catastrophique	Impact important sur l'atteinte des objectifs

Source : IFACI.

### c- La criticité

L'estimation de la probabilité et celle de l'impact permettent donc de calculer la criticité à la base de la cotation des risques bruts.

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

Selon l'IFACI, la méthodologie d'estimation des risques d'une société s'appuie sur un ensemble des techniques qualitatives et quantitatives.

- **Méthode quantitative**
- **Méthode qualitative**

Les techniques quantitatives sont habituellement les plus précises, ils sont utilisés dans les activités les plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives.

### 2.2.3. L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques

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 (visant à réduire la probabilité de survenance du risque, agit sur la probabilité) ou correctif (ayant pour objectif la réduction des conséquences du risque, agit sur l'impact). Ainsi, à chaque risque est associé un ou plusieurs éléments de maîtrise. Il est entendu qu'un même élément de maîtrise peut venir agir sur plusieurs risques. Ces éléments de maîtrise sont constitués généralement de :

L'évaluation du élémentaire permet de maitrise des menaces de la compagnie et le niveau typique de vérification de quiconque des risques. Aussi, elle permet de découvrir les incertaines faiblesses, de déterminer les distances entre le référentiel but et le dispositif existant et d'orienter donc les travaux de cartographie vers ces zones à risque.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

L'échelle d'appréciation des éléments de maîtrise doit être établie et adaptée à l'organisme, le tableau suivant présente l'estimation de niveau de maîtrise des risques existants :

Tableau N° (II, 5) : Echelle d'appréciation des éléments de maîtrise

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

Source : IFACI.

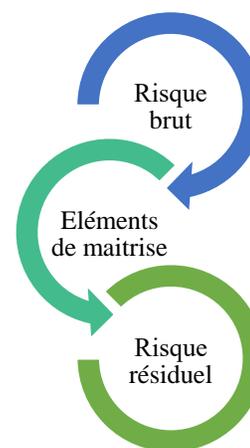
L'estimation se fait à deux niveaux : d'abord au niveau du risque brut des éléments de maîtrise puis au regard de la façon dont ces derniers vont atténuer le risque de la compagnie.

### ⇒ Le risque résiduel

D'après cette figure, le risque résiduel est celui qui résulte du risque en tenant compte des éléments de maîtrise. C'est d'ailleurs dans cette mesure que l'on peut comprendre l'intérêt d'un dispositif de maîtrise qui contribuera à la réduction de la probabilité de survenance du risque ou de son impact.

De ce fait, le risque résiduel ou encore net, c'est la criticité que présente le risque après prise en compte de l'effet protecteur des éléments de maîtrise en place. C'est-à-dire, après l'application des politiques de maîtrise des risques décidées par le management en vue de modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque.

Figure N° (II, 4) : Du risque brut au risque résiduel



Source : Elaborée par moi-même.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

### 2.2.4. L'évaluation et la cotation du risque résiduel

La cotation des risques net est constituée d'une estimation de la fréquence du risque brut, de l'impact de ce dernier sur l'activité et des dispositifs de maîtrise des risques. Cette cotation est calculée comme suit :

$$\text{Risque résiduel (Criticité)} = (\text{Fréquence} \times \text{Impact}) - \text{Eléments de maîtrise}$$

Le degré du risque net doit moindre ou semblable au risque brut. Leur ordonnancement accepte d'amener l'avantage de thérapeutique des risques à faire en matière de plan d'action, elle se fait de l'identique façon des risques inhérents. Est classés également suit :

Tableau N° (II, 6) : Echelle de mesure du risque résiduel

Classement	Description
<b>L : risque faible</b> , géré par les procédures en place	L'impact sur l'atteinte des objectifs n'est pas préoccupant, le risques est sous vérification.
<b>M : risque modéré</b> , un mise à jour spécifique doit être organisé	L'impact sur l'atteinte des objectifs est limité. Des actions doivent être entreprises mais ne sont pas urgentes.
<b>S : risque significatif</b> , une alerte au senior management est nécessaire	L'impact sur l'atteinte des objectifs est significatif. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risques
<b>H : risque élevé</b> , action immédiate requise	L'impact sur l'atteinte des objectifs est d'une telle ampleur que les objectifs ne seront très probablement pas atteints. Nécessité de prendre des actions immédiates pour limiter le risque, et alerter la direction.

Source : IFACI.

### 2.2.5. La hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques déjà identifiés et évalués est une étape aussi importante afin de faciliter leur gestion.

Cette hiérarchisation permet de classer les risques de la manière suivante : du risque le plus fort au risque le plus faible.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

### 2.2.6. L'établissement de la matrice

La matrice comporte à dessiner les risques dans un espace bidimensionnel selon leur criticité (gravité et fréquence). Elle offre l'avantage d'une clarté des distinctes zones, particulièrement lorsqu'il se procède de peindre un étendu chiffre de risques. Elle représente les deux dimensions (fréquence/impact).

Figure N° (II, 5) : Matrice des risques

Probabilité d'occurrence du risque encouru	Très forte	Jaune	Rouge	Rouge	Rouge	<i>Inacceptable en l'état</i>	
	Forte	Jaune	Jaune	Rouge	Rouge		
	Moyenne	Vert	Jaune	Jaune	Rouge		<i>A surveiller de près</i>
	Faible	Vert	Vert	Jaune	Rouge		
	Très faible	Vert	Vert	Jaune	Jaune		
Matrice de risques de Farmer		Négligeable	Mineure	Majeure	Dangereuse	Catastrophique	
		Gravité du risque encouru					

### 3.3. La phase d'action

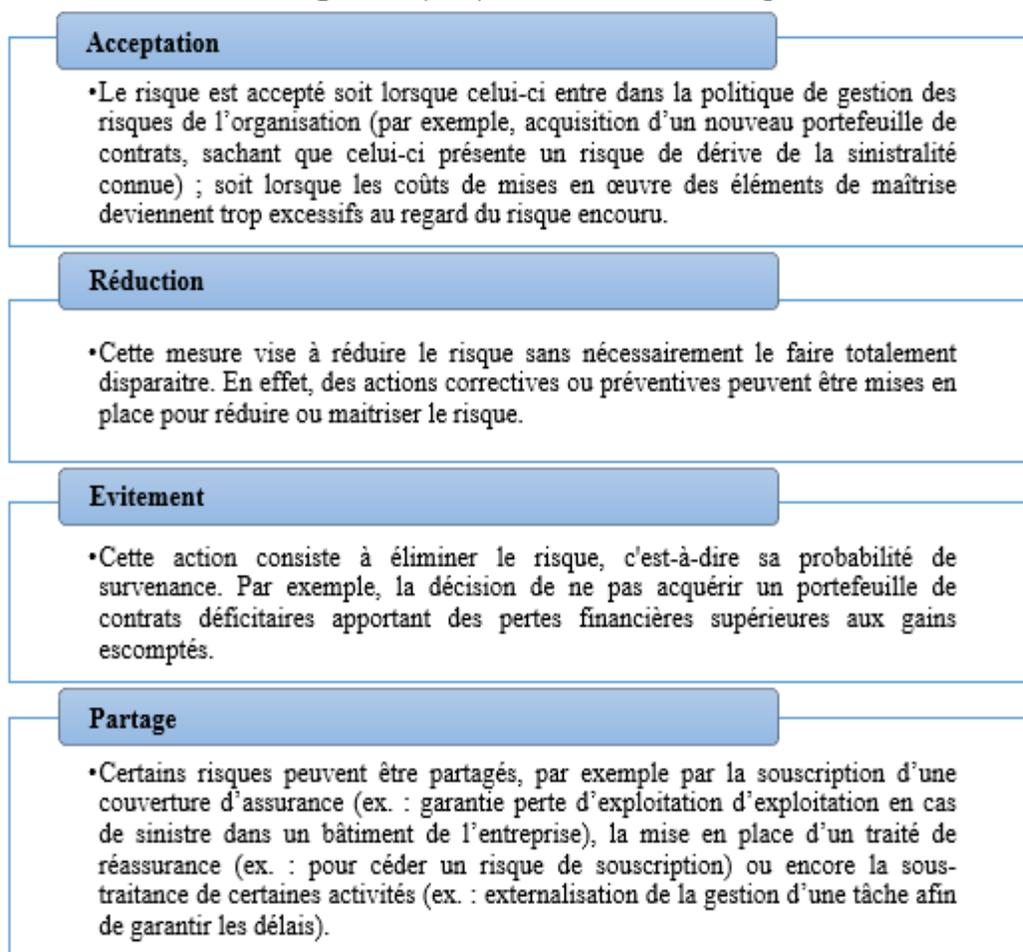
Une fois les risques sont identifiés, évalués et hiérarchisés, il paraît indispensable de mettre en œuvre un plan d'action pour permettre de ramener les risques nets moyens ou élevés à un niveau faible et/ou acceptable par l'entreprise. Ce plan d'action repose principalement sur les recommandations issues de la cartographie

Cette dernière étape comporte le traitement du risque, l'actualisation et le reporting, elle annonce les actions à entreprendre afin de limiter les risques préalablement identifiés.

### 2.3.1. Le traitement du risque

Le traitement des risques est un évolution conduisant à l'estimation des différentes solutions possibles et à la mise en œuvre de celles permettant de ramener le risque sous le seuil d'acceptabilité de manière efficace et efficiente. Face à un risque, quatre types de décision peuvent être prises :

Figure N° (II, 6) : Le traitement du risque



Source : IFACI.

### 2.3.2. L'actualisation et mise à jour de la cartographie des risques

L'actualisation de la cartographie des risques se voit obligatoire dans un univers de risque en perpétuel changement, et influencé par un certain nombre de facteurs tels que : l'évolution technologiques, réglementaire et du marché... En effet, la cartographie n'est pas un instrument statique, mais dynamique, suivant l'évolution des risques, sa mise à jour s'impose compte tenu de l'évolution

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

---

rapide de l'environnement afin de prendre en considération, aussi bien les meilleures pratiques dans les différents domaines d'activités et les nouveautés des recherches que l'avènement des nouveaux facteurs de risque. L'actualisation de la cartographe permettra alors aux responsables d'observer l'impact de ces facteurs, de réajuster les plans d'actions déjà mis en place, et d'en définir de nouveau. De ce fait, la mise en place d'une première cartographe de risque doit être absolument complétée par un processus de mise à jour des risques.

### ⇒ **Mise à jour périodique et permanent des risques**

Dans le cadre d'une mise à jour permanent des risques, il est nécessaire de mettre en œuvre et de s'appuyer sur un certain nombre d'mécanismes :

- ✓ Le mise à jour de la mise en œuvre des plans d'action.
- ✓ L'accomplissement de « des tests », afin d'examiner que les substances de maîtrise ont effectivement été conformément mis en œuvre.
- ✓ La mise en place d'une base d'incidents afin de recenser les événements susceptibles d'avoir un impact négatif pour l société.
- ✓ La définition et la mise en place de ratios économiques ou d'indicateurs de mise à jour de l'évolution des risques.

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

### **4. Le reporting**

Une cartographie des risques n'aurait aucune raison d'être si son contenu ne servait à fournir des informations appropriées à un certain chiffre de récepteurs. Le reporting permet donc de redonner relever des labours et de façon vivre l'allure.

Ces remontées d'informations matérialisent l'insertion de la cartographie des risques dans le élémentaire d'administration. Elles collaborent pareillement au résultat de reporting de davantage détaillés et épais nécessaire par la réglementation. Ces reporting intérieurs et extérieurs doivent être ajustés aux récepteurs.

## CHAPITRE II : La cartographie des risques comme outil de risk management

---

### Conclusion

Au cours de ce chapitre nous avons vu que la cartographie des risques visage dans les mécanismes de gestion les meilleur recommandés par les normes internationales comme la directive de solvabilité II. Son élaboration dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans l'évolution de gestion.

La cartographie des risques permet de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée et autour de laquelle s'organise tout le canalisation des risques. Élaborer une cartographie nécessite de communiquer l'information sur les risques.

Enfin, la cartographie est un outil décisionnel qui doit aider au pilotage de la gestion des risques et même, dans une certaine mesure, de la stratégie de l'établissement.

## **CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques**

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

Après avoir présenté, dans les deux premiers chapitres, l'importance du management des risques et les essentiels généraux de la conception de la cartographe, nous présentons dans ce chapitre notre étude. A cet égard, l'élaboration d'une cartographe nécessite au départ la connaissance de la compagnie d'assurances, à savoir sa taille, la structure et la qualité de son portefeuille. De ce fait, nous avons choisi de présenter dans un premier temps la CAAR, ensuite nous avons élaboré une cartographe

Dans cette optique, ce chapitre sera subdivisé en deux sections à savoir :

- ✓ Présentation de la structure d'accueil
- ✓ La construction de la cartographe

### Section 01 : L'assurance des grands risques d'exploitation au sein de la CAAR

Cette section aura donc pour but de présenter en premier lieu la structure d'accueil ainsi, la direction des grands risques d'exploitation au sein de la CAAR.

#### 1. Présentation de la CAAR



La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance « CAAR » est l'une des premières institutions financières de l'Algérie indépendante, placée sous la tutelle du ministère des finances.

Habilitée par l'arrêté ministériel du 26 février **1964** à traiter les opérations d'assurance directes, son champ d'opération s'étend à toutes les branches dans le cadre d'un monopole en faveur de l'Etat par l'ordonnance 66-127 du 27 mai **1966**.

Actuellement, La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance « CAAR » est une société par action avec un capital de **17 milliards de dinars**.

Sa mission consiste à prendre en charge l'ensemble des risques souscrit par des particuliers ou des entreprises dans différentes branches : I.A.R.D, transport, automobile, assurance de personne.

Activité	Compagnie d'assurance
Création	1963
Forme juridique	SPA
Siège social	48, Rue Didouche Mourad - Alger
Capitalisation	17.000 .000.000 DA
C.A 2016	15,08 milliards de DA
Effectif	1878 personnes
Site web	<a href="http://www.caar.dz">www.caar.dz</a>

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

---

En 2011 la CAAR a créé une nouvelle filiale « CAARAMA ».

### 1.1. L'organisation interne de la CAAR<sup>1</sup>

Afin de permettre à la CAAR de suivre les mutations du marché des assurances, notamment par la promulgation de la loi 06-04 du 20 février 2006 ; un nouvel organigramme a été mis en place ; c'est ainsi que :

- La gestion de petites et moyennes entreprises, les particuliers et les ménages ont été confiée à la direction risques Simples.
- Les risques industriels ont été répartis entre deux directions à savoir la direction des grands risques d'exploitation et la direction des grands risques en réalisation étoffées toutes les deux de potentiel humain à même de répondre aux attentes et aux besoins de la clientèle en la matière.
- Une structure à part entière est dédiée à la gestion des assurances transports, car il faut signaler que le portefeuille de la CAAR comporte une diversité de produits d'assurances entrant dans cette panoplie de couverture, notamment les assurances facultés et corps.
- La création d'une structure dédiée entièrement à la fonction risk management, qui aura pour mission principale la mise à jour et l'orientation des clients en matière prise en charge et une meilleure maîtrise des risques.
- Les fonctions de soutien quant à elles sont rattachées à une direction générale adjointe, chargée de mettre en place l'environnement adéquat aux directions techniques et commerciales pour leur permettre de se consacrer entièrement au client et à sa satisfaction.

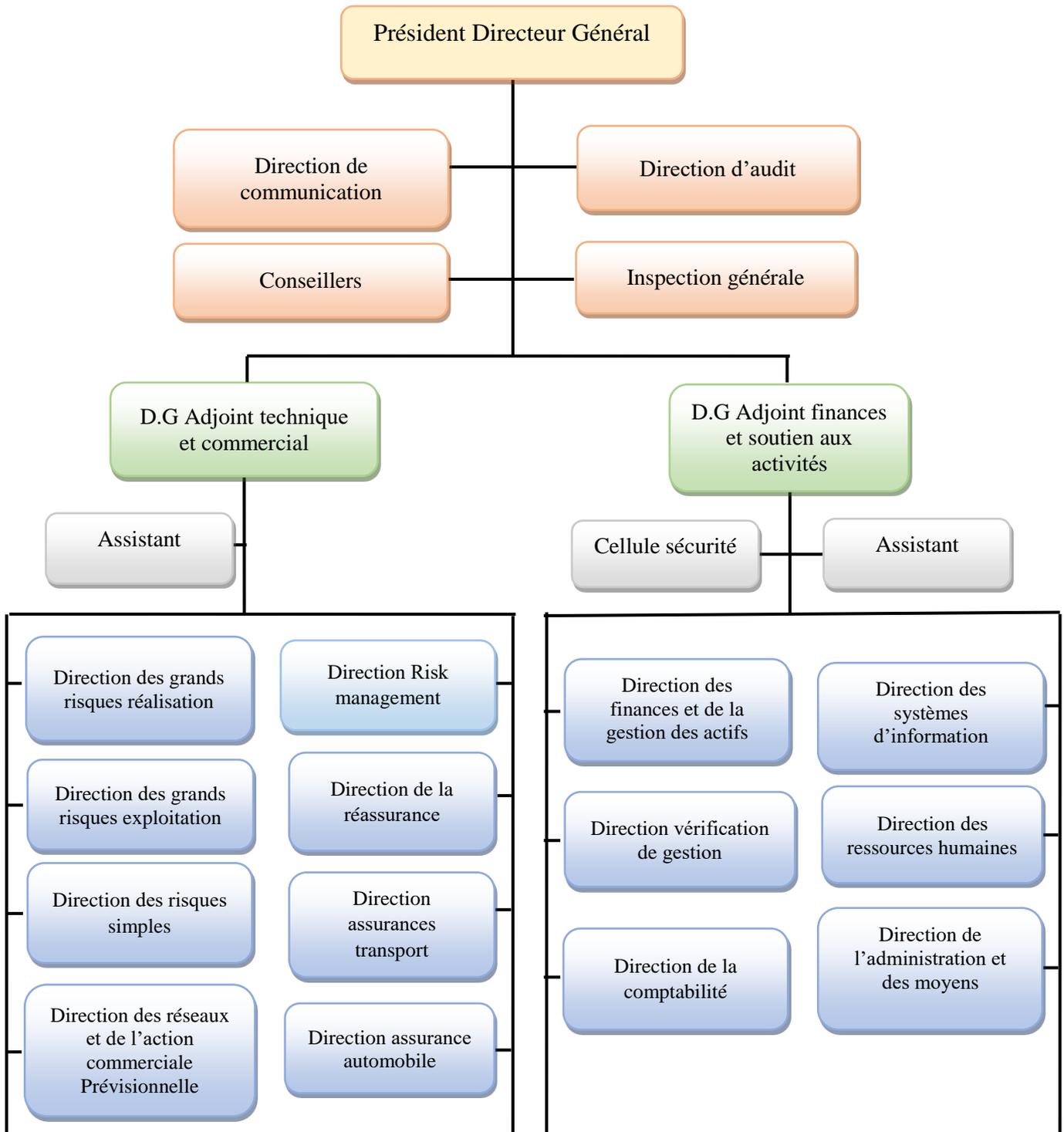
L'société interne de la compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance est présentée dans la figure suivante :

---

<sup>1</sup> Document interne de la CAAR.

# CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

Figure N° (III, 1) : Organigramme de la Compagnie d'Assurance et de Réassurance



Source : élaboré par moi-même à partir des documents internes de la CAAR.

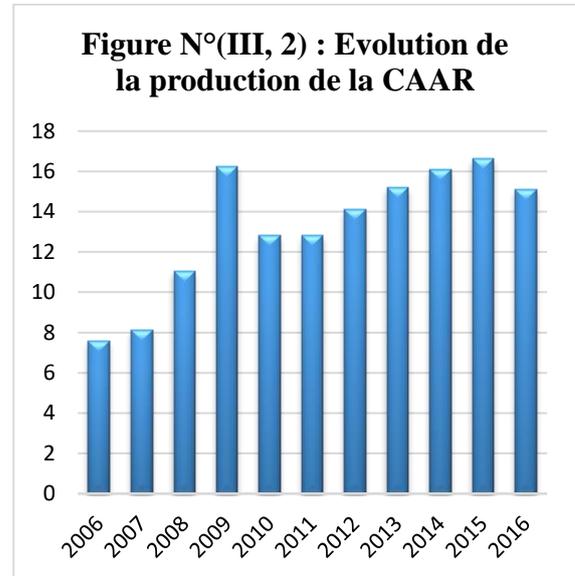
## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

### 1.2. La CAAR en chiffre

#### 1.2.1. L'analyse globale de la production <sup>1</sup>

La figure ci-dessus représente l'évolution du chiffre d'affaires de la CAAR durant la période (2006-2016) :

En premier lieu nous remarquerons que Le chiffre d'affaires de la CAAR a connu une augmentation considérable, passant de 7.57 milliards de dinars en 2006 à 16.63 milliards de dinars en 2015 avant de baisser et d'enregistrer 15.08 milliards de dinars en 2016 soit une diminution de -9%. Cette dernière est due principalement à la conjoncture économique marquée par une baisse drastique des importations dont l'impact s'est fait sentir sur les branches automobile et transport, et par un ralentissement dans le lancement des projets d'investissement publics.



**Source :** Elaborée par moi-même à partir du rapport annuel 2016. P16.

#### 1.2.2. L'évolution de la production par branche

L'évolution de la production de l'année 2015 à l'année 2016 par branche en milliers de DA est présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N° (III, 1) : Evolution de la production par branche**

Branches	CA 2015	Structure 2015	CA 2016	Structure 2016	Evolution
<b>Incendie</b>	4 213 278	25%	4 464 210	30%	6%
<b>Engineering</b>	1 562 607	9%	1 368 914	9%	-12%
<b>RC</b>	666 859	4%	789 516	5%	18%
<b>RD/RS</b>	486 824	3%	469 447	3%	-4%
<b>Cat-Nat</b>	351 711	2%	357 076	2%	2%
<b>Transport</b>	1 896 424	11%	1 893 898	13%	0%
<b>Automobile</b>	7 460 652	45%	5 738 931	38%	-23%
<b>ADP</b>	-899	-	-654	0%	-27%
<b>Crédit</b>	-	-	26	-	-
<b>Total</b>	<b>16 637 456</b>	<b>100%</b>	<b>15 081 364</b>	<b>100%</b>	<b>-9%</b>

**Source :** Elaboré par moi-même à partir du rapport annuel 2016, P16.

<sup>1</sup> Rapport annuel 2016 de la CAAR, P16.

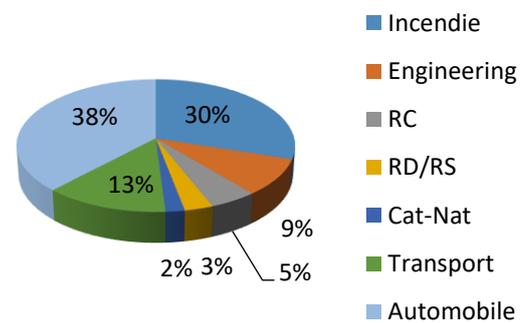
## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

D'après le tableau ci-dessus, on peut constater que la branche automobile présente 38% du portefeuille en 2016 contre 45% en 2015, soit une baisse de 23% ce qui a engendré une baisse du CA. Par contre, la branche incendie et RC ont enregistré une hausse de 6% et 18% respectivement par rapport à 2015.

### 1.2.3. La structure du portefeuille de la CAAR

En premier lieu nous remarquerons que la branche automobile occupe une part importante de 38% du portefeuille de la CAAR, mise à jour par les branches : incendie, transport, engineering, RC, DR/RS et Cat-Nat qui détiennent dans l'ordre 30% ,13% ,9% ,5% ,3% et 2% du portefeuille de la

**Figure N° (III, 3) : La production par branche 2016**



Source : élaborée par EXCEL à partir du rapport annuel 2016, P16.

### 1.2.4. Evolution des indemnisations par branche

La structure des indemnisations par branche est présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° (III, 2) : Structure des indemnisations par branche**

Branches	Règlements 2015		Règlements 2016		Evolution 2015/2016
	Montant	%	Montant	%	
<b>Incendie</b>	5 289 982	39%	4 846 109	39%	-8%
<b>Engineering</b>	551 153	4%	406 168	3%	-26%
<b>RC</b>	192 105	1%	103 986	1%	-46%
<b>RD/RS</b>	132 231	1%	33 683	0,3%	-75%
<b>CAT-NAT</b>	-	-	-	-	-
<b>Transport</b>	947 181	7%	1 403 983	11%	48%
<b>Automobile</b>	6 141 165	46%	5 478 799	44%	-11%
<b>ADP</b>	164 204	1%	83 741	1%	-49%
<b>Crédit</b>	3 569	0,03%	1 967	0,02%	-45%
<b>Total</b>	<b>13 421 590</b>	<b>100%</b>	<b>12 358 437</b>	<b>100%</b>	<b>-8%</b>

Source : Elaboré par moi-même à partir du rapport annuel 2016, P18.

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

En matière de sinistres réglés, on constate que les indemnités payées au profit des assurés s'élèvent à 12,35 milliards de dinars en 2016 contre 13,4 milliards de dinars en 2015, soit une relative stabilité. Ces indemnisations représentent plus de 129 000 dossiers sinistres.

La branche automobile se taille la part du lion avec 5,4 milliards de dinars de règlement, soit 44% des indemnisations versées en rapport avec les accidents de la route. Mise à jour par la branche incendie avec 4,8 milliards de dinars.

### 1.2.5. La réassurance

Le tableau suivant présente la situation de la réassurance par branche au sein de la CAAR :

**Tableau N° (III, 3) : Situation de la réassurance**

Branches	Production 2016	Cession 2016	Taux de cession	Commission reçues	Taux de commission
<b>Incendie</b>	4 464 210	3 577 686	80%	651 973	18%
<b>Engineering</b>	1 368 914	1 110 559	81%	225 080	20%
<b>RC</b>	789 516	283 199	36%	33 245	12%
<b>RD/RS</b>	469 447	110 582	24%	24 673	22%
<b>CAT-NAT</b>	357 076	264 951	74%	24 692	9%
<b>Transport</b>	1 893 898	1 555 046	82%	240 199	15%
<b>Automobile</b>	5 738 931	-	-	-	-
<b>ADP</b>	-654	-	-	-	-
<b>Crédit</b>	26	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>15 081 362</b>	<b>6 902 022</b>	<b>46%</b>	<b>1 199 862</b>	<b>17%</b>

Source : Elaboré par moi-même à partir du rapport annuel 2016, P20.

L'activité de la réassurance en 2016 s'est caractérisée par les principaux faits suivants :

- ✓ Les primes cédées ont atteint 6.90 milliards de dinars contre 7.63 milliards de dinars en 2015, soit une baisse de 10% en raison principalement de la baisse du chiffre d'affaires de la branche engineering.
- ✓ La portion des primes cédées par rapport aux primes émises en 2016 est restée la même que l'année passée, soit 46%.
- ✓ La baisse des cessions a entraîné une baisse des commissions reçues des réassureurs qui sont passées de 1.27 milliards de dinars en 2015 à 1.19 milliards de dinars.

### 2. Présentation de la Direction des Grands Risques d'Exploitation

Le poids lourd du portefeuille de la CAAR lié aux risques industriels, de ce fait, notre cas pratique est effectué au niveau de la direction des grands risques d'exploitation « DGRE », qui s'occupe des contrats relatifs aux assurances d'incendie et risques annexes, responsabilité civile chef d'entreprise, Perte d'exploitation après incendie, CAT NAT....

Afin d'assurer ses missions, la direction des grands risques d'exploitation « DGRE » est structurée en trois sous-directions à savoir : deux sous-directions de production « une pour les comptes particuliers et l'autre pour les affaires placées dans le traité » et une sous-direction de sinistre.

#### 2.1. Les contrats commercialisés par la DGRE

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

##### 2.1.1. Le contrat d'assurance incendie et risques annexes

Le contrat d'assurance incendie se présente comme un contrat « Tous Dommages Sauf ». Ce type de présentation a l'avantage de permettre à l'assuré de cerner plus facilement l'étendue des garanties de son contrat, car ce qu'il énumère sont les exclusions plutôt que les garanties. En effet, par le contrat incendie, on assure tous les biens désignés contre l'incendie, sauf lorsque le feu provient d'un événement prévu par les exclusions du contrat. Il en découle que tout ce qui n'est pas exclu est garanti tant qu'il s'agit d'un incendie.

#### A. Les risques garantis <sup>1</sup>

Sont garantis moyennant des primes distinctes :

##### ❖ Incendie

- Les dommages matériels résultant d'un incendie causé :

- ✓ Aux biens immobiliers ; aux embellissements et aménagements ; au mobilier personnel ; au matériel industriel, commercial et mobilier ; aux marchandises, matières premières, fournitures et approvisionnements se rapportant à la profession de l'assuré ; aux équipements.

- Les dommages immatériels résultant d'un incendie :

- ✓ La privation de jouissance ; la perte de loyers pour un propriétaire.

- Les responsabilités résultant d'un incendie :

---

<sup>1</sup> Conditions générales « assurance incendie » de la CAAR, P03-06.

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

---

- ✓ La responsabilité locative ; le recours des voisins et des tiers ; le recours des locataires contre le propriétaire ; la perte de loyers pour un locataire.

### ❖ Foudre- Explosions- Electricité

Toutes les garanties citées ci-avant sont automatiquement étendues aux dommages matériels occasionnés directement :

- ✓ **Par la chute de la foudre** : le choc de la décharge électrique aérienne, dûment constaté, sur un bien assuré, sans qu'il ne soit mise à jour d'un incendie.
- ✓ **Par les explosions de toute nature** : notamment des gaz servant au chauffage, à l'éclairage et à la force motrice, de la dynamite et autres explosifs analogues, des matières ou substances autres que les explosifs proprement dits, ainsi que les explosions et coups d'eau des appareils à vapeur.
- ✓ **Par l'électricité** : sous réserve des dispositions concernant les dommages subis par les appareils électriques et leurs accessoires.

### B. Autres risques

Toutes les garanties énumérées précédemment peuvent être étendues, moyennant des primes distinctes et stipulation expresse aux conditions particulières, aux :

- ✓ Dommages matériels occasionnés : par le choc ou la chute d'appareils de navigation aérienne, ou de parties d'appareils, ou objets tombant de ceux-ci.
- ✓ Dommage résultant de l'ébranlement : dû au franchissement du mur du son par un aéronef.
- ✓ Dommages d'ordre électrique : subis par les machines électriques, transformateurs, appareils électriques ou électroniques, canalisation électrique.
- ✓ La perte ou disparition des objets assurés: survenue pendant l'incendie.
- ✓ Dommages consécutifs aux : éruptions volcaniques, aux tremblements de terre, aux inondations ou autres cataclysmes mise à jours ou non d'incendie.
- ✓ Frais de déplacement et remplacement de tous objets.
- ✓ Remboursement des honoraires.

Frais de déblais et de démolition : cette garantie est accordée sans surprime et d'office, dans la limite de 5% du montant de l'indemnité payée.

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

---

### 2.1.2. Le contrat d'assurance Responsabilité Civile Chef d'entreprise

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

### 2.1.3. Le contrat d'assurance perte d'exploitation après incendie

Le présent contrat garantit à l'assuré le paiement d'une indemnité correspondant :

- A la perte de marge brut.
- Aux frais supplémentaires d'exploitation, résultant pendant la période d'indemnisation, de l'interruption ou de la réduction de l'activité de son entreprise, par suite d'un sinistre garanti et résultant d'un des événements cités dans le contrat.

#### ❖ Etendue de la garantie

L'assureur indemnise l'assuré de la perte de marge brute, telle qu'elle est définie dans les conventions spéciales, c'est-à-dire :

- ✓ De la part des, charges fixes assurées, telles que définies dans les conventions spéciales, qui ne peuvent être absorbées par suite de la réduction du chiffre d'affaires.
- ✓ De la perte de bénéfice net, telle que définie dans les conventions spéciales. Seront également pris en charge les frais supplémentaires exposés pour la remise en activité de l'entreprise, tels qu'ils sont définis dans les conventions spéciales.

### 2.1.4. Le contrat d'assurance Catastrophes Naturelles « Cat Nat »

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

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

---

### ❖ Etendue de la garantie

La garantie couvre le coût des dommages matériels directs subis par les biens assurés, à concurrence de leur valeur fixée au contrat et dans la limite :

- ✓ De 80% pour les constructions à l'usage d'habitation
- ✓ Et de 50% pour les installations industrielles et commerciales

### Section 02 : La construction de la cartographie des risques

Cette section sera consacrée à la construction de la cartographie des risques. S'appuyant sur l'ensemble des étapes déjà présentées dans le chapitre précédent.

Notre modèle d'analyse comprendra une phase de préparation mise à jour d'une phase de réalisation, qui englobe les différentes étapes et enfin une phase d'action. Ces étapes seront réalisées grâce aux techniques de collecte de données qui leur sont appropriées et seront présentées comme suit :

**Figure N° (III, 4) : Les étapes de la mise en place de la cartographie de la CAAR**



**Source :** Elaborée par moi-même.

#### 1. L'avant cartographe

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

Par contrainte de temps, nous avons jugé judicieux d'opter pour une cartographie thématique dont le périmètre est limité à l'identification et l'évaluation des risques d'ordres techniques, financiers, opérationnels et stratégiques essentiels aux distinctes activités techniques telles que (la préparation des offres d'assurance, la souscription des affaires nouvelles, la gestion journalière des contrats, la gestion des sinistres, la administration des recours et enfin la réassurance ), en additionnant les interactions des flux d'informations entre les différents intervenants, pour qu'on puisse couvrir l'ensemble des risques afférents au produit en question. De ce fait, nous avons délimité notre champ d'intervention et centré notre étude sur les risques que peut encourir la branche incendie de la CAAR.

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

---

Concernant l'approche, nous avons adopté moyennant une approche mixte. Cette dernière nous a paru la mieux adaptée, vu que les risques sont identifiés par nous-même, par le personnel opérationnel de la compagnie et la concertation des résultats avec les responsables (directeurs et sous-directeurs) des différentes directions techniques de la CAAR pour valider l'analyse.

### 1.2. La méthode de cotation des risques utilisée

Pour la mesure de la criticité du risque, il aurait été plus intéressant de procéder à une mesure quantitative des risques à travers l'exploitation de l'historique des survenances et la quantification de l'impact des risques en pertes financières suivant les statistiques détaillées de la direction des grands risques d'exploitation. Néanmoins, l'inexistence des données quantitatives traitées et organisées par type de risque (fréquence, impact) au sein de la CAAR ne permettent pas de accomplir cette étape.

À cet égard, nous avons orienté l'estimation des risques vers une approche qualitative, qui est d'une part subjective mais basée sur l'avis et l'expérience des collaborateurs et responsables de l'entreprise.

### 1.3. Les outils de collecte de données

Nous avons fait recours aux mécanismes d'interrogations et les mécanismes de descriptions notamment :

#### Entretiens

Les entretiens avec les gestionnaires et les sous-directeurs nous ont permis dans un premier temps de comprendre l'organisation de la structure de la branche assurance incendie au sein de la CAAR, les différents évolutions, les tâches quotidiennes, pour ensuite, évoquer les risques auxquels sont confrontés et les mesures de vérification mises en place.

#### Questionnaire

La mise en place d'un questionnaire, adressé aux opérationnels de la direction des grands risques d'exploitation et ceux de la direction de réassurance et aux responsables techniques. Cela nous a permis de quantifier les risques identifiés à partir de l'avis et les arguments des collaborateurs, leurs expériences et leurs jugements critiques de la gravité des risques par rapport à l'atteinte des objectifs.

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

En préambule nos travaux, on nous a été transmis un certain nombre de documents afin de faire une analyse documentaire, cette dernière est faite sur la base des documents internes de la compagnie. Elle permet l'obtention des informations nécessaires à l'estimation des risques, l'appréciation de l'efficacité du mécanisme de vérification et la confirmation ou l'infirmité des informations collectées auprès des différents opérationnels interrogés.

Les documents utilisés concernent principalement :

- Le rapport annuel d'activité 2016.
- Le guide des procédures de gestion technique de la direction des grands risques d'exploitation.
- Le guide des procédures de gestion technique de la Direction de la réassurance.

### 2. L'identification des processus

L'élaboration d'une cartographie thématique des risques de la direction des grands risques d'exploitation a été faite selon une approche mixte dont la première étape consiste à l'identification des processus. Ces derniers sont subdivisés par activité (souscription, indemnisation, recours et réassurance). Le détail est présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° (III, 4) : Identification des processus**

Évolution		Tâches
Évolution 01	La préparation des offres d'assurance	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réception de la demande « écrite / verbale »</li><li>- Demande des informations complémentaires si l'information est incomplète</li><li>- L'intervention d'un expert pour une visite de risque si l'affaire nécessite une visite de risque</li><li>- Préparation de l'offre technique « proposition des garanties et détermination du taux de prime/surprime »</li><li>- Négociation avec le client</li><li>- Détermination de la prime et validation de l'offre</li></ul>
Évolution 02	La souscription des	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vérification des renseignements équipés par le client</li><li>- Dissertation du contrat et domicile de la police d'assurance</li><li>- Dotation d'un code au contrat</li><li>- Enregistrement de la police sur le registre ainsi que sur l'ORASS</li><li>- Signature du contrat par l'assuré.</li><li>- Edition de la quittance d'encaissement sous ORASS</li><li>- Transmettre une copie au service comptabilité pour génération comptable</li></ul>

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

<b>Évolution 03</b>	<b>Gestion quotidienne des contrats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réception de l'accord de l'assuré sur l'avenant (renouvellement, augmentation des capitaux, annulation avec ou sans ristourne, subrogation...)</li> <li>- Visite de risque et adaptation des essentiels assurés</li> <li>- Ajustement-régularisation de la prime</li> <li>- Etablissement et l'envoi de l'avenant au client</li> <li>- Retour des édifiantes signés par l'assuré</li> <li>- Saisie de l'avenant sur le système d'information (ORASS) et classement d'une copie dans le contrat</li> <li>- Transmettre une copie au service comptabilité pour génération comptable</li> </ul>
<b>Évolution 04</b>	<b>Gestion des sinistres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réception de la déclaration de sinistre</li> <li>- Vérification de la garantie, et le paiement de la prime.</li> <li>- Ouverture d'un dossier sinistre et l'enregistrement sur ORASS et sur le registre des sinistres</li> <li>- Evaluation initiale du dossier et l'édition des avis de sinistres</li> <li>- Transmettre à la direction réassurance les avis de sinistres supérieurs à un montant déterminé par la note de service</li> <li>- Désignation d'un expert agréé par la CAAR</li> <li>- Établissement et expédition du rapport d'expertise</li> <li>- L'établissement d'une pièce de dépenses sous ORASS</li> <li>- Communication du dossier au service comptabilité et finance pour le règlement</li> </ul>
<b>Évolution 05</b>	<b>Gestion des recours « Gracieux/contentieux »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Règlement du dossier sinistre</li> <li>- Remise de l'acte de subrogation par l'assuré à l'assureur</li> <li>- Négociation entre l'assureur et le tiers responsable des dommages</li> <li>- Si le recours à l'amiable non aboutis</li> <li>- Constitution d'un avocat choisi sur la liste des avocats agréés par la CAAR</li> <li>- Introduire l'affaire au niveau de la première instance (tribunal) ; prononciation d'un jugement</li> <li>- Transcription des informations sous ORASS, notamment en cas de recours aboutis.</li> </ul>
<b>Évolution 06</b>	<b>Réassurance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les renouvellements des dossiers réassurés(couverture, garantie, tarification...)</li> <li>- Placement des affaires en FAC</li> <li>- La cession des primes des affaires conventionnelles</li> <li>- Récupération des sinistres</li> <li>- Gestion trimestrielle des bilans de production et sinistres</li> <li>- Les travaux de fin d'année (statistiques, situation financière auprès des réassureurs...)</li> </ul>

**Source :** Elaboré par moi-même à partir du guide des procédures de gestion technique « Assurance IARD » de la CAAR.

### 3. L'identification des risques

En ayant recours aux différentes techniques d'identification des risques tels que le questionnaire (copie jointe en annexe N°01) et les entretiens avec les opérationnels et les responsables de la direction des grands risques d'exploitation, nous avons identifié une panoplie

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

des risques ainsi, leurs élémentaires de maîtrise pour y faire face en indiquant le évolution touché par chaque risque (voir Annexe N°02). Par la suite, nous avons regroupé ces derniers par type de risque du niveau trois tel que présenté dans la nomenclature de l'IFACI, afin de réduire le nombre à savoir, 22 risques pour faciliter la méthode et d'orienter notre travail vers l'objectif fixé.

**Tableau N° (III, 5) : Identification des risques**

Niveau 1	Niveau 2	Risques Niveau 2	Niveau3	Risques Niveau 3
<b>R1</b>	<b>R103</b>	<b>Gestion d'actifs</b>	<b>R10301</b>	Risques de trésorerie
			<b>R10313</b>	Risques crédit réassureurs
<b>R2</b>	<b>R201</b>	<b>Technique</b>	<b>R20101</b>	Risques de définition produit (contrat d'assurance ou traité de réassurance en acceptation)
			<b>R20102</b>	Risques de tarification (assurance ou réassurance acceptée)
			<b>R20103</b>	Risques de non-rentabilité des produits d'assurance ou des traités de réassurance acceptés
	<b>R202</b>	<b>Souscription</b>	<b>R20206</b>	Risques d'annulation, de résiliation, de réduction
	<b>R203</b>	<b>Sinistralité non vie/Prestations vie</b>	<b>R20301</b>	Risques de déviation de la sinistralité
	<b>R204</b>	<b>Provisionnement</b>	<b>R20403</b>	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres
	<b>R206</b>	<b>Réassurance de protection</b>	<b>R20601</b>	Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance
			<b>R20602</b>	Risques de surcoût de la réassurance
			<b>R20603</b>	Risques de litige avec les réassureurs
	<b>R3</b>	<b>R301</b>	<b>Clients / tiers, produits et pratiques commerciales</b>	<b>R30119</b>
<b>R30124</b>				Sélection / Analyse clientèle
<b>R302</b>		<b>Exécution, livraison et gestion des évolution</b>	<b>R30201</b>	Saisie, exécution et mise à jour des transactions - Erreur
			<b>R30202</b>	Non-respect ou mauvaise interprétation des procédures
			<b>R30205</b>	Saisie, exécution et mise à jour des transactions Inadéquation des systèmes d'informations
			<b>R30210</b>	Saisie, exécution et mise à jour des transactions - Communication

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

			<b>R30211</b>	Saisie, exécution et mise à jour des transactions - Délais et obligations envers les clients
			<b>R30218</b>	Documents contractuels clients - Imprécis, inadéquats ou manquants
			<b>R30219</b>	Documents contractuels clients - Collecte et conservation
			<b>R30222</b>	Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations
			<b>R30227</b>	Risques de non-respect des limites de délégation commerciale
			<b>R30229</b>	Risques de défaillance d'un courtier
	<b>R306</b>	<b>Fraude interne</b>	<b>R30608</b>	Vol et fraude - Contrefaçon de documents
<b>R4</b>	<b>R402</b>	<b>Pilotage</b>	<b>R40201</b>	Risques sur la mise en œuvre de la stratégie

### 4. L'évaluation des risques

Une fois l'identification achevée, nous avons entamé les travaux d'estimation des risques purs et nets qui consistent à apporter des informations justifiables sur la fréquence et les impacts du risque sur la base d'un questionnaire de la DGRE et de réassurance. Par la suite, cette estimation nous a permis de les traiter (acceptation, transfert, réduction...), l'objectif étant de ramener les risques à des niveaux acceptables, eu égard à l'appétence au risque de l'entreprise. Les critères retenus pour l'estimation des risques sont :

#### 4.1.La Fréquence

Ce critère sert à l'estimation de la probabilité de survenance du risque, il est divisé en quatre échelles à savoir :

**Tableau N° (III, 6) : Echelle de mesure de la fréquence**

Échelle	Fréquence	Éléments de mesure
<b>1</b>	Rare	Fréquence de une fois sur plusieurs années
<b>2</b>	Peu Probable	Fréquence de l'ordre de une fois par an
<b>3</b>	Extrêmement probable	Plus de deux fois par an
<b>4</b>	Quasiment certain	Plus de 4 fois par an

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

### 4.2.L'impact

Ce critère évalue le degré de la gravité, elle correspond à l'importance du dommage et le niveau de conséquence sur l'activité de l'entreprise, il est divisé en quatre échelles comme suit :

**Tableau N° (III, 7) : Echelle de mesure d'impact**

Échelle	L'impact	Éléments de mesure
1	Faible	Impact insignifiant sur l'atteinte des objectifs.
2	Moyen	Impact moyennement signifiant sur l'atteinte des objectifs.
3	Important	Ne met pas vraiment la compagnie en péril complet mais grave et doit être impérativement traité.
4	Grave	Met l'équilibre de la compagnie en cause, voire sa survie.

### 4.3. Criticité

Tout risque brut, la criticité est concrétisée par un classement qui est remportée par génération de la probabilité d'occurrence et la gravité « fréquence × l'impact ». De ce fait, les criticités ont été classées selon l'échelle quantitative à 16 entrées, le tableau ci-dessous présente le détail :

**Figure N° (III, 5) : Matrice de la criticité**

		<i>Fréquence</i>			
		1	2	3	4
<i>Impact</i>	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

} Criticité

### 4.4. Risque brut

Les échelles d'estimation du risque brut ne correspondent pas aux échelles du risque net. De ce fait, l'estimation du risque brut sera modifiée en passant de 16 à 4 possibilités afin de mieux comprendre et simplifier le calcul du risque net. La modification des échelles de criticité à quatre niveaux est présentée comme suit :

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

<b>Zone [12-16]</b>	4 : Très critique
<b>Zone [6-9]</b>	3 : Elevé
<b>Zone [3-4]</b>	2 : Moyen
<b>Zone [1-2]</b>	1 : Faible

		<i>Fréquence</i>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Impact</b>	<b>1</b>	1	1	2	2
	<b>2</b>	1	2	3	3
	<b>3</b>	2	3	3	4
	<b>4</b>	2	3	4	4

**Risque brut =  
Fréquence x Impact**

### 4.5. L'évaluation du dispositif de maîtrise du risque (DMR)

Nous estimons le rang de maîtrise de tout risque et le vérification mis en endroit par le biais d'un questionnaire adressé aux opérationnels ainsi aux responsables de différentes directions (DGRE et direction de la réassurance)

**Tableau N° (III, 8) : Échelle d'estimation du Méthode de Maitrise des Risques**

Échelle	Appréciation	Éléments de mesure
<b>1</b>	I : Insuffisant	Le DMR est inexistant ou totalement inefficace.
<b>2</b>	M : Moyennement satisfaisant	Le DMR réduit moyennement le risque brut.
<b>3</b>	S : Satisfaisant	Le DMR est en sobriété de réduire significativement le risque brut, mais il n'est pas systématiquement exécuté et/ou mal exécuté.
<b>4</b>	E : Efficace	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut et il est convenablement exécuté.

### 4.6. L'évaluation du risque net

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

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

Figure N° (III, 6) : Matrice des risques nets

		<i>DMR</i>					
<i>Criticité</i>		E	S	M	I		
	1	1	1	1	1	Faible	Zone A
	2	1	1	2	2	Moyen	Zone B
	3	1	2	3	3	Élevé	Zone C
	4	2	3	4	4	Très critique	Zone D

L'estimation des risques identifiés sera présentée dans les tableaux suivants :

Tableau N° (III, 9) : L'estimation des risques

Niveau 3	Risques Niveau 3	Risque Brut	DMR	Risque Net
R10301	Risques de trésorerie	Élevé	Efficace	Faible
R10313	Risques crédit réassureurs	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R20101	Risques de définition produit (contrat d'assurance ou traité de réassurance en acceptation)	Moyen	Satisfaisant	Faible
R20102	Risques de tarification (assurance ou réassurance acceptée)	Élevé	Efficace	Faible
R20103	Risques de non-rentabilité des produits d'assurance ou des traités de réassurance acceptés	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R20206	Risques d'annulation, de résiliation, de réduction	Moyen	Satisfaisant	Faible
R20301	Risques de déviation de la sinistralité	Très critique	Moyennement satisfaisant	Très critique
R20403	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R20601	Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance	Moyen	Efficace	Faible
R20602	Risques de surcoût de la réassurance	Moyen	Moyennement satisfaisant	Moyen
R20603	Risques de litige avec les réassureurs	Élevé	Satisfaisant	Moyen
R30119	Défauts dans les produits - Conformité des produits	Faible	Satisfaisant	Faible
R30124	Sélection / Analyse clientèle	Moyen	Satisfaisant	Faible

### CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

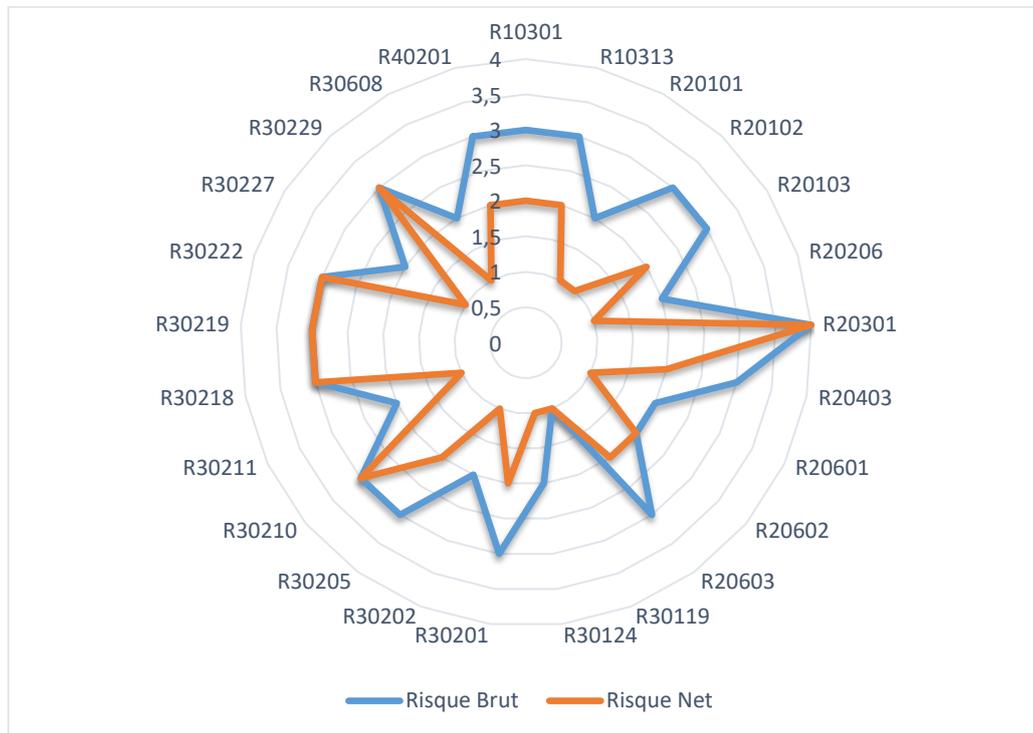
<b>R30201</b>	Saisie, exécution et mise à jour des transactions – Erreur	Élevé	Satisfaisant	Moyen
<b>R30202</b>	Non-respect ou mauvaise interprétation des procédures	Élevé	Satisfaisant	Moyen
<b>R30205</b>	Saisie, exécution et mise à jour des transactions Inadéquation des systèmes d'informations	Élevé	Satisfaisant	Moyen
<b>R30210</b>	Saisie, exécution et mise à jour des transactions – Communication	Élevé	Moyennement satisfaisant	Élevé
<b>R30211</b>	Saisie, exécution et mise à jour des transactions - Délais et obligations envers les clients	Moyen	Satisfaisant	Faible
<b>R30218</b>	Documents contractuels clients - Imprécis, inadéquats ou manquants	Élevé	Moyennement satisfaisant	Élevé
<b>R30219</b>	Documents contractuels clients - Collecte et conservation	Élevé	Moyennement satisfaisant	Élevé
<b>R30222</b>	Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations	Élevé	Moyennement satisfaisant	Élevé
<b>R30227</b>	Risques de non-respect des limites de délégation commerciale	Moyen	Satisfaisant	Faible
<b>R30229</b>	Risques de défaillance d'un courtier	Élevé	Moyennement satisfaisant	Élevé
<b>R30608</b>	Vol et fraude - Contrefaçon de documents	Moyen	Efficace	Faible
<b>R40201</b>	Risques sur la mise en œuvre de la stratégie	Élevé	Satisfaisant	Moyen

#### 5. La cartographie des risques liés à la direction des grands risques d'exploitation

Le graphique ci-dessous présente l'ensemble des risques sous forme d'un Radar ou d'une étoile d'araignée, afin de clarifier les degrés du risque brut et de risque net :

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

Figure N° (III, 7) : Radar présentant l'ensemble des risques purs et nets



Source : Elaborée par moi-même.

La cartographe présentée ci-dessus exprime via le radar les différents niveaux du risque brut et net de chaque composante du risque. Le premier constat de cette cartographe est relatif à l'existence d'un seul risque d'une criticité brute et/ou nette égale à 4, il s'agit d'un risque de déviation de la sinistralité R20301 qui constitue un risque important vu la lourdeur de sa conséquence en cas de survenance de ce dernier.

Par ailleurs, nous remarquons qu'il y a certains risques générant une criticité élevée tels que : le risque fournisseur - Mauvaises exécutions des prestations qui constitue un risque exogène, le risque de défaillance d'un courtier ce dernier résulte d'une cession de l'affaire au profit d'un courtier incompetent, ce qui génère un désistement de la part de l'assurable et la perte du client.

Cependant, nous constatons aussi des risques à criticité moyenne qui méritent une attention particulière car leur impact peut s'avérer important, parmi lesquelles on cite : le risque crédit réassureur, le risque de surcoût de la réassurance et les risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres qui résultent de la lourdeur de la gestion des bilans et manque des effectifs qualifier. Ceci peut générer un retard pour régler la situation financière des réassureurs ainsi qu'une augmentation des réserves.

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

---

Par la suite, nous distinguons aussi certains risques faibles d'échelle 1, qui se réalise rarement. En effet, l'entreprise peut vivre avec ces risques jugés mineurs car leurs impacts est limité même s'ils se réalisent.

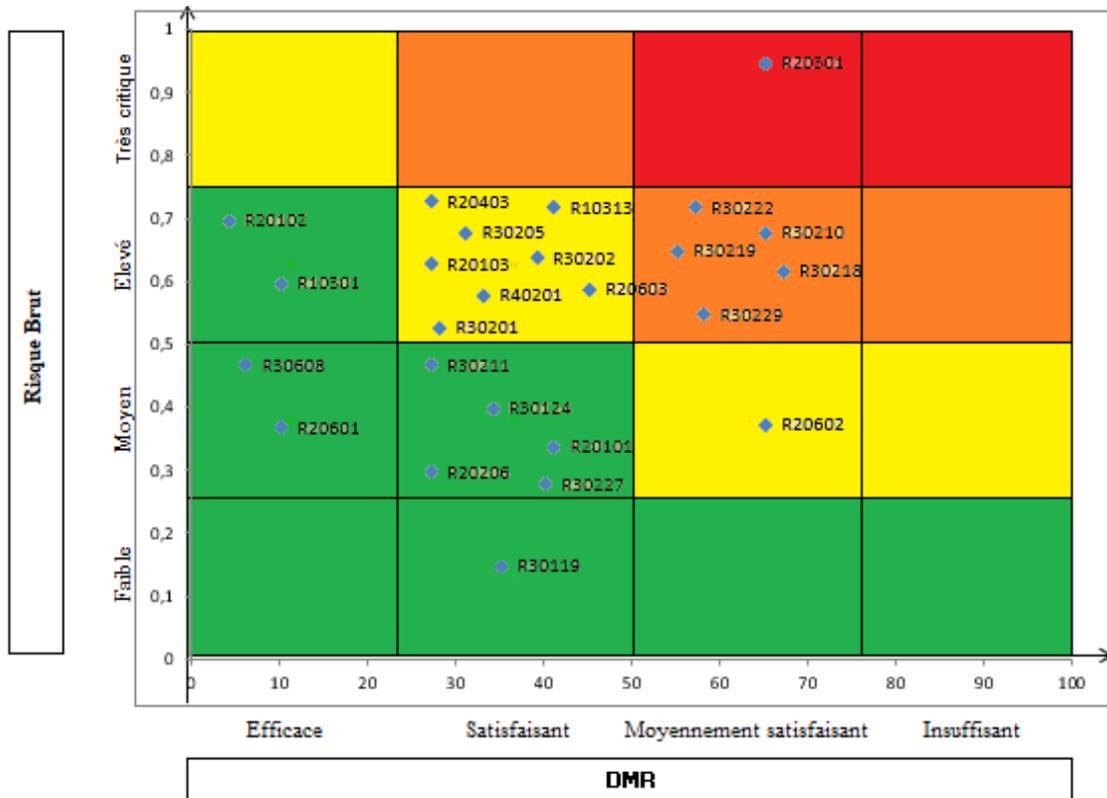
### 6. La hiérarchisation des risques nets

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

- ⇒ **Zone d'amélioration A** : Elle correspond aux risques jugés acceptables avec une criticité faible. Ces risques ne feront pas l'objet de recommandations ni d'actions particulières.
- ⇒ **Zone de suivi B** : Il s'agit des risques considérés comme étant modérément acceptables. Ces risques présentent soit, un niveau de criticité élevé et/ou très critique avec un dispositif de maîtrise des risques satisfaisant et/ou efficace soit, une criticité moyenne associée avec DMR moyennement satisfaisant et/ou insuffisant. Dans les deux cas de figure, l'impact sur les processus est réduit. La mise en place d'actions correctives est possible, mais ne constitue pas une priorité. Elle obéit à une logique d'arbitrage coût/bénéfices.
- ⇒ **Zone à surveiller C** : Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur les processus du fait de leur criticité relativement élevée et/ou très critique.
- ⇒ **Zone d'actions prioritaires D** : Il s'agit des risques pouvant affecter gravement l'équilibre de la compagnie, voire même sa survie. Ils se caractérisent par une criticité très critique et un DMR moyennement satisfaisant et/ou insuffisant. Ces risques doivent impérativement traiter.

De ce fait, la matrice des risques offre l'avantage d'une meilleure visibilité des zones des risques nets cités ci-dessus. Ces zones sont présentées par quatre couleurs différentes selon la gravité du risque comme suit :

Figure N° (III, 8) : Matrice des risques



Source : élaborée par moi-même.

Nous avons présenté dans la matrice ci-dessus les risques nets existants au niveau de la DGRE de la CAAR. La présentation de ces risques dans l'espace [criticité - DMR] nous a permis de localiser quatre zones mentionnées auparavant. Les risques situant dans ces zones A, B et C feront l'objet de notre plan d'action.

## 7. Les plans d'action

Nous nous intéresserons aux risques appartenant aux zones B, C et D afin de proposer pour chaque risque appartenant à ces zones des plans d'actions à entreprendre et un échéancier de réalisation qui tient compte du temps nécessaire pour la mise en place de chaque action. Néanmoins, les délais proposés restent approximatifs sachant qu'il nous a été difficile d'estimer un calendrier de réalisation bien précis. De ce fait, ils peuvent être ajustés en activité des contraintes et des moyens de la compagnie.

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

### ➤ Zone d'actions prioritaires D

Rang	Risque	Actions	Calendrier de réalisation
R20301	Risques de déviation de la sinistralité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversifier le portefeuille des clients afin de maîtriser la sinistralité</li> <li>- Insertion des clauses rigoureuses concernant la non-déclaration des aggravations du risque</li> <li>- L'élaboration d'un programme de réassurance pour se couvrir contre les déviations de la sinistralité</li> <li>- L'instauration d'une cellule « service protection » afin de sensibiliser les assurés sur l'importance des mesures de protection, mise à jour les contrats en cours et détectée le non-respect des mesures de sécurité</li> <li>- La mise en place d'un comité mise à jour des sinistres majeurs</li> </ul>	<p>36 mois</p> <p>2 mois</p> <p>3 mois</p> <p>24 mois</p> <p>12 mois</p>

### ➤ Zone de mise à jour des risques C

Rang	Risque	Actions	Calendrier de mise en place
R30210	Saisie, exécution et mise à jour des transactions – Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focaliser sur la formation continue du personnel</li> <li>- Société des séminaires pour les clients et les prospects</li> <li>- Amélioré les qualités de communication et de maîtrise des relations humaines afin d'être capable de faire passer les messages</li> </ul>	<p>2 jours / 12 mois</p> <p>2 jours / 12 mois</p> <p>Immédiat</p>
R30218	Documents contractuels clients - Imprécis, inadéquats ou manquants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer une bonne gestion de vérification des documents</li> <li>- Instauration une mise à jour informatique des documents non rentrés</li> <li>- Révisions de tous les documents</li> </ul>	<p>1 mois</p> <p>6 mois</p> <p>6 mois</p>

### CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

<b>R30219</b>	<b>Documents contractuels clients - Collecte et conservation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le scan des documents et les joints sur le système d'information, en temps réel, afin de conserver les documents physiques sous format électronique</li> <li>- L'acquisition d'un progiciel de gestion électronique des documents, étant donné que les documents contractuels sont actuellement conservés sous leurs formats physiques</li> </ul>	<p>Immédiat</p> <p>24 mois</p> <p>Immédiat</p>
<b>R30222</b>	<b>Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour par le responsable des états d'avancement d'expertise</li> <li>- L'élargissement de la liste d'experts afin de créer une concurrence pour améliorer la qualité de service des experts (annulation de la mission et remplacement de l'expert)</li> <li>- Travailler en collaboration directe (active) avec les experts de renommée</li> <li>- Mise en place d'une directive sur les expertises, choix des experts d'après leurs compétences et leur spécialité en tenant compte de la nature de chaque sinistre</li> </ul>	<p>Immédiat</p> <p>6 mois</p> <p>Immédiat</p> <p>6 mois</p>
<b>R30229</b>	<b>Risques de défaillance d'un courtier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigueur dans le choix d'un courtier</li> <li>- Etablie une liste des courtiers agréés pour leurs compétences</li> <li>- Renforcer la relation de travail entre la compagnie et les courtiers sélectionnés</li> </ul>	<p>Immédiat</p> <p>6 mois</p> <p>Immédiat</p>

## CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

### ➤ Zone à surveiller B

Rang	Risque	Actions	Calendrier de mise en place
R10313	Risques crédit réassureurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse ponctuelle du marché international de réassurance, demander aux réassureurs des rapports d'activité trimestriels</li> <li>- Prudence dans le choix des réassureurs</li> <li>- Concevoir une procédure ou une note qui stipule l'envoi des fonds immédiat une fois que l'accord de règlement est accordé et veiller à sa stricte application</li> </ul>	<p>Immédiat</p> <p>Immédiat 2 mois</p>
R20103	Risques de non-rentabilité des produits d'assurance ou des traités de réassurance acceptés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire une étude sur la rétention optimale</li> <li>- Mise à jour régulier des indicateurs techniques de rentabilité de la branche</li> <li>- La mise en place d'une alerte système pour les contrats dépassant un seuil critique de S/P à définir.</li> </ul>	<p>3 mois</p> <p>Immédiat 18 mois</p>
R20403	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formaliser la procédure d'inventaire des PSAP (critère d'estimation des charges sinistres, transmission des bordereaux avant la clôture de l'exercice comptable, vérification de l'exhaustivité de l'estimation des charges sinistres...)</li> <li>- Un mise à jour périodique par agence et par dossier afin de réévaluer les provisions constatées et renforcer l'image fidèle des états financiers de la compagnie</li> <li>- Poser en place une instruction de détection des dossiers mal inventoriés</li> <li>- Mettre en place des méthodes actuarielles pour estimer la PSAP</li> </ul>	<p>6 mois</p> <p>Immédiat</p> <p>6 mois 6 mois</p>

### CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

<b>R20602</b>	<b>Risques de surcoût de la réassurance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solliciter un maximum de réassureurs</li> <li>- Établir des meilleurs tableaux de bord pour la négociation avec le réassureur et afin de présenter les avantages du portefeuille</li> <li>- Recours à des modèles statistiques pour calculer le tarif et l'exposé au marché international afin de faire jouer la concurrence</li> </ul>	<p>Immédiat 12 mois</p> <p>3 mois</p>
<b>R20603</b>	<b>Risques de litige avec les réassureurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer les responsables pour remédier à ce problème</li> <li>- Une mise à jour et une vérification rigoureuse des clauses</li> <li>- Respect de la procédure de la direction de réassurance</li> </ul>	<p>Immédiat Immédiat Immédiat</p>
<b>R30201</b>	<b>Saisie, exécution et mise à jour des transactions – Erreur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensifier les cycles de formations techniques</li> <li>- Instaurer une validation sur système informatique de la saisie du service administratif, les opérations de saisie doivent être contrôlées par le responsable hiérarchique direct</li> </ul>	<p>1/ 6 mois 6 mois</p>
<b>R30202</b>	<b>Non-respect ou mauvaise interprétation des procédures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place d'un système de vérification continue</li> <li>- Responsabiliser le personnel à respecter le guide de procédure de gestion</li> </ul>	<p>6 mois Immédiat</p>
<b>R30205</b>	<b>Saisie, exécution et mise à jour des transactions Inadéquation des systèmes d'informations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des fonctionnalités du système d'information</li> <li>- Mettre en place un système de reporting des défaillances</li> <li>- Formation appropriée pour le personnel concerné</li> <li>- Instaurer un système de mise à jour des demandes adressées à la direction de système d'information</li> <li>- Arrêt et mise à jour périodique d'une base d'incidents</li> </ul>	<p>12 mois 12 mois 7 jours / 12 mois 12 mois 12 mois</p>
<b>R40201</b>	<b>Risques sur la mise en œuvre de la stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser, former et diffuser le plan stratégique sur l'ensemble des employés de la CAAR</li> <li>- Elaborer un programme de réassurance adéquat a la stratégie de la société</li> </ul>	<p>Immédiat</p> <p>6 mois Immédiat</p>

### CHAPITRE III : L'élaboration d'une cartographie des risques

---

		- Solliciter des réassureurs qui offrent des programmes en adéquation avec la stratégie de la CAAR	
--	--	--	--

### Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté des généralités sur la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance où nous avons mis l'accent sur DGRE. Par la suite, nous avons essayé de mettre en place une cartographe, commençons par l'identification des risques et les mesures de leur vérification, ayant recours aux différentes techniques de collecte des données tels que le questionnaire et les conserve avec les garants et les opérants.

Cependant, nous avons procédé à une classification de ces risques afin de les évaluer pour en déduire les risques nets. L'estimation de ces risques nous a permis de les hiérarchiser en fonction de leurs fréquences/impacts et les représenter sous forme d'une matrice de criticité afin, de détecter les risques les plus critiques pour la compagnie et de les situer dans des zones dont le traitement doit être priorisé via la mise en place des plans d'action pour chaque risque ainsi, un calendrier de mise en place a été associé à ces actions pour un meilleur mise à jour de leur réalisation.

De ce fait, la construction d'une cartographe nous a montré le souci de la CAAR de gérer les risques, en mettant en place un dispositif de vérification permettant de réduire leurs impacts. Cette étude prouve que, les risques les plus graves sont ceux-ci qui sont attachés à la souscription des affaires nouvelles, gestion quotidienne des contrats, "Par ailleurs, une amélioration du contexte actuel de la gestion des risques au sein de la CAAR est apparue nécessaire afin qu'elle puisse y faire face.

# **CONCLUSION GENERALE**

L'évolution réglementaire a renforcé la gestion des risques au sein des compagnies d'assurance par l'intégration de l'évaluation des risques dans l'évaluation des besoins de capitaux. Toutefois, cette évolution a conduit au développement du dispositif de risk management et à la nécessité de la mise en place d'un système de gestion des risques afin d'assurer la protection de la pérennité et la rentabilité des entreprises. À ce titre, la CAAR a créé depuis certaines années une structure dédiée entièrement à la fonction risk management, qui aura pour la mission principale la mise à jour et l'orientation des clients en matière de mesures de protection à mettre en place pour assurer une meilleure prise en charge et maîtrise des risques.

Dans ce contexte, la cartographe apparaît comme un mécanisme indispensable pour le risk management, elle permet aux managers et aux dirigeants des compagnies d'assurances une meilleure identification des risques et optimisation des ressources.

Tout au long de notre travail, nous avons essayé de répondre à la problématique ainsi, aux questions posées auparavant. C'est pourquoi, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre mettra l'accent sur la gestion globale des risques dans les compagnies d'assurance en traitant d'une part, le volet risk management au sein d'une entreprise d'assurance et d'autre part la gestion des différents risques dans un système global de risque.

Le deuxième chapitre portera sur les aspects théoriques de la méthode d'élaboration d'une cartographe qui consiste à instaurer des moyens humains et financiers nécessaires, suivre les étapes d'identification, estimation, classement des risques. De ce fait, nous avons consacré la première section aux généralités sur la cartographe, et la deuxième section à la présentation du processus de la mise en place d'une cartographe.

Dans le dernier chapitre on a élaborer une cartographe au sein de la CAAR dont l'objectif principal est d'aboutir à une meilleure maîtrise des risques inhérents à l'activité de la Direction des Grands Risques d'Exploitation. Cependant, nous avons décortiqué les étapes de l'acheminement de la cartographie, la première consiste à identifier les évolution, ce qui va nous conduit à la compréhension de l'activité de la DGRE et de la DCR. Par la suite, nous avons identifié les différents risques susceptibles évolution en basant sur des questionnaires. Par la suite, il y a lieu de découler à un rassemblement de ces derniers par type de risque du niveau trois tel que présenté dans la nomenclature de l'IFACI. Ainsi, nous avons entretenu avec les responsables et les

opérationnels pour évaluer la fréquence, la gravité de ces risques et le dispositif de maîtrise mis en place. Cette estimation nous a permis de hiérarchiser les risques afin de les positionner dans quatre zones différentes d'après leurs priorités du traitement. Cependant, nous avons également proposé des plans d'action et des calendriers de réalisation qui constituent l'aboutissement de nos travaux.

La mise en place d'actions correctives obéit à une logique d'arbitrage coût/bénéfices. De ce fait, nous avons jugé que les risques nets à criticité faible situés dans la zone d'amélioration peuvent être acceptés par l'entreprise et nous sommes limités au traitement des risques à criticité moyenne, élevée et très critique, ces risques sont principalement d'ordre technique tel que, le risque de déviation de la sinistralité qui constitue un risque majeur vu la lourdeur de sa conséquence en cas de survenance. Et d'autres risques d'ordre opérationnel parmi lesquelles on cite :

- ✓ Saisie, exécution et mise à jour des transactions – Communication
- ✓ Documents contractuels clients - Imprécis, inadéquats ou manquants
- ✓ Documents contractuels clients - Collecte et conservation
- ✓ Fournisseurs - Mauvaise exécution des prestations
- ✓ Risques de défaillance d'un courtier

Toutefois, une attention particulière doit être accordée à ces risques, en prenant en compte les plans d'action qui ont pour but de ramener ces risques à des niveaux acceptables dans le souhait d'aboutir à une gestion efficace et une estimation pertinente des risques au degré de la CAAR.

Cependant, la cartographie accomplie doit être actualisée et inoculée à l'unité des collaborateurs de la DGRE. L'actualisation de cette dernière se voit obligé dans un univers de risque en infini. À cet égard, tout le processus d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation des risques devra être reconduit régulièrement pour se garantir que les risques clés seront à tout instant vaincu.

Finalement, il est nécessaire de souligner les limites de notre travail, qualifié de subjectif et basé sur des données qualitatives qui manquaient de précision et sur le jugement et l'appréciation personnelle des gestionnaires. Il aurait été meilleur si nous avions eu une base de données sur les incidents et les pertes historiques afin de quantifier l'évaluation des risques. En effet, nous souhaitons que notre mémoire serve de base de départ à notre compagnie en lui permettant de rationaliser ses ressources déployées pour la gestion des risques menaçant son activité, ce qui

apportera à la CAAR une image d'une compagnie maîtrisant ses risques et surtout se conformant à la réglementation nationale et internationale.