



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

**Risk management : La mise en place d'une
cartographie des risques du portefeuille des
Risques industriels de la SAA**

Présenté et soutenu par :

BENOUDINA INSAF

Encadré par :

Mr. BEN MESSAOUD WALID

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Société Nationale d'Assurance SAA

Remerciements

Nous adressons nos remerciements en premier lieu à dieu le tout puissant, de nous avoir donné le courage et la volonté de terminer nos études et bien mener ce travail.

Nous tenons, de prime à bord, d'exprimer nos sincères remerciements à l'administration de L'IFID et à l'ensemble du corps enseignant.

Un grand merci à notre encadrant Mr BEN MESSAOUD Walid pour son aide précieuse et ses orientations qui nous ont aidé pour avancer dans notre travail.

Un grand merci au chef de la division des risques industriels Mr. AOUDIA Sadek d'avoir partagé son savoir et son temps, à Mr Mazouzi bilal pour sa patience indéfectible qui nous a aidé pour avancer dans notre travail, à Mme OUMSALEM Nacima ainsi que tout le personnel de la SAA qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

Dédicace

Je ne peux entamer ce travail sans exprimer mes plus profondes

Reconnaisances :

A la source de tendresse et l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de
m'encourager et de prier pour moi...à toi ma chère **maman**.

A la source de ma persévérance et qu'il n'a rien épargné pour me voir
heureuse, à celui qui a sacrifié jour et nuit pour mon bien être ... à toi mon
cher **papa**.

A mes chers frères **Soheyb, Mohamed** et **Abd el Djabar** et mes chères
sœurs **Noussaiba** et **Meriem**.

A mes amies et mes collègues en souvenir des moments agréables passés
ensemble, je cite : **Lilas, Almia, Ahlem, messaouda, Abla, Nouha, hadjer, Amina**.

Merci à tous !

Résumé

L'environnement actuel incertain impose aux compagnies d'assurance de se doter d'un dispositif de Risk-management afin de participer activement à la mise en place des stratégies importantes et le suivi de leurs réalisations. L'un des outils de risk-management est la cartographie des risques qui s'avère être primordiale pour le pilotage efficace de l'organisation.

De nos jours, chaque compagnie d'assurance fournit actuellement de gros efforts pour améliorer les outils de détermination, d'analyse, d'évaluation et de traitement des risques afin de mieux apprécier ses activités, de situer son positionnement et d'adapter sa stratégie.

C'est pourquoi nous avons opté dans notre mémoire d'étudier l'apport de la cartographie des risques dans le portefeuille des risques industriels de la SAA.

Pour ce faire, nous avons défini, dans une partie théorique, les notions de base de risque, l'approche théorique du risk-management et la directive solvabilité 2. Ainsi, nous avons défini le cadre général de la cartographie des risques et la démarche de sa mise en place. Ensuite, dans une partie pratique, nous avons appliqué l'approche de la cartographie des risques sur le portefeuille des risques industriels de la SAA. A la lumière de cette étude nous avons proposé un plan d'action pour les risques jugés prioritaires.

Abstract

The current economic environment full of uncertainty is requiring insurance companies to set up a risk management system in order to participate actively in the implementation of important strategies and the monitoring of their achievements. One of the risk management tools is risk mapping, which is essential for the efficient management of the organization.

Nowadays, every insurance company is currently making great efforts to improve the tools for identifying, analyzing, evaluating and treating risks in order to better assess its activities, position itself and adapt its strategy.

This is why we have opted in our research to study the contribution of risk mapping to the SAA's industrial risk portfolio.

To do so, we have defined, in a theoretical part, the basic notions of risk, the theoretical approach of risk management and the Solvency 2 directive. Thus, we have defined the general framework for risk mapping and the process for its implementation. Then, in a practical part, we applied the risk mapping approach to the SAA's industrial risk portfolio. In the light of this study, we proposed an action plan for the risks deemed to be priorities.

Liste des figures

Figure 1: La pyramide des éléments essentiels de la gestions des risques selon COSO1 ...	11
Figure 2: Les cube COSO 1 et COSO 2	13
Figure 3: FERMA processus de management des risques	14
Figure 4: Relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque	15
Figure 5:Les trois piliers de la directive solvabilité 2	17
Figure 6:Le dispositif ORSA	20
Figure 7:Cartographie modulaire des risques dans Solvabilité 2	22
Figure 8:Les acteurs de la cartographie des risques	33
Figure 9:La matrice des risques	48
Figure 10:évolutions de la production des branches de la SAA 2015-2019	56
Figure 11:l'organigramme de la direction des risques industriels.....	61
Figure 12:la matrice des risques bruts	79
Figure 13:la matrice du DMR.....	80
Figure 14: la matrice des risques nets.....	81
Figure 15:Radar des risques bruts et nets	81
Figure 16:matrice criticité-DMR	84

Liste des tableaux

Tableau 1: Différences entre COSO 1 et COSO 2	12
Tableau 2: La mesure de la fréquence	44
Tableau 3: Exemple d'échelle de mesure de l'impact	45
Tableau 4: Echelle d'évaluation des actions de maîtrise	46
Tableau 5: L'échelle de cotation du risque net	47
Tableau 6: Evolution de la production de la SAA	57
Tableau 7: Evolution des sinistres de la SAA	58
Tableau 8: Indemnisations en nombre et montant 2019/2018	59
Tableau 9: production par branche	61
Tableau 10: la détermination des processus	67
Tableau 11: la nomenclature des risques identifiés au niveau de la direction RI	70
Tableau 12: échelles de mesure de la fréquence	72
Tableau 13: échelles de mesure de la gravité	73
Tableau 14: l'évaluation des risques	77

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
AMRAE	Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise
BSCR	Le capital de solvabilité de base (basic SCR)
COSO	Committee of sponsoring organizations on the treadway commission
DMR	Dispositif de maitrise des risques
DRI	Direction des risques industriels
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
IFACI	Institut Français de l'audit et du contrôle interne
ISO	Organisation internationale de normalisation
MCR	capital minimum requis
ORSA	Own Risk and Solvency Assessment
SCR	capital de solvabilité requis

Sommaire

Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire.....	
Introduction générale	
Chapitre 1: Le cadre général de la gestion des risques en assurance	1
Section 1 : l'importance d'une approche de gestion des risques dans une compagnie d'assurance	2
Section 2: L'approche management du risque dans la directive Solvency II.....	16
Conclusion.....	27
Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances	28
Section 1 : Les concepts de base sur cartographie des risques	30
Section 2 : La démarche de conception d'une cartographie des risques	41
Conclusion.....	51
Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques	52
Section 1 : la présentation de la Société Nationale d'Assurance SAA.....	53
Section 2 : Elaboration de la cartographie des risques.....	65
Conclusion :.....	92
Conclusion générale.....	93
Bibliographie	97
Annexes	100
Table des matières.....	127

Introduction générale

Introduction générale

Au cours de ces dernières décennies, l'environnement économique international en général et le secteur des assurances en particulier ont été marqué par des mutations profondes.

D'abord, la mondialisation a provoqué l'internationalisation de certaines prestations comme l'assurance dommages. D'autre part, le développement de la communication et des technologies innovantes a appelé une réponse des assureurs toujours plus spécifiques quant aux risques couverts (tels les risques liés à la cybercriminalité, aux enlèvements, à l'activité économique). Ainsi, de nouveaux risques ont émergé et enfin, dans le prolongement de « Bâle II », le secteur vit une véritable révolution, avec l'apparition du système dit « Solvabilité II », qui oblige les acteurs du marché à justifier d'une réelle capacité de couverture des risques garantis en vue de protéger les droits des assurés.

Toutes ces évolutions ont contribué fortement à apparaître de nouvelles menaces ou formes de risques pour les assureurs, d'autant plus que la concurrence est devenue de plus en plus acharnée. Cette instabilité dans le marché international des assurances s'est manifestée par des crises et des conséquences néfastes ayant affecté le monde entier.

A l'instar des autres pays, le secteur des assurances Algérien connaît de nombreux changements notamment l'adoption de la politique d'économie de marché. De ce fait, l'Etat s'est retrouvé dans l'obligation d'établir des réformes économiques et financières afin de permettre à tous les secteurs économiques, notamment le secteur des assurances, de disposer d'outils d'analyse et d'être assez solvables et en harmonie avec cette transition. Malgré les réformes engagées, le système des assurances Algérien demeure fragile et peu développé, ce qui constitue un obstacle pour l'économie nationale.

Dans cette perspective, la concurrence acharnée a incité les assureurs à faire des choix stratégiques pour obtenir davantage des parts de marché très souvent au détriment du contrôle de la gestion des risques inhérents à leur activité.

Les compagnies d'assurance Algériennes sont exposées à des risques hétérogènes ; liés à leur activité du fait de la spécificité du business plan d'une compagnie d'assurance qui porte sur l'inversion du cycle de production ; dont la criticité est devenue plus importante et les dommages peuvent être parfois colossaux si les moyens de prévention et de protection nécessaires ne sont pas mis en place.

Introduction générale

Aujourd'hui, les risques sont gérés consciemment ou inconsciemment mais rarement systématiquement face à la révolution technologique et numérique ainsi que aux changements des comportements des clients.

La compagnie d'assurance doit aussi se transformer pour survivre et ne pas disparaître, elle doit bien comprendre les nouveaux risques émergents qui sont inhérents aux entreprises.

Devant les risques émergents, les risques écologiques ou environnementaux, les risques industriels classiques, les risques opérationnels, les risques stratégiques, ainsi que les conséquences ou les pertes colossales si ces risques ne sont pas bien traités ou anticipés.

A ce titre, on cherche comment la compagnie d'assurance peut bien appréhender son activité de gestion des risques industriels, les anticiper, les identifier, les analyser et les évaluer et ceci étant fait prendre les décisions optimales afin non pas d'éliminer ces risques mais de les gérer (éviter ou partager certains, réduire d'autres, accepter quelques uns mais toute en connaissance des causes).

De ce qui précède, la fonction du risque manager au sein d'une compagnie d'assurance s'avère être nécessaire, permettant de déceler les menaces et évaluer leurs impacts sur l'activité dans le but de mettre en place des stratégies pour les éviter ou les atténuer. Elle apparaît donc comme un outil d'aide à la décision et un moyen pour garantir la continuité de la compagnie ainsi que la création de la valeur.

Dans cette perspective, la mise en place d'une cartographie des risques s'avère être nécessaire, elle présente un outil incontournable de la gestion des risques permettant d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques majeurs d'une compagnie d'assurances selon leur priorité de traitement.

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

Quelle sont les apports de la mise en place d'une cartographie des risques liés au portefeuille des risques industriels d'une entreprise d'assurance dommage ? et quels sont les risques inhérents à la gestion des risques industriels au sein de la SAA ?

Afin d'être en mesure d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous l'avons éclaté en quelques interrogations auxquelles nous allons essayer de répondre dans notre mémoire. Ces interrogations se résument comme suit:

Introduction générale

- Quelle démarche peut-on suivre à la conception d'une cartographie des risques ?
- Quels sont les apports de la cartographie des risques au niveau d'une compagnie d'assurance dommage ?
- Quels sont les atouts de la gestion efficace des risques moyennant la mise en place d'une cartographie des risques ?
- Quels sont les contraintes ou les freins qui peuvent inhiber à la mise en place de cette cartographie ?

La mise en place d'une cartographie des risques consiste d'abord à l'identification des risques qui freinent l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ensuite, ces risques font l'objet d'une analyse et évaluation en vue d'étudier leur criticité et apprécier la pertinence des actions de maîtrise, cette étape nous conduit à classer les risques par zone suivant leur gravité. Finalement, cette démarche permet de proposer un plan d'action afin de pallier à ces risques.

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons organisé notre travail en deux parties, séparant les aspects théoriques et la mise en pratique : la partie théorique se compose de deux chapitres : le premier chapitre aborde le cadre général de la gestion des risques en assurance. Il met le point sur l'importance d'une approche de gestion des risques dans une compagnie d'assurance dans sa première section et l'approche management du risque dans la directive Solvency II dans la deuxième. Le deuxième chapitre portera sur la cartographie des risques dans le secteur des assurances, ses notions de base et la démarche de sa mise en place.

Quant à la partie pratique, elle sera décomposée en deux sections : la première section présentera la structure d'accueil « direction des risques industriels de la SAA » et la deuxième section sera consacré à l'application de la cartographie des risques sur le portefeuille des risques industriels de SAA, l'analyse des résultats et enfin la recommandation d'un plan d'action.

Chapitre 1: Le cadre général de la gestion des risques en assurance

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

Avec l'avènement de la directive solvabilité 2, les pratiques de gestion des risques sont en profonde mutation. Au regard des investissements réalisés, les assureurs se demandent comment transformer la contrainte prudentielle en une opportunité de pilotage, via le développement de l'entreprise risque management (ERM), et s'interrogent sur le bénéfice réel qu'ils en tirent.

L'ERM consiste en une organisation et méthodologie visant à maîtriser et piloter les risques selon une approche holistique, en fonction des objectifs de l'entreprise et au service sa stratégie. Les exigences de solvabilité 2 notamment en matière de cartographie des risques constituent ainsi un véritable catalyseur afin que l'ERM le nouvel outil de référence en matière de pilotage.

Dans ce contexte, le présent chapitre sera consacré à la gestion des risques dans les compagnies d'assurances en traitant d'un côté, la fonction de risk-management dans une compagnie d'assurance et d'un autre coté les différents risques dans un système global de risque.

Afin de mieux cerner les concepts de base de la notion du risk-management, nous avons scindé ce chapitre en deux sections, à savoir :

- ✓ Section 1 : l'importance d'une approche de gestion des risques dans une compagnie d'assurance
- ✓ Section 2 : L'approche management du risque dans la directive Solvency II

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

Section 1 : l'importance d'une approche de gestion des risques dans une compagnie d'assurance

1. Les concepts de base et la définition de la gestion de risque :

1.1. Définition du risque :

Il existe une multitude de référentiels en matière de gestion des risques, d'où l'existence d'une panoplie de définitions de la notion de risque. Ces référentiels maintiennent chacun une définition distincte du concept de risque¹ :

Selon le COSO 2, le risque est la possibilité qu'un événement se réalise et ait un impact défavorable sur l'atteinte des objectifs. Selon le référentiel FERMA, le risque représente un événement dont les conséquences peuvent être éventuellement bénéfiques (impact positif) ou préjudiciables (impact négatif).

Selon l'AMF le risque peut être défini comme la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les capitaux, l'environnement, les objectifs de la société ou sa notoriété.

Ainsi, le risque est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »², sachant que l'effet représente l'écart positif ou négatif comparé à une attente. Les objectifs peuvent avoir différents aspects (tel que les objectifs financiers, stratégique et environnementaux) et dévisagent différents niveaux (niveau stratégiques, niveau d'un produit, d'un projet, d'un processus ou d'un organisme tout entier).

Ces référentiels tendent à évaluer les risques selon deux dimensions : d'un côté, par les concepts d'occurrence, de probabilité, d'aléas et d'incertitude. D'un autre côté, par les effets, la gravité des conséquences sur les individus, les organisations ou les objectifs.

1.2. Appétence pour les risques et seuil de tolérance

L'appétence pour le risque peut être formulée de manière quantitative ou qualitative. Elle encadre le niveau de risque qu'une société est prête à accepter dans sa globalité afin de poursuivre son activité et d'assurer son épanouissement. Les organes de gouvernance et de

¹ Guide d'audit (les cahiers de la recherche), Etude du processus de management et de cartographie des risques, IFACI, Groupe professionnel industrie et commerce, Paris, 2003.

² A.Brault-Fonters, N.Guillaume, F.Raviard, « La gestion des risques en assurance », édition L'ARGUS 2016.

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

direction définissent cette donnée et la prennent en considération lorsqu'elles évaluent les différentes options stratégiques, déterminent les objectifs associés et développent le dispositif de gestion des risques.

Elle est souvent complétée par la notion de tolérance au risque défini comme le niveau de variation tolérable permettant la réalisation d'un objectif fixé.

1.3. Le profil de risque

Le profil de risque d'une société représente son comportement face aux risques. De ce fait, une note d'importance est accordée à chaque risque ce qui permet la détermination des risques qui nécessitent un effort de traitement prioritaire.

2. Approche théorique du management des risques

2.1. L'émergence du Risk-Management

L'étude de la gestion des risques a vu le jour après la Deuxième Guerre mondiale. Les deux premiers livres académiques portant sur cette discipline ont été édités par Mehr et Hedges (1963) et Williams et Hems (1964) et leur contenu portait sur la gestion des risques purs, ce qui excluait les risques financiers des entreprises.

Ces deux auteurs ont mentionné que l'entreprise peut adopter trois stratégies de maîtrise des risques, soit en acceptant les risques, en les transférant à un assureur ou en réduisant les risques à un niveau acceptable.

D'ailleurs, la gestion des risques a pendant longtemps été liée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes associées à des aléas. Durant les années 1950, des formes de gestion des risques purs ; alternatives à l'assurance de marché ; sont apparues puisque les différentes protections d'assurance sont devenues très coûteuses et incomplètes. Ainsi, plusieurs risques d'entreprise n'étaient pas assurables ou coûtaient très cher à assurer.

A partir des années 1970, et notamment aux États-Unis, certaines entreprises industrielles ont favorisé une politique d'auto-assurance en utilisant leurs propres fonds pour se prémunir contre les aléas.

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

Ultérieurement, l'optique financière du « risk management » a émergé suite aux bouleversements économiques et politiques. *Le risk management* a assuré une adaptation aux mutations des marchés financiers et a répondu aux besoins des institutions financières et non financières exposées aux fluctuations des indicateurs du marché.

Pour se prémunir contre les risques, les entreprises ont fait appel aux produits dérivés tel que les options et les swaps de marché qui présentaient une forme d'assurance contre les risques financiers. Par la suite, ces produits ont perdu leur rôle du fait de développement des activités de spéculation sur les marchés financiers.

A la lumière de ces évolutions, la définition de risk management s'est réformée, elle n'est plus perçue comme un outil de protection et de couverture contre les incertitudes mais elle est devenue comme un outil d'atteinte des objectifs stratégiques et de création de valeur.

2.2. Définition du risk-management

Le management des risques vise à traité des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme suit :

« Le management des risques 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 (politique, juridique, commercial, industriel, social, environnemental, etc.) »³.

Selon le COSO (Committee Of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) l'ERM est défini comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation »⁴.

A la lumière de ces définitions, on peut conclure que le management des risques est un ensemble des mesures prises par une compagnie permettant de mieux choisir le profil de risque

³ Laurent PIERANDREI, Risk management, Gestion des risques en entreprise, en banque et en assurance, Edition Dunod, paris, 2015

⁴ www.coso.org

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

qu'elle entend assumer à l'égard de ses objectifs stratégiques, de fixer les décisions stratégiques (acceptation, évitement ou de transfert du risque) afin de protéger les droits de ses actionnaires. Ainsi, il assure la réalisation des objectifs et il admet l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et le traitement des différents risques qui mettent en péril sa pérennité. Par conséquent, l'absence de ce processus constitue un risque réel pour les compagnies et peut impacter négativement sur leurs chaînes de création de valeur.

2.3. Les objectifs du management des risques

Le Management des risques de l'entreprise a pour objet :

- Préserver la confiance et créer de la valeur pour les actionnaires
- Une meilleure allocation des ressources de l'entreprise.
- Améliorer les décisions prises par l'identification des zones porteuses des risques majeurs et la proposition des plans d'actions pour y remédier.
- Permet à une compagnie d'identifier, d'évaluer le risque et de déterminer des niveaux acceptables compatibles avec les objectifs de l'entité.
- Permet de distinguer l'appétence pour le risque avec laquelle les résultats de la stratégie doivent s'aligner.
- Le management des risques aide à la compréhension des impacts du risque en cas de survenance.
- Assister la direction dans le choix d'une stratégie de gestion de risque appropriée (l'évitement, la prévention, la réduction de l'impact, le partage et l'acceptation du risque).
- La préparation et l'application de programmes de contrôle, de financement et de sécurité juridiques afin de rendre possible l'atteinte des objectifs, dans une vision d'optimisation du rapport coût-efficacité,
- Contrôler périodiquement les résultats de l'application de ces programmes en détectant les écarts éventuels par rapport aux objectifs et en proposant les mesures susceptibles de pallier ces écarts et à les appliquer

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

2.4. Les principes du risk management ⁵

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

- a- Garantir la création de la valeur et la préserve :** le management du risque participe concrètement à la réalisation des objectifs et à l'amélioration des performances.
- b- Constituer une partie intégrante des processus organisationnels :** Le management des risques est une activité intimement liée aux principales activités et aux principaux processus de l'organisme.

Le management du risque révèle de la responsabilité de la direction et constitue une partie inséparable des processus organisationnels (dont la planification stratégique et tous les processus de management des projets et du changement).
- c- Aider à la prise de décision stratégique :** le management des risques permet aux décideurs de faire des choix argumentés, de déterminer des priorités d'actions et de choisir entre divers plans d'action.
- d- Traiter implicitement des aléas et le hasard :** le management du risque prend en considération, de manière explicite, les événements futurs incertains, de la nature de ces incertitudes et de la façon dont elles peuvent être traitées.
- e- Le management du risque est structuré, systématique et utilisé en temps utile :** puisque l'approche du management du risque assure l'efficacité de cette démarche et la fiabilité et cohérence de résultats.
- f- S'appuyer sur la meilleure information accessible :** les inputs du processus de management du risque proviennent des sources d'information fiables (tel que les données historiques, l'expérience et les feedbacks des acteurs, les observations, les anticipations et les évaluations d'experts).
- g- Le management des risques est ajusté :** le management des risques doit s'adapter avec le profil de la société ainsi que son contexte interne et son environnement.
- h- Impliquer les facteurs humains et culturels de l'organisation :**

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

⁵ Norme ISO 31000, « Management du risque- principes et lignes directrices », 2009.

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

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

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

k- Soutenir l'épanouissement continue de la compagnie :

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

2.5. Les enjeux d'une approche de risk-management dans les compagnies d'assurance :

Le management des risques constitue un outil incontournable qui aide les organisations à mieux gérer les risques et à fixer les meilleures décisions. D'ailleurs, comme toute fonction le risk-management présente des avantages et des limites puisque les compagnies doivent déboursier des fonds appelés investissement initiale permettant d'identifier et de traiter les risques. De ce fait on peut citer les avantages et les limites suivants :

Avantages ⁶ :

Parmi les avantages on peut citer :

- **Assure une meilleure compréhension de sa compagnie et son environnement :**

Le risk-management permet de mieux connaître le fonctionnement interne de la compagnie et son environnement externe. Il permet également de recenser les ressources et d'établir la matrice SWOT de l'organisation (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

⁶ KERRAOUS EL Mehdi, Risk Management : Véritable outil stratégique, et garant des performances des entreprises, Casablanca, Maroc.

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

- **Définir et justifier un plan d'action et les zones prioritaires:**

Après l'identification des risques le dispositif de risk- management permet de les quantifier et de les hiérarchiser. Ensuite, il accède à définir les zones d'actions prioritaires, les zones de suivi des risques et les zones à surveiller. Ces actions ne peuvent pas être prises simultanément d'où la nécessité d'accorder un calendrier de réalisation de chaque action.

- **Favoriser l'atteinte des objectifs fixés :**

Le risk- management accorde à la compagnie une certaine fiabilité en lui permettant d'affronter les incertitudes et toutes les obstacles qui peuvent mettre en cause la réalisation des objectifs.

- **Diluer, transformer et écarter le risque :**

L'objectif principal de la gestion des risques est la création de la valeur à travers le traitement des risques en vue de les transformer à des opportunités. Ainsi, le processus de risk- management transforme le risque majeur en risque moindre ou en risque nul par la suppression de ce dernier.

- **Améliorer et booster les performances :**

La performance d'une compagnie d'assurance se concrétise par un équilibre entre la satisfaction des intérêts de ses différentes parties prenantes. Cependant, il est compliqué de réaliser cet équilibre à cause des intérêts et des attentes contradictoires de ces différentes parties. A cet effet, l'importance du management des risques est d'assurer la performance des organisations par le biais de la satisfaction des parties prenantes.

- **La progression continue :**

La gestion des risques permet à l'organisation de s'améliorer continuellement. D'ailleurs, le risque change constamment d'où le besoin d'instaurer de nouvelles actions et des réactions et de modifier les anciennes.

L'analyse régulière de l'évolution des risques permet d'ajuster les mesures anti-risques et de minimiser les conséquences potentielles d'un dommage probable.

Limites du risk-management

En ce qui concerne les limites on peut citer :

- **Le caractère incertain associé au futur:**

La principale difficulté dans le management des risques est le caractère futur hasardeux du risque en question.

- **Le dilemme de l'allocation optimale des ressources :** si les risques ne sont pas bien estimés et priorisés, la compagnie d'assurance risque de perdre le temps et l'argent à

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

gérer des risques ayant un impact insignifiant sur la performance de l'entreprise ou une faible probabilité de survenance. Par conséquent, des ressources peuvent être gaspillées au détriment des activités plus rémunératrices.

- **Temps consacré au traitement :** Le temps nécessaire pour traiter les risques grève significativement l'activité globale de l'entreprise, même si le gestionnaire suit une méthode légitime, particulièrement quand les projets de développement sont bloqués suite à le temps perdu à l'attente des mesures de contrôle du Risk management ;
- **La façon de percevoir les risques par chaque individu :** La perception de risque a un caractère très subjectif et parfois jugé irrationnel, inhérent à la manière qu'a un opérationnel ou responsable arrive à percevoir l'environnement de travail, ce qui découle du capital culturel de la personne en question et de ses intérêts et conviction. A cet effet, on marque souvent un décalage d'appréciation entre les cadres dirigeants et les employés (ces derniers possédant une vision plus opérationnelle).
- **Rapport entre les coûts et les bénéfices :** la rareté des ressources constitue une contrainte pour toutes les entreprises. Elles doivent ajuster leurs décisions aux coûts et bénéfices y inhérents et ceci même quand-t-il s'agit de traitement du risque et d'activités de contrôle. En effet la décision de mettre en place une action ou un contrôle spécifique doit estimer le risque de défaillance de la décision, son impact potentiel et les coûts relatifs pour la société. La difficulté demeure à trouver le rapport optimal coûts/bénéfices.

3. Les référentiels de contrôle interne et de management des risques : COSO, ISO 31000, FERMA

La discipline de gestion des risques est constamment en évolution, une multitude de définitions et plusieurs points de vue portent sur ce qu'elle représente et la façon de la conduire. Un cadre de référence est jugé donc primordial pour déterminer la terminologie, le processus de déploiement du management des risques, son organisation et son objectif principal.

Les cadres référentiels abordés dans cette partie sont les plus connus et les plus utilisés, à savoir, COSO2, FERMA, ISO 31000.

Il faut noter que le management des risques est une ancienne pratique existait bien avant l'établissement de ces référentiels. Cependant, ce qui change actuellement, c'est particulièrement le degré de méthodologie et de formalisme de cette discipline. le contexte

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

économique changeant de ces dernières années et l'instauration de lois financières ont encouragé les compagnies à développer leur politique de gestion des risques et leur gouvernance. Pour cela, la plupart d'entre eux se focalisent sur le référentiel COSO 2 élaboré par la Commission en 2004.

3.1 Le référentiel COSO (Internal Control – Integrated Framework)

COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) est une commission à but non lucratif qui a établi en 1992 la notion standard du contrôle interne et a mis en place un cadre permettant d'évaluer son efficacité. Par extension ce standard est connu sous l'acronyme COSO.

Le référentiel COSO est fondé sur des principes de base à savoir⁷ :

- Le contrôle interne représente un processus : c'est un moyen, pas une fin ; il ne se limite pas à un simple recueil de procédures néanmoins il requiert l'intégration de tous les employés à chaque niveau de la compagnie.
- Le contrôle interne permet de garantir l'assurance raisonnable et non absolue d'un système de management et d'une direction respectueuse de la réglementation en vigueur.
- Le contrôle interne est ajusté à la concrétisation des objectifs.

Selon le COSO, Le contrôle interne **inclut cinq éléments** qui constituent un cadre permettant d'évaluer le contrôle interne d'une entreprise. Il s'agit de :

- L'environnement de contrôle expliqué par les valeurs diffusées à l'intérieur de la compagnie ;
- L'évaluation des risques à travers leur degré d'importance et leur probabilité d'occurrence;
- Les activités de contrôle, qui correspond aux règles et procédures adopter en vue de traiter les risques;
- L'information et la communication qu'il vise leur optimisation;
- Le pilotage qui est le « contrôle du contrôle » interne.

⁷ COSO, La revue comptable et financière, N°85- troisième trimestre, 2009.

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance



Figure 1: La pyramide des éléments essentiels de la gestion des risques selon COSO1

Source : COSO, La revue comptable et financière, N°85- troisième trimestre, 2009.

Outre les objectifs et composants, le COSO exige de différencier les structures de l'entreprise (sociétés, entités, fonctions, ...). On peut définir le cube COSO qui se compose de trois axes d'analyse distincts. Ces axes découlent de la combinaison des trois objectifs, des cinq composants et des structures de l'entreprise.

- Le passage du COSO I à COSO II (Enterprise Risk Management Framework)⁸

En 2004, la commission a mis en œuvre un nouveau référentiel COSO 2 qui s'intéresse sur le processus de management des risques en entreprise. Le COSO 1 est un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne qui est sensé fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. Alors que le COSO 2 procure un cadre de référence visant à gérer les risques de l'organisation. Ce processus permet donc :

- La détermination des événements potentiels qui peuvent affecter la compagnie,
- Une meilleure maîtrise des risques afin de s'aligner à l'**appétence au risque** de l'organisation,
- Une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

⁸ AHIMON Okon-Leyo Orphelia, Analyse du processus de management des risques selon la norme ISO 31000, CESAG, octobre 2013.

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

Les différences entre COSO et COSO 2 peuvent être résumé dans un tableau comme suit:

Tableau 1: Différences entre COSO 1 et COSO 2

COSO 2	COSO 1
Parle de risque lorsque l'évènement impacte négativement la société et d'opportunité si l'impact est positif.	Le COSO ne traitait pas l'opportunité.
Le COSO 2 définit la notion d'appétence au risque qui reflète le niveau de risque qu'une entreprise est prête à accepter et la notion de seuil de tolérance qui exprime la variation acceptable du niveau de risque en prenant compte du niveau d'appétence défini.	L'inexistence de la notion d'appétence au risque et de seuil de tolérance.
Implique les objectifs stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité.	COSO prend en compte les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité.
Il a ajouté à la palette du dispositif de contrôle interne trois composants : la fixation des objectifs, l'identification des événements et le traitement des risques. assurer une maîtrise des risques de sur toutes les échelles de l'entreprise y compris les filiales.	Une assurance raisonnable concernant la réalisation des objectifs (efficacité et l'efficience des opérations, fiabilité des informations financières, conformité aux réglementations en vigueur). périmètre du COSO est moins élargit que celui du COSO 2.

Source : réalisé par nous-même

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

De COSO 1 à COSO 2 (ERM)

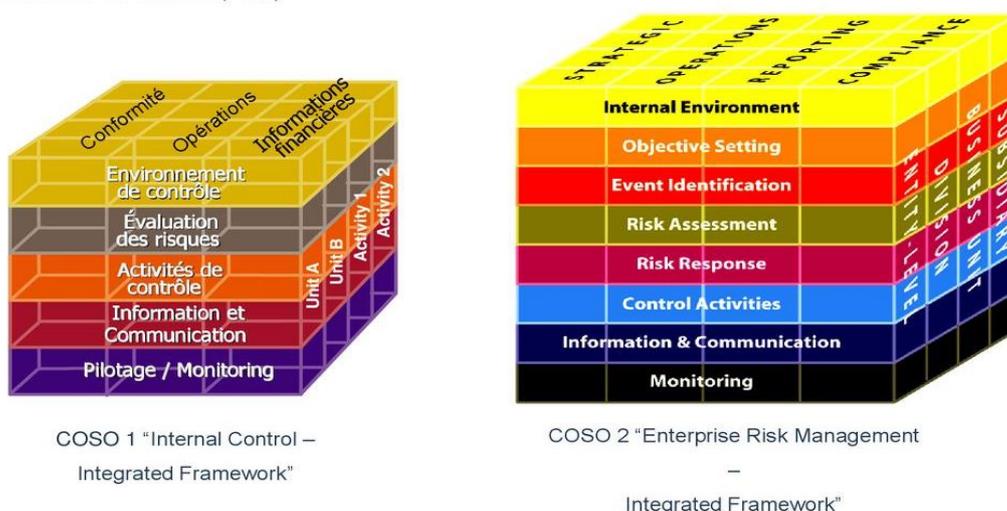


Figure 2: Les cube COSO 1 et COSO 2

Source : www.coso.org

COSO (et COSO 2) est actuellement le référentiel le plus appliqué par les entreprises.

une version actualisée du COSO est dévoilée le 14 Mai 2013. Une mise à jour qui repose sur les principes fondamentaux de la version initiale et elle a visé l'intégration des évolutions de l'environnement opérationnel et les besoins acharnés du contrôle interne.

3.2. Le cadre référentiel FERMA

Ce référentiel européen a été instauré en 2002 par la Fédération Des Associations Européennes De Gestion Des Risques. FERMA considère que le processus de gestion du risque doit faire l'objet d'amélioration dans le temps et il débute par la fixation d'une stratégie et se poursuit par son exécution. Subséquemment, la stratégie constitue une partie intégrante de la culture de l'entreprise et elle doit refléter la politique efficace et le programme d'actions approuvé par la direction. L'exécution de cette dernière est scindée en objectifs tactiques et opérationnels d'où la nécessité de décrire le poste et le rôle de chaque employé ou responsable contribuant à la gestion des risques. Ce référentiel classe les risques selon leur caractère interne ou externe et admet que certains risques comportent à la fois une part positive et une part négative.

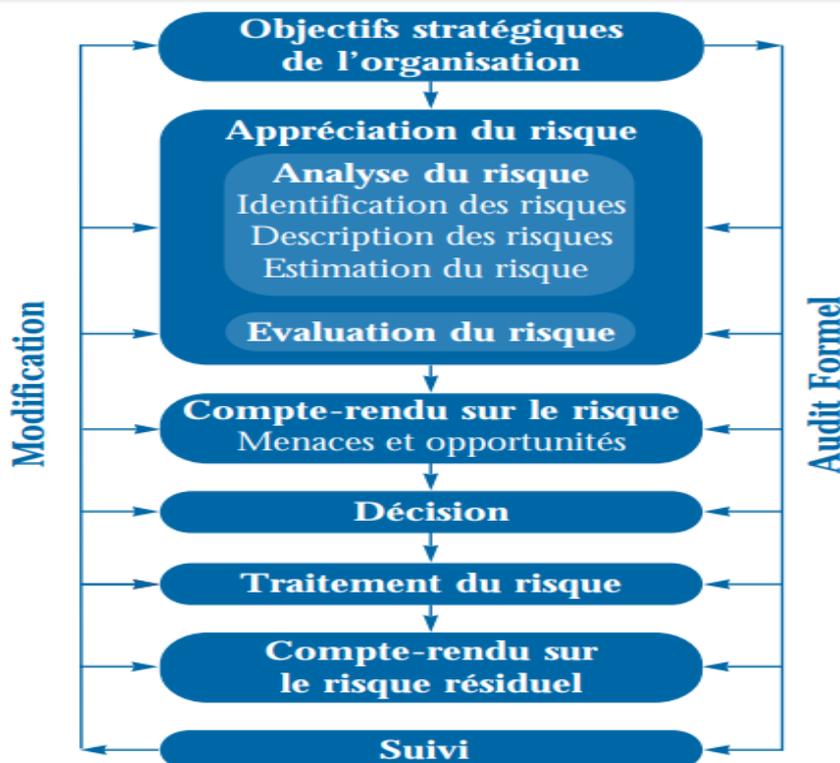


Figure 3: FERMA processus de management des risques

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

3.3. La norme ISO 31000 :

La nouvelle norme ISO 31000 constituait le fruit des échanges entre des experts internationaux originaires d'une variété d'organismes (industriels, administrations, ONG, etc.) provenant de divers secteurs d'activités. Cette norme instaure une gestion des risques en intégrant l'ensemble de l'organisme et permet aux parties prenantes une meilleure maîtrise des risques. L'ISO 31000 est appelée « norme chapeau » puisqu'elle a ouvert le dialogue entre les différents domaines d'activité en leur fournissant un vocabulaire uni et un cadre standard commun.

L'objectif principale de la norme ISO 31000 :2009 est de procurer des principes et des lignes directrices de la gestion des risques et les processus à mettre en place au niveau stratégique et opérationnel.

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

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

L'ISO 31000 est divisée en quatre grandes sections : la première explique le vocabulaire utilisé dans la norme, la deuxième contient les principes, la troisième définit le cadre organisationnel et la quatrième instaure le processus de Management des risques.

Le schéma ci-dessous explique les relations qui existent entre les différents principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque selon la norme ISO 31000⁹ :

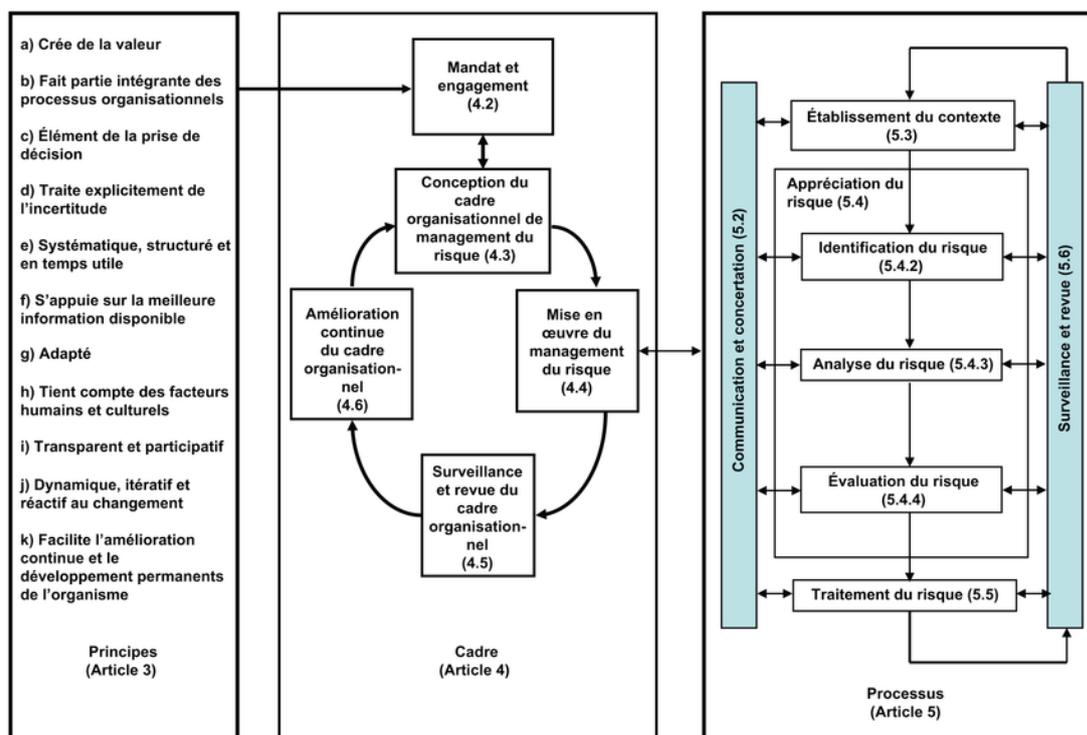


Figure 4: Relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management du risque

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

⁹ Norme internationale –ISO 31000, « *Management du risque - Principes et lignes directrices* », 2009

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

Section 2: L'approche management du risque dans la directive

Solvency II

1. La directive Solvabilité II

La directive solvabilité II est venue pour pallier aux insuffisances de la directive Solvabilité I. Parmi ces insuffisances on trouve la faible harmonisation des normes et des pratiques, le manque de flexibilité par rapport aux mutations et innovations internationaux, la vision restreinte qui se limite à l'aspect quantitative, le manque de complémentarités réglementaires entre les différents secteurs financiers.

Le projet de Solvabilité 1 s'intéressait à la marge de solvabilité tandis que le projet Solvabilité 2 a ajouté des nouveautés au système de solvabilité européen par l'intégration de tous les risques qui affectent effectivement les sociétés d'assurance. Donc, ce projet converge avec la réalité réglementaire et économique contingente qui a été marqué par des techniques modernisées de gestion des risques, des nouvelles pratiques comptables (norme IFRS), de nouveaux risques, de la transparence et de responsabilité et de mondialisation et intégration trans-sectorielle forte.

L'entrée en application de la directive Solvabilité 2 a profondément modifié les règles prudentielles du secteur de l'assurance. En conséquent, Les assureurs se trouvent dans l'obligation d'élaborer une nouvelle approche du risque. Cette directive exige que les sociétés d'assurance doivent se doter d'un montant minimal de fonds propres nécessaire pour éviter une situation de ruine à 99,5% à horizon d'un an ; appelé le SCR « Solvency Capital Requirement ». Elle demande pareillement de créer un dispositif de maîtrise des risques par le biais de l'ORSA « Own Risk Solvency Assesment » qui répond aux exigences de capital réglementaire.

La directive Solvabilité II est constitué de trois piliers principaux et chaque pilier traite un aspect particulier des exigences de contrôle prudentiel.

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

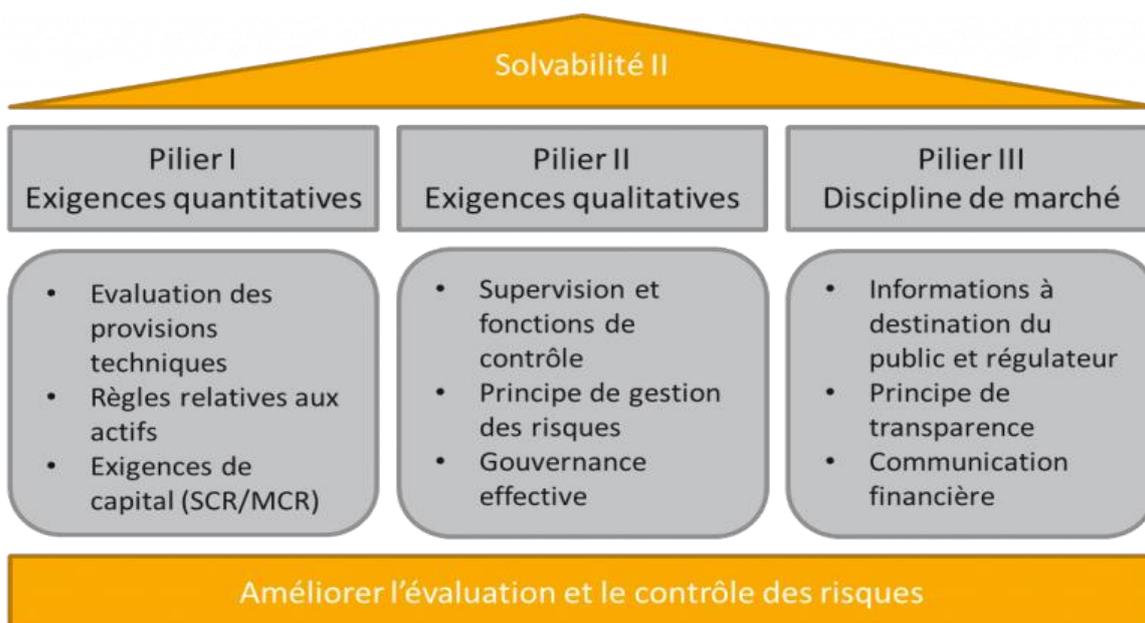


Figure 5: Les trois piliers de la directive solvabilité 2

Source : <https://www.advents.fr/le-blog-des-adventgers/introduction-a-la-reforme-reglementaire-solvabilite-2/>

1.1 Pilier 1 : les exigences financières quantitatives

Le Pilier 1 exprime les exigences en terme de capital auxquelles doit répondre les sociétés d'assurance dès le 1^{er} janvier 2016. Il se base sur certains principes, à savoir :

- Selon cette directive la valeur des provisions techniques peut être calculer en faisant la somme de la meilleure estimation (Best estimate) et de la marge de risque.
- Suivant la directive solvabilité II l'évaluation des ressources et emplois (passifs et actifs) des compagnies d'assurances s'effectue par l'application du principe de la juste valeur, autrement dit l'évaluation repose sur la valeur de marché et non pas sur le cout historique.
- L'apport principal de la directive Solvabilité II se concrétise par la substitution du principe de « marge de solvabilité » par le MCR (capital minimum requis) et le SCR (capital de solvabilité requis), ceux sont deux exigences quantitatives en terme de fonds propres.

1.2 Pilier 2 : les exigences qualitatives

Ce pilier s'intéresse à l'organisation des compagnies d'assurances. Il détermine l'ensemble des règles qualitatives de pilotage et de management des risques et en vue de mettre en œuvre

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

un processus de contrôle rigoureux et prudentiel et de renforcer pareillement les contrôles de risk-management, contrôle hiérarchique interne, gouvernance et pilotage, dispositif de supervision et pouvoirs de délégation du superviseur. Ainsi, ce pilier accompagne les sociétés pour la formalisation d'une meilleure politique de management des risques et dans l'élaboration de l'Orsa « OwnRisk and Solvency Assessment ». Il assure la bonne gestion des entités par le biais de quatre fonctions clés (le contrôle interne, le risk-management, l'actuariat et l'audit interne).

La présente directive donne au régulateur le pouvoir de vérifier la qualité des inputs et les procédures adoptées dans le protocole d'identification, d'évaluation et d'estimation des risques. En cas où le régulateur détecte que le pilier 2 n'est pas respecté dans le système de gestion des risques, il aura la capacité d'imposer un surplus de capital « Capital add-on » sur la compagnie en question.

1.3 Pilier 3 : La discipline de marché

Le Pilier 3 s'assure que la compagnie d'assurance doit avoir une bonne communication financière avec régulateur, avec le public et également avec le marché entier. L'objectif est de renforcer le principe de transparence et de pousser les entreprises à mieux débattre sur leurs risques et stratégies.

-Les assureurs communiquent périodiquement au régulateur leurs états quantitatifs (fonds propres, bilan prudentiel, SCR, MCR et la synthèse des provisions techniques) chaque trimestre et chaque exercice ainsi que la méthodologie suivie et un questionnaire qualitatif.

-La sécurité financière dans ce cas est expliquée par la qualité de la collecte des inputs et de diffusion des informations financières.

2. L'approche de management des risques en assurance conçue par la Solvabilité II

L'assureur est un gestionnaire des risques qui peuvent être techniques ou financiers. En effet, la gouvernance et le contrôle des risques en vue de les maîtriser constituent le cœur métier des sociétés d'assurance. L'organisation qui maîtrise les risques de manière efficace assure la réalisation de ses objectifs stratégiques d'où l'importance d'instaurer un dispositif de gestion des risques couvrant tous les niveaux de l'entreprise.

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

La directive solvabilité 2 a mis le point dans son article 44 sur l'exigence d'élaborer un système de gestion des risques au niveau de toutes les organisations d'assurance, cet article stipule dans ses paragraphes :

Le premier paragraphe :

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

Le deuxième paragraphe :

Ce paragraphe cite une liste des domaines qui doivent faire l'objet d'une intégration au système de management des risques par le gestionnaire des risques et on trouve :

- Le domaine de souscription de nouvelles affaires et de provisionnement ;
- Le domaine de gestion actif-passif appelé ALM (Asset and Liability Management) ;
- Le domaine des investissements (notamment l'investissement dans les engagements similaires et instruments dérivés);
- Le domaine qui gère les risques de liquidité (de trésorerie) et de concentration du portefeuille;
- Le domaine de gestion des risques opérationnels ;
- Le domaine de réassurance et les divers techniques de dilution du risque (tel que la co-assurance).

2.1. Le processus ORSA de la réforme prudentielle Solvabilité II

L'évaluation interne des risques et de solvabilité ou ORSA (Own risk and solvency assessment) correspond au Pilier II de la directive. Elle représente un processus d'appréciation prospective des risques et de solvabilité de la compagnie. Son avantage principal consiste à l'intégration de la dimension « risque » dans la stratégie de l'organisation.

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

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

- Elle assure une meilleure analyse qui précède la fixation des différents objectifs et elle sous-tend les étapes de traitement des risques bruts et des risques résiduels.
- La démarche ORSA porte également sur le contrôle de degré de suffisance des fonds propres par rapport aux exigences de capital sur une période de projection définie dans le business plan.

2.2 Le SCR « Capital de Solvabilité Requis »

La directive solvabilité II a défini à travers le pilier 1 deux notions visant une estimation pertinente des niveaux de solvabilité exigés pour chaque compagnie, à savoir :

- ✓ Capital de Solvabilité Requis (SCR, *Solvency Capital Requirement*)
- ✓ Minimum de Capital Requis (MCR, *Minimum Capital Requirement*)

2.2.1 Le SCR « Solvency Capital Requirement »

La directive solvency 2 a mis en place une formule standard pour la mesure du SCR. Cette formule est divisée en modules et elle définit le SCR comme le capital exigible pour faire face à une situation de ruine à horizon d'une année dans 99.5% des cas (équivalent Value-at-risk à 99.5% à 1 an).

Le SCR prend en compte le profil de risque de l'assureur et constitue un indicateur pertinent puisqu'intègre l'ensemble des risques réels inhérents aux compagnies d'assurances.

Il est essentiel pour la compagnie d'estimer la perte probable qu'elle pourra subir en cas de survenance d'un évènement défavorable.

Dans cette formule on distingue des sous- modules de risques regroupés sous 7 grands modules comme suit ¹² :

- Le module de risque de marché,
- Le module de risque de souscription en santé,
- Le module de risque de contrepartie,
- Le module de risque de souscription en vie,
- Le module de risque de souscription en non-vie,

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

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

- Le module de risque sur actifs incorporels,
- Le module de risque opérationnel.

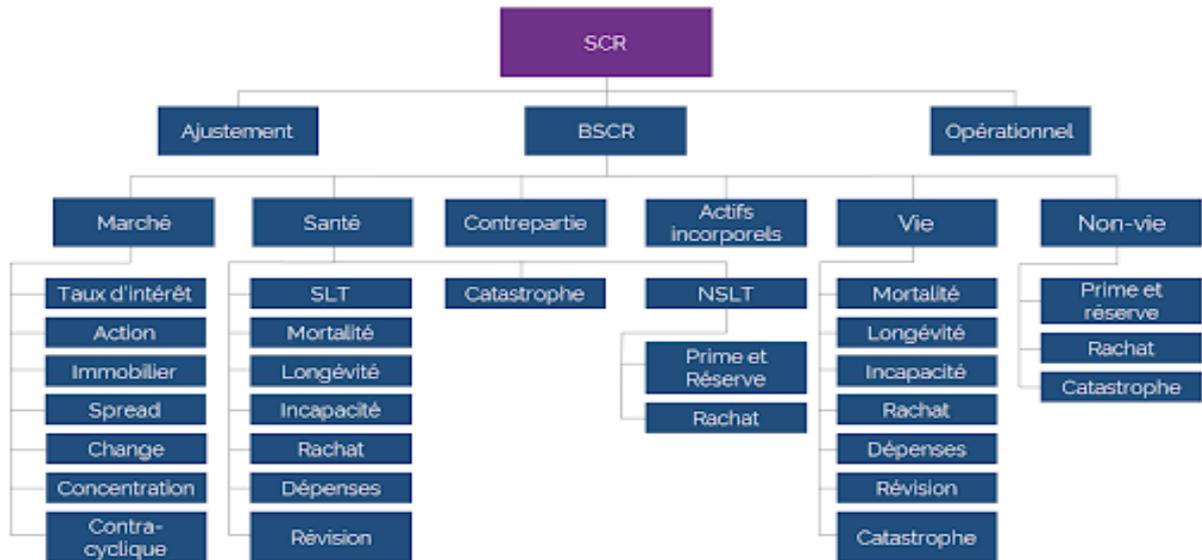


Figure 7: Cartographie modulaire des risques dans Solvabilité 2

Source : <http://www.linksconsulting.fr/assurance-2/>

La formule standard qui permet la mesure du SCR est :

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

- **BSCR (Basic SCR)** : il se décompose à quatre risques principaux (risque de marché, risque de souscription, risque de contrepartie et risque sur les actifs incorporels). Il correspond au niveau de capital de solvabilité de base, lié à l'exigence en capital brute de capacité d'absorption des provisions techniques.
- **Adj** : correspond à l'ajustement pour capacité d'absorption des pertes par les provisions techniques et les impôts différés, qui ne sont pas pris en compte par le BSCR.
- **SCR_{op}** : ce module opérationnel vise à capter le risque de pertes résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défectueux ou d'événements extérieurs. Il désigne le capital exigible par le risque opérationnel (RO)

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

2.2.2 *Le niveau minimum de capital requis « MCR : minimum capital Requirement »*

Le MSCR désigne le niveau minimum de capitaux propres exigibles. Pour un niveau de capital inférieur au MSCR, les autorités de contrôle interviennent automatiquement et peuvent appliquer des sanctions allant jusqu'au retrait de l'agrément en cas où la compagnie n'arrive pas à faire une recapitalisation dans un délai de quatre mois. Cette procédure protège les droits des assurés puisqu'une compagnie dont le MSCR est inférieur au seuil est jugée incapable de faire face à ses engagements envers les bénéficiaires des contrats.

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

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

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

-Les risques liés aux réglementations en tête des principaux risques pour la 3ème édition consécutive de l'enquête.

- Le risque macro-économique
- Les risques liés aux taux d'intérêt
- Les risques de cyber sécurité et notamment les risques de défaillance des logiciels ou liés à la protection des données

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

Les quatre familles de risque sont :

- ✓ **Les risques financiers** : risques liés à l'évolution des marchés financiers, de gestion de bilan ou financière .
- ✓ **Les risques d'assurances** : risques spécifiques aux activités techniques d'assurance

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

- ✓ **Les risques opérationnels** : risque de pertes résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défaillants, ou d'événements extérieurs.
- ✓ **Les risques stratégiques et environnementaux** : risques relatifs au pilotage de l'entreprise, aux risques de réputation directe et aux risques générés par l'environnement de l'entreprise et aux risques émergents.

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

A- Les risques financiers :

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

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

B- Les risques d'assurance

Risques spécifiques aux activités techniques d'assurance

Niveau 2	Définition risque niveau 2
Technique	Risques résultant de caractéristiques des produits nuisant à leur rentabilité (provenant ou non de la réalisation de risques production ou marketing)
Souscription	Risques relatifs à la souscription de contrats d'assurance, ou à l'acceptation de traités ou facultatives de réassurance, hors sinistralité et prestations

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

Sinistralité non vie/ prestation vie	Risques résultant d'une déviation de la charge sinistres ou prestations compromettant l'équilibre attendu entre primes et charges techniques des portefeuilles
Provisionnement	Risques résultant d'un provisionnement inadapté à l'évolution de la charge sinistres et prestations en cours ou à venir
Participations aux bénéficiaires	Risques relatifs aux participations aux bénéficiaires attribuées aux assurés vie
Réassurance de protection	Risques résultant des conditions négociées avec les réassureurs

C- Le risque opérationnel

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

Niveau 2	Définition du risque niveau 2
Clients / tiers, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un acte non intentionnel ou d'une négligence dans l'exercice d'une obligation professionnelle face au client (incluant les exigences en matière fiduciaire et de conformité) ou pertes résultant de la nature ou de la conception d'un produit
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou pertes subies avec les contreparties commerciales et les fournisseurs
Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnement des systèmes
Pratiques en matière d'emploi et 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
Dommages aux actifs corporels	Pertes résultant de la perte ou du dommage sur un actif corporel à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un autre sinistre
Fraude interne	Pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'infractions à la

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

	législation ou aux règles de l'entreprise qui implique au moins une personne en interne
Fraude externe	Pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'effractions à la législation ou aux règles par une tierce partie

D- Les risques stratégiques et environnementaux

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

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

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

Chapitre 1 : Le cadre général de la gestion des risques en assurance

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons mis la lumière sur les risques inhérents à l'activité des compagnies notamment celle des assurances et nous avons constaté la profondeur des risques et leurs impacts sur la solvabilité. De ce fait, une gestion rationnelle des risques s'avère être importante.

Ainsi, le management des risques semble être la solution miracle qui a apporté des réponses à plusieurs problématiques sur le marché économique et financier. A ce titre, l'ERM qui représente l'un des apports de la directive solvabilité 2 est devenue un besoin primordial pour les assureurs et sa mise en place permet de pallier aux méthodes de gestion classiques et irrationnelles. Ainsi, le dispositif de management des risques vise à identifier les risques existants et faire des projections futures, il permet ainsi de définir l'appétence aux risques d'une compagnie, sa tolérance et son profil de risque.

Dans ce contexte, la gestion des risques repose sur des outils et des instruments et notre prochain chapitre va porter sur un levier important de l'ERM qui est la cartographie des risques.

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

La cartographie des risques présente un outil de management des risques, elle peut être appliquée dans plusieurs domaines particulièrement dans les compagnies d'assurance. Dans un contexte économique changeant la cartographie semble être la solution qui assure une meilleure analyse et gestion des nouveaux risques.

La première étape vers le pilotage et la gouvernance des risques débute par un diagnostic détaillé afin de détecter les points vulnérables de l'entreprise. Ce diagnostic est faisable d'une manière efficace en utilisant la cartographie. En effet, le but est d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques selon leur degré de criticité et les classer en risques faibles, moyens ou élevés selon leur impact sur les axes de valeurs de la société. Au final, des actions correctives, curatives ou préventives peuvent être recommander pour réduire ou éliminer ces risques.

L'analyse des risques bruts suit deux dimensions : la fréquence et l'impact. Tandis que, le risque net est estimer après le traitement des risques par des actions de maitrise et de contrôle.

Cette procédure aide les technico-commercial à adopter une gestion rationnelle des risques au quotidien et elle permet d'orienter les efforts et le temps des contrôleurs vers les risques majeurs en négligeant les risques ou le cout de traitement des risques et nettement supérieure au cout de risque.

A cet égard, ce chapitre va être consacré aux concepts de base de la cartographie des risques et les différentes étapes nécessaires pour sa mise en place, il est scindé en deux sections :

Section 1 : Les concepts de base sur cartographie des risques

Section 2 : La démarche de mise en œuvre d'une cartographie des risques

Section 1 : Les concepts de base sur cartographie des risques

1. les notions fondamentales de la cartographie des risques

1.1 la définition et les critères de la cartographie des risques

Plusieurs auteurs ont défini la notion de cartographie des risques. Dans le cahier de la recherche de l'IFACI, la cartographie des risques correspond à un levier permettant de représenter les risques par leur fréquence et gravité. Elle préconise la hiérarchisation des risques suivant leur degré de signification (du risque le plus significatif au risque le moins significatif).

Selon l'AMRAE (2002)¹³ « la cartographie des risques est un moyen permettant : de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux »

Ainsi elle est définie comme « la cartographie est un outil de gestion des risques par la vue d'ensemble et la hiérarchisation qu'elle donne aux risques de l'entité. Elle permet aux dirigeants de s'appesantir sur les risques les plus critiques et de les traiter en priorité »¹⁴.

A la lumière de ces définitions, la cartographie peut être définie comme un outil de gouvernance et de pilotage qui permet de suivre les progrès de la compagnie dans la maîtrise des risques.

Elle recense les risques majeurs d'une entreprise et les présente de manière synthétique suivant une hiérarchie. Cette hiérarchisation est fondée sur des critères spécifiques (l'impact potentiel, la probabilité de survenance, le niveau actuel de maîtrise de risques).

Par ailleurs, les normes ISO et COSO2 préconisent la mise en place d'une cartographie des risques pour l'ensemble des compagnies mais il n'existe aucune directive qui impose son utilisation.

1.2 Les objectifs de la conception d'une cartographie des risques

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

¹³ AMRAE, Référentiel métier du risk manager, Paris, 2013.

¹⁴ Gilbert DE MARECHAL, « la cartographie des risques », Edition AFNOR, Paris, 2003.

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par des objectifs de différentes natures aussi importantes les uns que les autres. Ces objectifs sont les suivants :

La conception d'une cartographie des risques est motivée par des objectifs de différentes natures aussi primordiales les uns que les autres. Donc, parmi ces objectifs on cite :

- l'identification et l'analyse des risques en vue d'assurer un meilleur pilotage de leurs conséquences ;
- l'orientation des preneurs de décision dans la société vers la gestion rationnelle en mettant à leur disposition les opportunités et les menaces du marché ;
- l'adéquation des tarifs à la réalité des risques ;
- l'établissement des plans d'actions en vue de maîtriser les risques et optimiser l'allocation des ressources de la compagnie ;
- la mise en place d'un système de contrôle interne puissant et d'un processus de management des risques solide ;
- l'assistance dans l'élaboration des plans stratégiques et dans la mise en œuvre des décisions du top management ;
- le recensement des risques par la méthode la plus exhaustive possible et les classer par zone ;
- l'amélioration du plan d'audit interne en l'orientant vers les processus qui contiennent le plus des risques majeurs ;
- la standardisation des notions des risques au sein de l'entreprise ce qui permet de faciliter la communication sur les risques entre le personnel ;
- la transparence et la clarté avec les actionnaires et même avec les organes des autorités de contrôle ;
- la sensibilisation des employés sur les risques majeurs qui peuvent mettre en péril l'activité de la compagnie ;
- La mise en œuvre d'un tableau de bord doté des indicateurs de performance pour assurer l'efficacité et l'efficience de la compagnie ;
- la représentation des risques dans une seule carte à deux dimensions : fréquence et impact.

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

1.3 La cartographie des risques : le socle du management des risque

La cartographie des risques présente un levier essentiel au pilotage des risques et elle est considérée comme le socle de la stratégie de management des risques. D'ailleurs, elle met à la disposition des risk-managers un panorama de dispositions, de techniques et d'outils assurant une meilleure identification, classification et traitement des risques.

En outre, elle oriente les gestionnaires des risques vers une bonne appréhension des facteurs susceptibles d'impacter leur activité et leur performance. Et elle permet la mise en place des actions nécessaires selon la nature du risque : éviter le risque, réduire le risque ou transférer le risque.

Sa conception exige d'implémenter une culture de gestion des risques et nécessite la création d'une cellule de gestion des crises et la mise en place d'un plan de continuité.

Pour être efficace, la cartographie des risques doit suivre les évolutions et les mutations de l'environnement interne et externe de la compagnie, elle doit être formalisée, accessible et précise. Le caractère évolutif de la cartographie permet d'anticiper les nouveaux risques et accorde une fiabilité aux informations diffusée sur les centres de responsabilité.

Enfin, elle implique une investigation de manière approfondie l'ensemble des processus managériaux, opérationnels et support et exige la définition du rôle et de la responsabilité de chaque acteur.

1.4 Les parties prenantes de la cartographie des risques

Il est jugé primordial de déterminer les acteurs clés de l'entreprise avant de tracer la cartographie des risques.

Avant d'entamer la conception de la cartographie des risques il est jugé primordial de recenser les acteurs clés de l'entreprise qui interviennent sur les différents niveaux (en qualité de contributeur, coordinateur ou utilisateur. A ce titre, plusieurs professionnelles ; tel que ; FERMA, AMRAE, IFACI ...) ; ont tenté de suggérer des lignes de défense afin d'assurer un pilotage efficace et pertinent des dispositifs de management des risques, il s'agit de :

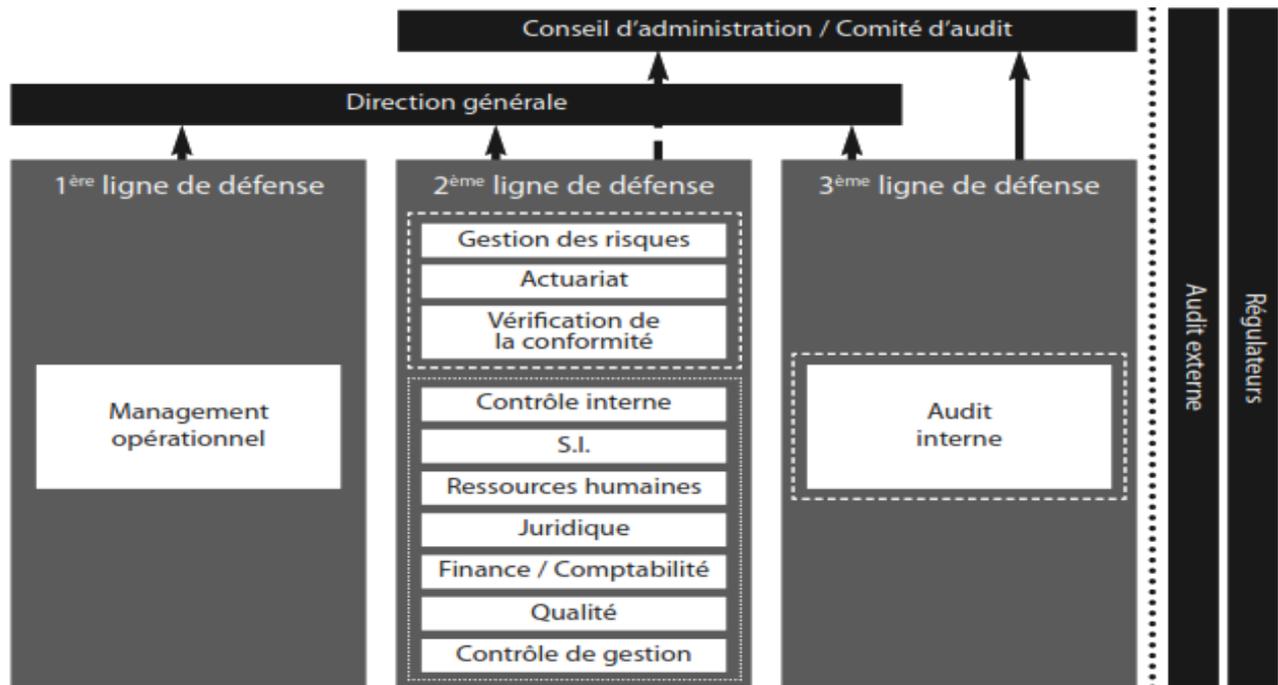


Figure 8: Les acteurs de la cartographie des risques

Source : cahier de l'IFACI

a) La ligne du management de l'aspect opérationnel

La première ligne s'intéresse aux contrôles exercés et pilotés par le management opérationnel. Cette ligne correspond aux individus qui connaissent parfaitement le métier (tel que: les employés chargés de la gestion des contrats, des sinistres, de provisionnement, ...), chose qui leur facilite l'identification des risques liés à l'activité, la maintenance de la cartographie, le déploiement des actions de maîtrise nécessaires.

b) La ligne des activités support de contrôle des risques

La première ligne est consolidée par les autres fonctions de soutien qui ont été définies afin de garantir le contrôle pertinent des risques. Parmi les activités support on distingue :

- L'activité gestion des risques :

Cette fonction veille à l'adaptation du niveau de risque pris en charge par l'entreprise avec la stratégie définie. La fonction de gestion des risques recommande aux cadres dirigeants un profil de risque de la compagnie en procurant une vision globale des risques de l'entreprise et des plans de contrôle des risques

- L'activité actuarielle :

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

Cette fonction doit avoir un niveau suffisant d'indépendance fonctionnelle. Elle participe effectivement au développement du système de gestion des risques et elle peut communiquer avec objectivité des opinions aux cadres dirigeants en se basant sur des calculs actuariels. En conséquence, elle peut proposer des ajustements sur des provisions techniques, des commentaires sur la politique de souscription, des suggestions sur la politique d'indemnisation et le programme de réassurance.

- L'activité de vérification et suivi de la conformité :

A cet égard, cette fonction veille à la vérification du respect des obligations réglementaires et légales ainsi que le respect des normes professionnelles, déontologique et les activités internes de la société d'assurance. Donc, elle détecte les risques légaux et juridiques et elle donne des conseils sur les problèmes de conformité.

- Les autres activités support :

Outre les fonctions déjà citées, on distingue des fonctions de contrôle interne, de sécurité des systèmes d'information, de finance et comptabilité, de gestion des ressources humaines ...

Ces fonctions périphériques doivent également participer dans l'émission des politiques et directives applicables dans les compagnies.

c) La ligne d'audit interne

Cette troisième ligne de défense correspond à l'unité de conseil et de contrôle qui doit exercer sa mission indépendamment des autres fonctions et elle veille à présenter des rapports de façon objective. Les suggestions de cette ligne renforcent la fiabilité de la cartographie.

Elle est chargée d'auditer la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne et le système de gouvernance.

L'audit interne intègre dans son évaluation les exigences de compétences, le processus interne d'évaluation de la solvabilité (ORSA).

2. les catégories de la cartographie des risques et les approches de sa conception

2.1 Les types de cartographie

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

Les cartographies des risques se subdivisent en deux types, chaque type correspond aux risques étudiés, on distingue :

- ✓ **Une cartographie globale** : permet d'analyser tous les risques de l'entreprise
- ✓ **Une cartographie thématique**: pour étudier les risques dans une branche bien précise

2.1.1 *La cartographie globale*

Ce type de cartographie permet d'analyser et d'hierarchiser les risques inhérents à l'ensemble de la compagnie. L'élaboration d'une cartographie globale correspond à l'identification de tous les risques dans toutes les branches d'activité de la compagnie, à l'évaluation et la hiérarchisation de ces risques en vue de fournir une vision globale sur les risques majeurs qui menacent la continuité de la compagnie. Elle contribue à la création et diffusion d'une culture de gestion des risques dans l'entité et elle identifie les actions à entreprendre. En conclusion, la cartographie globale a pour objet :

- ✓ La diffusion d'une vision macro des risques majeurs
- ✓ La création d'une base qui contient l'ensemble des actions de maîtrises nécessaires
- ✓ La diffusion d'une culture de gestion des risques

2.1.2 *La cartographie thématique*

C'est un outil de recensement, d'évaluation et de classement des risques liées à une branche ou un thème bien précis. Elle procure une vision synthétique et précise des différents segments de risque pour le thème étudié.

La cartographie thématique peut être appliquée sur un niveau de risque tel que les risques opérationnels, techniques, financiers, stratégiques et juridiques.

A ce titre, sa vision synthétique d'un domaine bien précis constitue la première étape vers la cartographie globale. Elle peut être présentée sous forme d'une matrice, d'un polygone ou un tableau.

2.2 Les approches de conception de la cartographie

Les compagnies d'assurance opèrent dans un environnement réglementaire changeant, leur activité tend vers la complexification de plus en plus. De ce fait, les directions générales ont trouvé dans la cartographie des risques l'outil le plus efficace de pilotage et de gouvernance.

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

L'évaluation systématique des risques revient généralement à utiliser deux approches :

Une approche par les processus « bottom-up » : fonctionne selon une logique ascendante, de la base vers le top, elle repose sur l'identification des risques à travers l'implication des opérationnels. Cette approche préconise l'identification et l'appréhension des risques par les opérationnels avant de faire monter l'information au top management.

L'approche top-down « top management » : elle fonde son identification et sa hiérarchisation des risques sur la vision du top management. Par conséquent, elle aboutit directement à une analyse des problématiques majeurs de la compagnie.

Il suffit de combiner ces deux approches pour permettre à l'entreprise d'avoir une meilleure identification des risques ayant un impact important sur les objectifs majeurs de l'entreprise.

2.2.1 L'approche par les processus « Bottom-up »

Cette approche repose sur un processus ascendant ; elle commence de la base et aboutit au sommet. Son avantage principal consiste à intégrer les opérationnels et leur connaissance du métier dans le système de pilotage et de contrôle interne. Sa logique de fonctionnement par de l'analyse et l'avis de chaque responsable opérationnel pour avoir une description détaillée des processus et les risques inhérents à chaque processus. Par la suite, elle part de la cartographie des processus vers la cartographie des risques.

Cependant, les risques identifiés sont bruts et nécessitent une remontée d'information à la structure en charge pour sélectionner les risques les plus pertinents.

Les outils utilisés dans cette approche sont les questionnaires et les interviews auxquels les opérationnels doivent répondre.

L'approche bottom-up « l'approche par les processus » se déroule selon quatre étapes :

a) **détermination des processus** :

Un processus est un enchaînement des opérations effectuées par des acteurs en utilisant des outils et des moyens dans un cadre déterminé. Il commence par un événement déclencheur externe (un input) pour arriver à une finalité (à un output).

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

L'énumération des processus de la société suit un modèle économique et elle est généralement effectué par la direction de la compagnie ou de la qualité.

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

b) Identifier et coter les risques inhérents aux processus

Cette étape consiste à l'identification des risques associés à chaque processus, la description des risques est réalisée par des questionnaires ou par des documents internes, cette première identification est réalisée par le management de la fonction opérationnelle et les équipes déléguées à faire la cartographie des risques.

c) recensement et appréhension des actions de maîtrise existantes

Les éléments de maîtrise et de contrôle des risques existants des risques doivent être appréciés et documentés en s'appuyant sur les informations collectées sur l'organisation. La documentation concerne les documents internes tel que les procédures, les rapports d'activités de contrôle, la fonction d'audit et de reporting.

d) estimation du risque résiduel

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

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

2.2.2 L'approche descendante « Top-down »

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

a) repérer et évaluer les risques

Dans cette phase le top management recense les risques majeurs suivant leur gravité et leur probabilité d'occurrence, cette évaluation repose sur la méthode du questionnaire ouvert ou des entretiens. L'intégration des cadres dirigeants dans l'évaluation permet d'étudier les différents scénarios dans chaque fonction.

b) Rapprocher l'étude avec la nomenclature des risques de la compagnie

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

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

c) Tisser les liens avec les processus de la compagnie

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

2.2.3 Les apports et les limites des approches utilisées

Les deux approches présentent chacune des avantages et des limites qui peuvent être récapitulés dans ces deux tableaux :

❖ Bottum-up

Tableau : récapitulatif des Avantages et limites de l'approche bottum-up

Apports	Limites
<ul style="list-style-type: none">-L'approche par les processus permet d'obtenir une bonne compréhension des activités de l'entreprise et les résultats peuvent servir à d'autres études managériales, pour proposer une réorganisation ou pour appréhender la qualité.- Cette approche exige l'analyse détaillée des activités et optimise l'exhaustivité d'inventaire des risques.- consulter les opérationnels dans l'élaboration de la cartographie permet d'échanger les expériences.	<ul style="list-style-type: none">- Cette démarche prend beaucoup de temps puisqu'elle nécessite de faire plusieurs entretiens et une collecte des données en masse.- Elle peut être coûteuse puisqu'elle requiert l'intégration des compétences et des outils informatiques pour la collecte des données

❖ Top down

Tableau : récapitulatif des Avantages et limites de l'approche top-down

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

Apports	Limites
<ul style="list-style-type: none">- Facilite la collecte des données et prend moins de temps puisque les entretiens se limite à un nombre bien précis.- Commencer par les risques stratégiques assure l'intégration des processus managériaux et transversaux.- Elle s'aligne parfaitement avec les besoins et les attentes de la direction générale.	<ul style="list-style-type: none">- Cette approche manque de précision dans la démarche d'identifier et quantifier les risques.- Les opérationnels peuvent trouver des difficultés pour s'adapter à la démarche.

2.2.4 L'approche mixte ou combinée :

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

La combinaison des deux approches et leur complémentarité est schématiser comme suit :

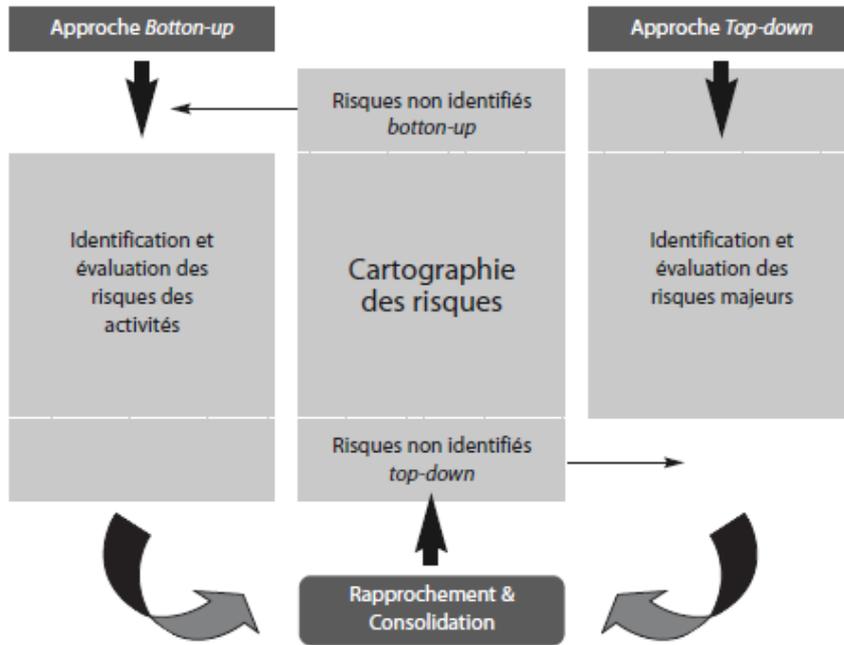


Figure : l'approche combinée « mixte »

Source : IFACI

3. Les conditions de réussite d'une cartographie

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

-L'appui et l'implication de la Direction Générale : Si les dirigeants ne trouvent d'intérêt au projet de la cartographie, elle n'a aucune chance de jouer son rôle de prédicateurs des événements incertains, car seul l'intérêt de la direction et sa détermination peut emmener les subordonnées à avoir la culture du risque dans tous les compartiments de l'organisation. La Direction générale doit s'impliquer dans la mise en place du dispositif de management des risques, en particulier les limites de risques (risques résiduels acceptés) et allouer les fonds propres permettant sa couverture.

-La formation d'un groupe de travail qualifié : Ce groupe de travail doit être composé de représentants de chaque unité opérationnelle. Ces derniers doivent disposer de solides connaissances théoriques et pratiques afin de faciliter l'identification des risques au niveau de chaque processus concerné. L'équipe projet doit être capable de mobiliser les interlocuteurs sur une période restreinte.

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

-La création d'un climat de confiance : Ce climat de confiance doit être appuyé par une communication efficace autour du caractère « auto évaluatif » de l'exercice, et devra être loin des démarches d'audit ou d'inspection. En effet, les maladroites dans la communication interne (perception de l'exercice comme un audit ou une inspection), et la difficulté à identifier les interlocuteurs les plus adaptés sont souvent des freins importants pour aboutir aux résultats souhaités.

-Désignation d'un Responsable (coordinateur de projet) : Ce responsable aura pour mission de coordonner et centraliser le travail accompli par les différents acteurs.

Section 2 : La démarche de conception d'une cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie des risques doit s'aligner à la vision stratégique de l'organisation, à son profil de risque (son niveau d'aversion au risque) et son appétence et tolérance au risque. Elle doit également prendre en considération le secteur d'activité de l'organisation. Dans ce contexte, il n'existe pas une démarche standard d'élaboration de la cartographie. Cette section, sera consacrer aux étapes d'évaluation de la cartographie des risques.

L'étape de préparation de la cartographie

- La phase de préparation

L'étape de conception de la cartographie des risques

- Recenser les risques
- Évaluer les risques
- Appréhender le dispositif de maitrise des risques
- L'évaluation du risque net (résiduel)
- La hiérarchisation et le traitement des risques

L'étape d'amélioration et d'actualisation de cartographie

- Le traitement évolutif
- L'actualisation continuelle

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

1. L'étape de préparation

Cette phase précède la collecte des données, elle consiste à étudier la compagnie afin de repérer la thématique à adopter et les processus à examiner afin de choisir les meilleures sources d'information.

2. L'étape de conception de la cartographie des risques

2.1 Identification des risques

L'investigation des risques détermine le niveau d'exposition d'une compagnie à l'incertitude. Elle exige la compréhension de l'entreprise, de son environnement externe et de la réalité juridique, politique, social et culturel. L'identification nécessite le développement d'une solide compréhension de ses objectifs stratégiques, techniques, opérationnels, des facteurs clés de succès et des faiblesses et des menaces et opportunités qui s'y rapportent¹⁵.

2.1.1 Les méthodes d'identification des risques

Il existe plusieurs techniques d'identification des risques et des anomalies au sein d'une organisation, on cite principalement :

❖ **Identification par la méthode des scénarios :**

Elle repose sur des enquêtes systématiques en impliquant les gestionnaires de chaque ligne d'activité et les spécialistes dans le management des risques. Pour construire les scénarios il faut combiner tous les facteurs de risques (Key risk indicator) inhérents à chaque processus. Par la suite, le gestionnaire applique des simulations en effectuant des variations sur les facteurs (toutes choses égales par ailleurs)

❖ **Identification basée sur les risques affectant la réalisation des objectifs :**

Elle repose sur la détection des obstacles qui peuvent mettre en cause la réalisation des objectifs fixés par la compagnie. Elle fait recours à l'analyse des processus et les différentes lignes d'activité.

❖ **Identification basée sur les tâches principales :**

¹⁵ FERMA, Cadre de référence de la gestion des risques, 2003

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

Cette technique étudie les conséquences que peut subir une compagnie si une tâche principale est mal exécutée. Elle est trop recommandée par les auditeurs puisqu'il l'intègre pour la mise en place d'un système de contrôle interne.

❖ **Identification par L'historique des risques :**

Cette technique repose sur l'analyse des données historiques de l'organisation pour garantir une meilleure projection dans le futur. Donc, elle s'intéresse qu'au risques qui ont déjà affectés l'entreprise.

❖ **Identification suivant l'environnement de l'organisation:**

Cette technique préconise une étude approfondie des changements de l'environnement dans lequel la compagnie opère. Elle permet également de faire un benchmark avec les compagnies concurrentes.

❖ **Identification par la proposition des check-lists :**

Cette méthode consiste à lister les risques inhérents à l'activité de l'organisation et étudier après leurs existences et leurs impact et fréquence.

❖ **Identification des risques inhérents actifs créateurs de valeurs :**

Cette technique s'intéresse aux anomalies et risques susceptibles de toucher les actifs créateurs de valeurs dans une compagnie.

Outre ces méthodes d'identification, il existe de nombreux outils permettant d'identifier les risques. Parmi ces outils, on note :

Le brainstorming: qui consiste à organiser des entretiens structurés en tête à tête ou seul contre tous. Ce moyen permet de débattre et de collecter un nombre important d'idées puisqu'il implique des individus qui connaissent le marché et le métier par cœur.

Les outils interrogatoires : tel que les sondages statistiques, les questionnaires, les interviews.....

Les outils descriptifs : qui consistent à déterminer les risques par l'observation des tâches, les rapports internes, la narration....

2.2. La cotation des risques bruts

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

Le processus d'estimation des risques bruts a pour finalité d'étudier la relation de causalité « cause-effet » de chaque risque et ses conséquences sur l'activité de l'entreprise, ainsi que les axes de valeurs affectés par ce risque. A cette effet, deux grandeurs permettent de caractériser chaque risque : La fréquence (la probabilité d'occurrence) et la gravité (impact).

Le risque brut quantifie le risque avant tout élément de maîtrise : absence de procédures, absence de contrôle interne, absence de traitement informatique...

2.2.1 La probabilité d'occurrence

La probabilité d'occurrence est mesurée par une échelle des fréquences qui compte la fréquence de survenance des événements pouvant causer des risques. Elle peut être estimée selon la méthode qualitative ou quantitative.

Tableau 2: La mesure de la fréquence

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

Il existe des échelles paires et des échelles impaires. Les échelles impaires donnent la possibilité aux individus de prendre une position centriste (neutre).

2.2.2 La gravité

L'évaluation de la gravité permet de connaître les conséquences de survenance d'un risque.

On distingue trois catégories d'impact, à savoir :

- **Impact de type financier** : dans ce cas la survenance d'un risque cause des pertes financières, diminution des recettes, augmentation des charges. L'impact peut être direct ou indirect, immédiat ou à terme.
- **Impact légal** : sanctions légales et/ou professionnelles, responsabilité civile et/ou pénale.
- **Impact sur la réputation** : dégradation de l'image de l'entreprise.

Tableau 3: Exemple d'échelle de mesure de l'impact

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

L'évaluation de la probabilité d'occurrence et de la gravité nous permet de calculer la criticité du risque.

2.2.3 La criticité du risque

La criticité est définie par est une grandeur qui combine l'impact (gravité) et la probabilité d'occurrence.



2.2.4 Les méthodes d'analyse du risque

- **La méthode quantitative** : consiste à déterminer la probabilité effective dans un laps de temps donnée (par semaine, par mois, par trimestre.....) ainsi que les dommages réels qui suivent sa survenance. Cette approche nécessite la disponibilité des données chiffrés sur des supports fiables.
- **La méthode qualitative** : cette approche repose sur des échelles de mesure de la probabilité et de la gravité. Ces échelles doivent être ajuster à la structure de l'organisation. Les échelles se composent généralement de 3 à 5 niveaux.

2.3 L'évaluation des actions de maîtrise des risques

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

L'action de maîtrise représente les moyens déployés ou à mettre en place en vue de réduire les risques. A chaque risque son liés une ou plusieurs actions de maîtrise. En général, on peut distinguer des éléments de contrôle et de maîtrise à titre curatif, correctif ou préventif.

Il se peut qu'une même action de maîtrise agit sur plusieurs risques.

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

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

2.4 Le classement des risques

Après avoir recenser et évaluer les risques, il est primordial d'hierarchiser ces risques dans une grille d'évaluation qui permet de marquer les risques prioritaires qui nécessitent un traitement spécifique.

Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances

2.5 L'évaluation du risque net (résiduel)

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

L'évaluation du risque net revient à calculer la criticité inhérente au risque après avoir pris en compte la performance et l'efficacité des actions de maîtrise :



La cotation du risque net ainsi déterminée permet de hiérarchiser les risques majeurs et une priorisation des plans d'actions peut être établie.

Tableau 5: L'échelle de cotation du risque net

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

Source : IFACI

2.6 La matrice des risques

Cette dernière phase permet de présenter les risques nets dans un espace bidimensionnel en fonction de leur criticité. Cette présentation graphique permet de repérer les zones qui nécessitent un traitement prioritaire par rapport à l'appétence au risque de l'organisation.

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

Figure 9: La matrice des risques

3. La phase de recommandations (plan d'action)

3.1 Stratégies de traitement du risque

Le traitement des risques consiste à choisir la stratégie optimale qui permet de diluer le risque.

Les stratégies de traitement des risques sont¹⁶ :

- **Evitement**: refus de l'exposition au risque
- **La prévention (ou réduction)**: qui est une action sur la probabilité d'occurrence et/ou l'impact du risque
- **L'acceptation (auto assurance)**, qui vise à conserver son exposition au risque en s'assurant par ses propres moyens
- **Le transfert/partage (assurance, réassurance ou titrisation)** qui a recours à des mécanismes d'assurance ou de couvertures pour compenser les pertes en cas de survenance du risque

Avant de décider la stratégie de traitement du risque, il est nécessaire d'évaluer le ratio suivant :

¹⁶ Walid Ben Messaoud, Risk-management, IFID, 2020

Coût de traitement du risque / Coût du risque

3.2 Surveillance et amélioration

Les risques évoluent continuellement de ce fait il est essentiel de suivre et surveiller périodiquement toutes les processus de gestion des risques afin de :

- garantir que les éléments de maîtrise sont pertinents et performants aussi bien dans leur élaboration que dans leur application,
- intégrer des données complémentaires pour améliorer le traitement du risque,
- instaurer une base d'incidents en vue de repérer les événements susceptibles d'affecter l'organisation dans le futur ;
- Détecter les mutations dans l'environnement interne et externe de l'entreprise, y compris les évolutions qui touchent les critères de risque et réviser les éléments de traitement du risque et des priorités,
- anticiper les risques émergents ;
- La définition de ratios économiques et d'indicateurs de suivi de l'évolution des risques.

3.3 La communication et la diffusion des outputs de la cartographie des risques

Chaque entreprise recueille et collecte une multitude de données liées à des événements aussi bien internes qu'externes qui sont essentiels pour sa gouvernance. Il est nécessaire de communiquer les données collectées aux collaborateurs afin de leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités et particulièrement de contribuer au dispositif de risk-management. L'atteinte des objectifs implique que l'information irrigue chaque niveau afin d'identifier, évaluer et répondre aux risques.

Pour qu'un dispositif de maîtrise des risques soit performant, il est indispensable de disposer des informations précises et pertinentes au bon moment et au bon endroit. Par conséquent, les systèmes d'information doivent également être contrôlés bien qu'ils forment un élément du management des risques.

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

Finally, l'actualisation de la cartographie des risques est nécessaire puisqu'elle représente la situation des risques à un temps t . D'ailleurs, la cartographie n'est pas un outil statique mais plutôt dynamique, qui dépend de l'évolution des risques.

L'actualisation de la cartographie permet d'adapter le plans d'action aux évolutions et de pouvoir juger leur impact, à ce titre le suivi perpétuel des risques et des plans d'action est d'une grande nécessité.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons mis la lumière sur la cartographie des risques qui représente le socle de l'entreprise risque management. D'abord, la cartographie présente un outil incontournable dans le processus de management des risques d'une organisation. Ensuite, elle procure une vision précise des risques qui peuvent mettre en péril l'activité de l'organisation sur le court, le moyen et le long terme. En outre, la cartographie permet de mesurer leur probabilité d'occurrence, leur gravité ainsi que les actions de maîtrise.

Dans ce cadre, nous avons présenté dans ce chapitre la cartographie des risques et nous avons mis en exergue ses objectifs, ses différentes approches et la démarche à suivre pour sa conception ainsi que son utilisation.

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

Après avoir consacré la partie théorique au rôle primordial que joue le management des risques dans une compagnie d'assurance et aux notions de base de la cartographie des risques, nous allons présenter dans ce chapitre notre étude. A ce titre, la mise en place d'une cartographie requiert la connaissance préalable de la compagnie en question et de son portefeuille.

A cet effet, avant d'entamer notre cas pratique, nous allons présenter dans un premier temps la SAA et la direction des risques industriels et ce chapitre sera scindé en deux sections :

Section 1 : Présentation de la SAA

Section 2 : Elaboration de la cartographie des risques

Section 1 : la présentation de la Société Nationale d'Assurance SAA

Cette section a pour but de présenter en premier lieu la société nationale d'assurance ainsi, la direction des risques industriels.

1. La Société Nationale d'Assurance SAA

La Société Nationale d'Assurance, Entreprise Publique Economique, société par Actions active sur le marché depuis 57 ans. Créée le 12 décembre 1963 et elle est parmi les plus anciennes compagnies d'assurances. La SAA est Agréée pour pratiquer toutes les branches d'assurances de dommage ainsi que la réassurance. Elle dispose de plus de 532 points de vente, dont 234 agents généraux, des guichets bancaires dans le cadre des conventions de bancassurance trois banques publiques que sont, la BADR, la BDL et la BNA, aussi la SAA a signé avec 42 protocoles d'accord de courtage.



Activité	Compagnie d'assurance
Création	12 décembre 1963
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Siège social	Quartier des affaires Bab-Ezzouar Alger
Capital	37 milliards de DA
Part de marché en 2019	21,99%
Site web	www.saa.dz

Elle dispose d'une filiale expertise et détient des participations dans plusieurs entreprises dont AMANA, pratiquant les assurances de personnes, en partenariat avec la MACIF, la BADR et la BDL.

La SAA conserve l'ascendant sur le de marché des assurances dommage en 2019 et demeure le premier assureur de la place avec 21.99% de part de marché.

Avec ses 3 321 collaborateurs dont la moitié interviennent dans le cœur de métier, la SAA propose aux particuliers et aux entreprises des solutions assurantielles adaptées et compétitives.

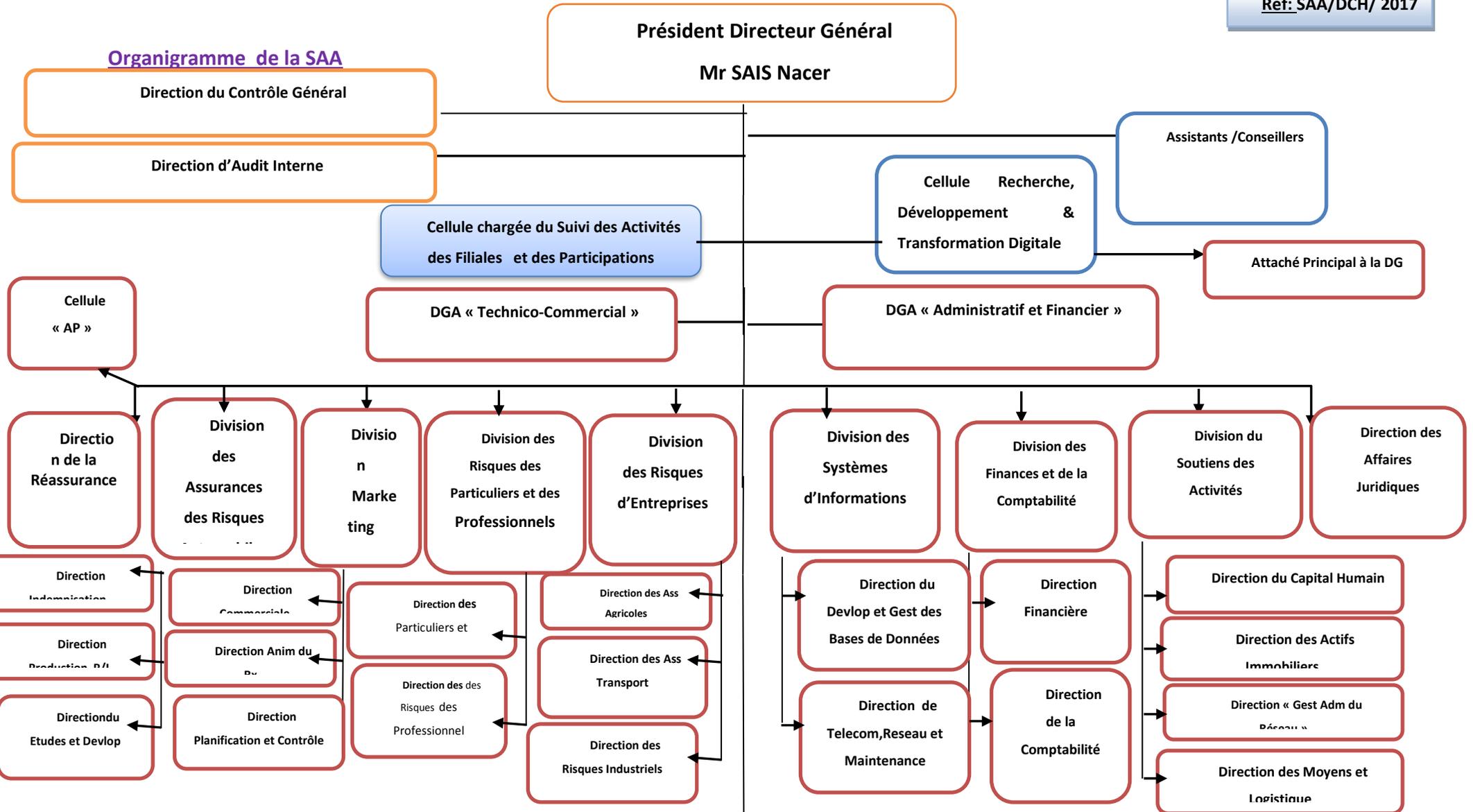
1.1.Activités de la SAA

Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

- Assurance incendie et risques annexes;
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines ;
- Assurances des risques de la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage) ;
- Assurance engineering (Bris de machines, Engins de Chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...) ;
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre–faculté et corps-) ;
- Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...) ;
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, collectivités, Vol, Bris de Glaces, Dégâts des eaux...) ;
- Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise,
- Assurance automobile.
- Assurance-crédit ;

La bancassurance.

Organigramme de la SAA



1.2. La SAA sur le marché Algérien des assurances

Le marché algérien des assurances composé de **23** sociétés et mutuelles a réalisé, au terme de l'exercice 2019, un chiffre d'affaires de l'ordre de **152,4** milliards DZD, enregistrant une croissance de **5,96%** par rapport à l'exercice 2018.

Malgré la concurrence ardue et la faible évolution des primes émises sur le marché Algérien, durant les 5 dernières années, la SAA a :

- ✓ Préservé sa position de leader du marché, avec une part de 22%;
- ✓ Maintenu la 1ère place en assurance automobile, avec un part de 28,8% ;
- ✓ Amélioré ses parts de marché dans les risques agricoles, passant de 25% à 28%;
- ✓ Conforté ses parts dans les risques divers passant de 14% à 15% ;
- ✓ Gardé sa part dans la branche « Transport ».

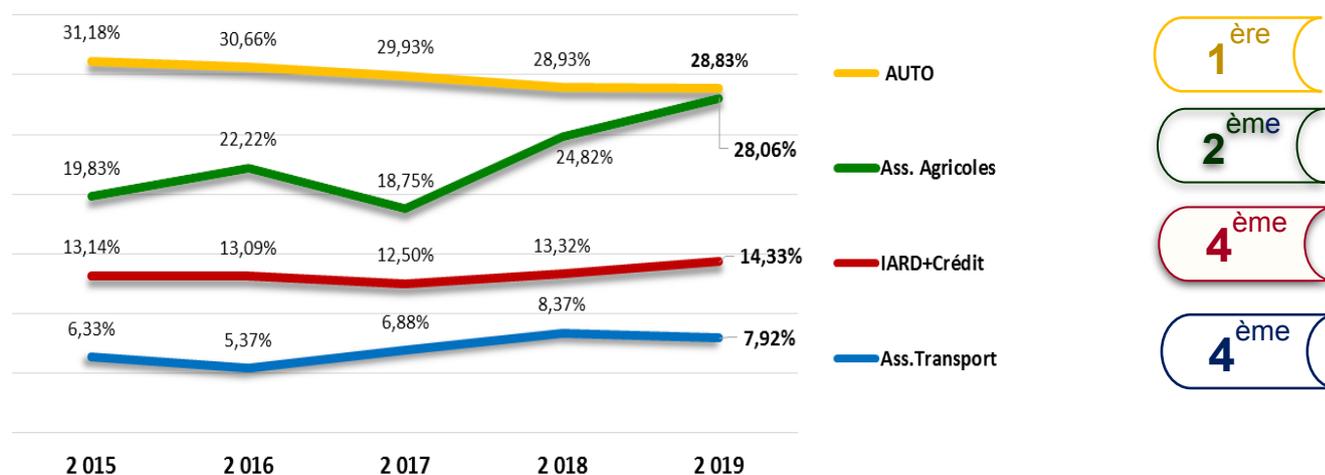


Figure 10: évolutions de la production des branches de la SAA 2015-2019

Source : rapport d'activité de la SAA 2019

2. La SAA en chiffres

2.1. Evolution de la production de la SAA¹⁷

¹⁷ Rapport d'activité de la SAA, 2019

Chapitre 03 : La mise en place d'une cartographie des risque

La SAA a réalisé, au titre de l'exercice 2019, un chiffre d'affaires de l'ordre de 29,117 milliards DZD, enregistrant une croissance de 5,20%, soit un apport additionnel de 1,439 milliards DZD contre (+) 1,152 milliards de DZD 2018/2017.

Tableau 6: Evolution de la production de la SAA

Unité : En Millions DZD

Branche	Emissions 2019		Emissions 2018		Croissance en valeur relative		Croissance en valeur absolue	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Risque Obligatoire	1 916 160	3 714	1 954 191	3 641	-1,95%	2,02%	-38 031	+73
Risques Facultatifs	5 388 991	15 849	4 916 881	15 733	9,60%	0,74%	472 110	+117
Assistance Auto	597 309	655	617 618	665	-3,29%	-1,46%	-20 309	-10
Automobile	1 916 160	20 218	1 954 191	20 038	-1,95%	0,90%	-38 031	+180
Risques Part. & Prof.	304 967	2 811	320 891	2 796	-4,96%	0,52%	-15 924	+15
Risques Industriels	12 029	4 853	13 788	3 742	-12,76%	29,70%	-1 759	+1 111
Assurance Agricole	24 866	750	24 995	614	-0,52%	22,16%	-129	+136
Assurance Transport	48 533	485	50 156	489	-3,24%	-0,65%	-1 623	-3
Total Grands risques	85 428	6 088	88 939	4 844	-3,95%	25,68%	-3 511	+1 244
TOTAL (1)	2 306 555	29 117	2 364 021	27 679	-2,43%	5,20%	-57 466	+1 439
Acceptations (2)		226		275		-17,70%		-49
Total avec Acceptations (1+2)		29 344		27 954		+ 4,97%		+ 1 390

Source : rapport d'activité de la SAA 2019

Une croissance du chiffre d'affaires de 5,20%, soit +1,44 Milliards DZD par rapport à 2018.

Cette croissance concerne les branches suivantes :

- Les risques industriels : Les émissions de la branche risques industriels s'élèvent à 4,85 Milliards DZD Par rapport à l'exercice écoulé, les réalisations de cette branche ont crû de 1,11 Milliard DZD.
- Les assurances Automobiles : Le chiffre d'affaires réalisé dans cette branche est de l'ordre de 20,21 Milliards DZD. Par rapport à 2018, le chiffre d'affaires de cette branche a cru de 180 millions DZD.
- Les assurances Agricoles : un chiffre d'affaires de 750 Millions DZD. Par rapport à 2018, la branche affiche une progression appréciable de 21% et un apport additionnel de 136 Millions DZD. Cette croissance est le résultat des émissions importantes du segment assurances des animaux et celui du matériel agricole.
- Les risques des particuliers et des professionnels : une croissance de 15 millions DZD par rapport à l'exercice 2018.

Chapitre 03 : La mise en place d'une cartographie des risque

- Cependant, une baisse de 3 millions DZD a été enregistré dans la branche automobile au titre de la même année.

Ces résultats concrétisent les fruits de la stratégie de diversification la SAA puisque la part des risques « hors automobile » est en évolution continue depuis 2012, en passant de 22% en 2014 à **31%** en 2019.

2.2.Sinistres, Indemnisations

L'évolution de la fréquence des sinistres est présentée dans le tableau comme suit :

Tableau 7:Evolution des sinistres de la SAA

Sinistre	Déclarés	Repris	Déclarés	Repris	Evolution	
	2019		2018		Nombre	%
Matériels	303 805	25 553	298 976	21 724	8 658	2,70%
Corporels	5 264	1 719	5 557	1 719	-293	-4,03%
Total Auto	309 069	27 272	304 533	23 443	8 365	2,55%
Risques Part/Prof	6 077	180	6 129	303	-175	-2,72%
Risques Industriels	4 445	148	1 960	202	2 431	112,44%
Risques Agricoles	1 156	81	1 124	103	10	0,81%
Risques Transport	323	41	245	47	72	24,66%
Total Grands risques	5 924	270	3 329	352	2 513	68,27%
Total	321 070	27 722	313 991	24 098	+10 703	+3,17%

Source : rapport d'activité de la SAA 2019

Au terme de l'exercice 2019, le nombre de déclarations s'élève à 348 972 dont 27 722 repris, contre 338 089 en 2018, soit 10 703 dossiers déclarés en plus ;

- 78% de l'accroissement des déclarations concerne la branche « matériel auto » qui a enregistré 8 365 déclarations en plus ;
- Avec 2 431 déclarations en plus, la branche risques industriels vient en deuxième position et ce en raison de l'évolution de son chiffre d'affaires par rapport à 2018.

Quant aux indemnisations on les trouve dans le tableau suivant :

Tableau 8: Indemnisations en nombre et montant 2019/2018

Branche	En millions DZD							
	2019		2018		Variation des réglés		Evolution des règlements	
	Nombre	Montant	nombre	Montant	en nombre	en %	en valeur	en %
Matériels	332 532	12 227	323 627	11 524	8 905	2,75%	703	6,10%
Corporels	8 849	2 325	9 926	2 526	-1 077	-10,85%	-202	-7,99%
Automobile	341 381	14 552	333 553	14 050	7 828	2,35%	502	3,57%
Risques Part. & Prof.	6187	337	6487	362	-300	-4,62%	-25	-6,93%
R. Industriels	2 331	1 074	2 245	1 266	86	3,83%	-192	-15,16%
R. Agricoles	1264	175	1270	159	-6	-0,47%	16	10,21%
A. Transport	314	148	317	150	-3	-0,95%	-2	-1,29%
Total Grands Risques	3 909	1 398	3 832	1 576	77	2,01%	-178	-11,28%
Total	351 477	16 286	343 872	15 988	7 605	2,21%	299	1,87%

Les indemnisations versées en 2019 sont de 16,286 milliards DZD, contre 15,988 milliards DZD en 2018, soit une hausse de 299 millions DZD/+1,87%.

- ⇒ Les indemnisations au titre de la branche automobile enregistrent une hausse de 502 millions DZD traduisant l'effort de règlement de dossiers (+ 7 828 dossiers réglés Vs 2018) ;
- ⇒ La baisse des indemnisations des risques industriels (-192 millions DZD), est due aux règlements de sinistres importants en 2018, mais aussi à la nature des dossiers reçus en 2019 ;
- ⇒ La hausse des indemnisations des risques agricoles (+16 millions DZD) due au règlement de dossiers importants.

2.3. Activité de la Réassurance

La réassurance permet aux compagnies d'augmenter leur capacité de souscription et donc elle assure une augmentation du chiffre d'affaires et elle améliore la rentabilité.

La SAA cherche constamment une protection optimale de ses engagements en faisant l'arbitrage cout/ rentabilité.

Par ailleurs, la SAA poursuit ses efforts en vue de diversifier ses partenaires réassureurs pour se donner davantage d'atouts, afin de pouvoir faire face à la concurrence et maintenir sa position de leader.

Au titre de l'exercice 2019 la cession par mode de réassurance est comme suit :

CESSION	2018	2019	En Milliers DZD	
			Evolution	
			Valeur Absolue	%
Conventionnelles	3 014 421	3 447 029	432 608	14%
Facultatives	1 079 376	1 257 508	178 132	17%
TOTAL	4 093 797	4 704 537	610 740	15%

- L'évolution de 14% des cessions conventionnelles en dépit de l'augmentation des rétentions des branches RCG, Transport Facultés & Risques Agricoles.
- Les cessions facultatives ont augmenté de 17%, du fait de la branche « incendie ».

3. Présentation de la direction des risques industriels de la SAA

La SAA étant le leader du marché Algérien des assurances à orienter sa stratégie vers la diversification du portefeuille en intégrant davantage de risques à forte valeur ajoutée. De ce fait, nous avons focaliser notre étude sur la branche des risques industriels afin d'analyser les risques inhérents à cette branche. D'ailleurs, appliquer le processus du management des risques sur le portefeuille des risques industriels de la SAA permet de garantir l'efficacité dans la gestion des risque et aide à réaliser les défis de la Société en terme de : diversification du portefeuille, d'amélioration de la qualité de service et de gestion et maitrise des risques.

3.1 l'organisation de la direction des risques industriels

Le schéma organisationnel de la direction est composé de deux sous directions (sous-direction exploitation et sous-direction réalisation)

La sous-direction exploitation est chargée de suivre les volets production et sinistre et elle se compose de deux services, à savoir :

- **Service sinistre** : chargé de l'étude technique des dossiers sinistres, la partie statistique est assurée par le service sinistre de la sous-direction réalisation.
- **Service production** : chargé essentiellement de la préparation des offres d'assurance et des statistiques du volet production.

La sous-direction réalisation elle se compose également de trois services, à savoir :

- **Service sinistre** : chargé de l'étude technique des dossiers sinistres et la préparation des statistiques du volet sinistre (réalisation et exploitation).

Chapitre 03 : La mise en place d'une cartographie des risque

- **Service production** : chargé de la production de tous les produits relevant de la S/D la RCD.

La consolidation des statistiques des deux volets sinistre et production se fait par un actuare.

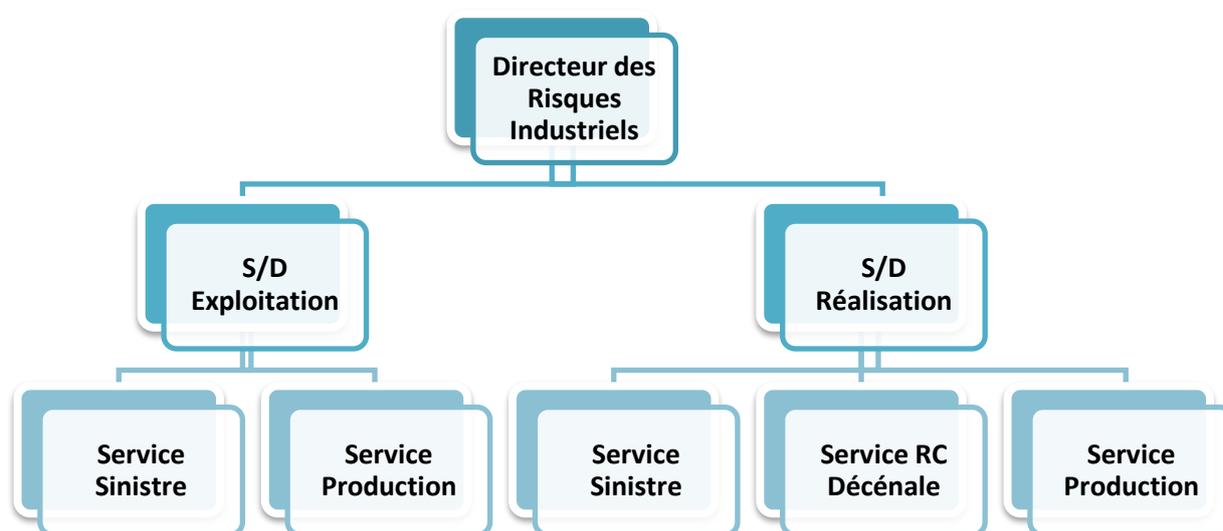


Figure 11:l'organigramme de la direction des risques industriels

Source : organisation interne de la SAA

3.2. Production de la branche risques industriels

Tableau 9:production par branche

Production par Branche

	Réalizations au 31/12/2018		Réalizations au 31/12/2019		Taux d'Evolution %	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
INCENDIE	2 548	1 704 336 579	2 661	2 725 061 292	4%	60%
R.C EXPLOITATION	714	106 987 099	648	177 333 498	-9%	66%
RISQUES DIVERS	3 018	340 574 100	1 914	293 682 826	-37%	-14%
CAT-NAT	4 205	444 260 221	3 300	418 184 906	-22%	-6%
TOTAL EXPLOITATION	10 485	2 596 157 999	8 523	3 614 262 521	-19%	39%
CONSTRUCTION	2 513	935 948 470	2 622	857 527 515	4%	-8%
R.C CONSTRUCTION	790	209 404 995	884	380 941 086	12%	82%
TOTAL REALISATIONS	3 303	1 145 353 465	3 506	1 238 468 602	6%	8%
TOTAL DRI	13 788	3 741 511 464	12 029	4 852 731 123	-13%	30%

Source : rapport d'activité de la SAA

- Le chiffre d'affaires réalisé concernant les risques industriels au 31/12/2019 est de

4,85 Milliards DA.

- Comparativement à la même période de N-1, le chiffre d'affaires réalisé a enregistré une progression de 30% qui se traduit en termes de valeur absolue par un montant de 1,11 Milliards DA.
- La branche Incendie a connu une évolution avec un taux de 60% traduisant un apport supplémentaire en primes de plus de 1,02Millions DA.

3.3. Les contrats commercialisés au niveau de la DRI

La direction des risques industriels offre une panoplie de contrats afin de répondre aux besoins des entreprises sur le marché. Ces contrats suivent principalement deux types :

- « Tous risques sauf »
- « Péril dénommé »

Les produits commercialisés dans la direction RI sont :

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

PRODUITS	GARANTIES
Assurances contre l'Incendie et les éléments naturels Risques Industriels :	-Incendie - explosion - Dommages Electriques -Tempêtes - Inondation - Tremblement de Terre - Recours des Voisins - Honoraires d'experts - Pertes Indirectes - Frais de Déblais - Mises en Conformités - Privation de jouissance - Pertes de Loyers
Dégâts des Eaux Bris de Glaces Vol sur la Personne Vol de Marchandises Vol en Coffre Bris de Machines Tous Risques Engins	Dégâts des Eaux Bris de Glaces Vol sur la Personne Vol de Marchandises Vol en Coffre Bris de Machines Tous Risques Engins

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

Section 2 : Elaboration de la cartographie des risques

La présente section sera consacrée à la mise en place de la cartographie des risques du portefeuille risques industriels de la SAA en se référant à la démarche déjà citée dans le chapitre précédent.

Notre travail sera réalisé sur trois étapes :

- Une première étape de préparation dans laquelle nous allons présenter le choix de l'approche d'élaboration, les outils et les méthodes adoptés.
- Une deuxième étape de réalisation dans laquelle nous allons identifier, évaluer et traiter les risques tout en mettant le point sur le dispositif de maîtrise des risques.
- Une troisième étape qui sera dédiée à la recommandation de quelques actions favorables pour certains risques classés par zone selon leur criticité.

1. La méthodologie de travail et la démarche d'élaboration de la cartographie des risques

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

Compte tenu de la période consacrée au stage pratique, Nous avons écarté le choix d'une cartographie globale qui nécessite un long processus, beaucoup de temps et plusieurs moyens. De ce fait, nous avons opter pour une cartographie thématique et le périmètre de notre étude s'est limité aux activités techniques de la direction des risques industriels compte tenu de ses deux services: Production et sinistre. Nous avons évalué les risques inhérents aux quatre niveaux de risque ; à savoir : des risques d'ordre techniques (dite d'assurance), financiers, opérationnels et stratégiques et environnementaux.

Le choix de la direction des risques industriels est motivé par les orientations stratégiques de la SAA qui vise à réaliser une diversification en intégrant davantage des grands risques d'exploitation au portefeuille et en optimisant le programme de réassurance pour diluer ces grands risques. Donc, le segment des risques industriels ne domine pas le portefeuille de la SAA mais il constitue une opportunité de développement et la maîtrise des risques au niveau de cette direction peut faire gagner à la compagnie des avantages concurrentiels considérables.

Quant au choix de l'approche d'élaboration de la cartographie des risques, nous avons utilisé l'approche combinée qui consiste à impliquer à la fois les opérationnels et les cadres dirigeants

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

afin de mieux cerner les risques. En effet, nous avons commencé par une approche top-down pour avoir une vision globale et ensuite nous avons opté pour la bottom-up pour avoir plus de détails.

1.2. Le choix de la cotation des risques

Pour collecter les inputs nécessaires au calcul de la criticité des risques, nous avons adopté une approche qualitative. Cette approche est subjective mais elle est fondée sur la vision et les expériences des collaborateurs et de certains cadres dirigeants de la compagnie. D'ailleurs, elle peut ouvrir des champs de recherches quantitatives à travers la création d'une base de données contenant l'historique de la survenance et de l'impact de chaque risque.

1.3. Les outils impliqués dans la collecte des données

La phase qui sous-tend l'identification des risques est la collecte des données pertinentes. A ce titre, nous avons fait recours à des outils interrogatifs et des outils descriptifs, à savoir :

- **Les entretiens :**

Des entretiens ont été effectués avec les directeurs, les sous-directeurs et les gestionnaires ; au niveau de la direction des risques industriels, la direction de réassurance et la direction chargée des finances et comptabilité et au niveau de l'agence du siège ; en vue d'assurer une meilleure compréhension de l'organisation de la structure en question et la division des tâches.

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

- **Les questionnaires :**

Deux questionnaires ont été diffusés au niveau de la direction des risques industriels et ont été communiqués au réseau. Cet outil nous a permis d'intégrer les causes et les conséquences de chaque risque ainsi que les axes de valeurs affectés par chaque risque. Donc, nous avons pu obtenir des arguments et des jugements sur la fréquence et la gravité de chaque risque.

- **L'analyse documentaire :**

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

Les documents utilisés sont :

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

- Le rapport d'activité de la SAA -2019
- Le recueil des risques d'entreprise
- Le manuel des procédures des risques industriels
- Le rapport de gestion 2019

2. La détermination des processus

La mise en place d'une cartographie thématique des risques de la direction des risques industriels de la SAA commence par l'étape d'identification des processus à partir des documents internes de la compagnie (recueil des risques d'entreprise, l'organisation de la direction des risques industriels...) et de la description narrative des processus par les opérationnels et les responsables. Ces processus sont scindés par activité (la souscription, l'indemnisation, le recours et la réassurance). Le détail se résume comme suit :

Tableau 10:la détermination des processus

Processus		Taches
Processus 01	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance	<ul style="list-style-type: none">- Réception d'une demande d'assurance par un courtier ou directement sans intermédiation.- Remplir les informations nécessaires du risque (les informations fournies par le courtier ou par l'assuré)- Une visite de risque par les ingénieurs de la société (selon le besoin).- Conception de l'offre technique suivant les besoins des clients (les garanties proposées, taux de prime/surprime, franchise, limites de couverture).- Collaborer avec la direction de réassurance si le capital assuré dépasse le seuil de rétention déterminé dans le programme de réassurance.- Négocier l'offre avec l'assuré.- Fixer la prime et valider l'offre.
Processus 02	Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	<ul style="list-style-type: none">- La vérification des renseignements.- Etablir la police d'assurance et attribuer un code de police.- Saisir la police sur l'ORASS.- Validation et signature du contrat par l'assuré.- Editer une quittance d'encaissement par l'ORASS- Transmission des copies des documents au client et au service de comptabilité.- Les quittances de prime transmis matérialisent l'encaissement (traçabilité).

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

Processus 03	Gestion des affaires en portefeuille RI	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir les avenants après accord des assurés. - Des visites de risques pour certains contrats du portefeuille. -Ajuster et régulariser les primes. - Actualisation des capitaux assurés en cas de renouvellement. - l'enregistrements des avenants et modifications sur le système ORASS tout en classant une copie dans le contrat. -Communiquer les copies nécessaires avec le service comptabilité.
Processus 04	La gestion des sinistres	<ul style="list-style-type: none"> - Réception de la déclaration de sinistre - vérification des garanties et le respect des délais de déclaration - un dossier sinistre est ouvert en faisant l'enregistrement sur l'ORASS et sur le registre des sinistres. -la constitution d'un avis de sinistre (Evaluation initiale) - impliquer la réassurance par la transmission des avis de sinistre (suivant le cas) - le provisionnement - la délégation d'un expert agréé par la SAA - Mettre en place un rapport d'expertise - finalisation de l'étude du dossier sinistre -l'enregistrement de la pièce de dépense (sur ORASS) - l'envoi des pièces nécessaires à la comptabilité et finance pour l'indemnisation -la gestion des recours
Processus 05	Réassurance	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion du traité et des affaires facultatives -Négociation et définition avec les réassureurs et les courtiers des conditions de renouvellement des traités de réassurance -Communiquer le programme de réassurance à l'autorité de contrôle au niveau du ministère des finances - Avant la prise d'effet du risque la direction de réassurance Négocie les détails des conditions d'assurance et de réassurance des affaires facultatives avec les courtiers/réassureurs. -Réception des notes de couverture en réassurance facultative envoyés par les courtiers/réassureurs.

Source : élaboré par nous même à partie des documents internes de la SAA et des entretiens

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

3. L'identification des risques liés au processus

En se basant sur des techniques d'identification des risques, à savoir :

- Le questionnaire (**voir annexe N°01**)
- Les entretiens avec les responsables de la direction des risques industriels
- Des documents internes (guide d'activité, le recueil des risques d'entreprise, l'organisation de la direction RI ...)

Nous avons identifié quelques risques ainsi que leurs dispositifs de maîtrise pour y faire face tout en désignant le processus affecté par chaque risque (**annexe N°02**), les causes et les conséquences de chaque risque et les axes de valeurs. Ensuite, nous avons utilisé trois niveaux de risques en faisant référence à la nomenclature de l'IFACI pour faciliter le travail. Le tableau ci-dessous résume les risques identifiés :

Sachant que les grandes familles des risques de niveau 1 sont :

- **Les risques financiers** : risques liés à l'évolution des marchés financiers, de gestion de bilan ou financière.
- **Les risques techniques** : risques spécifiques aux activités techniques d'assurance.
- **Les risques opérationnels** : risque de pertes résultant de procédures internes de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défaillants, ou d'événements extérieurs
- **Stratégiques et environnementaux** : risques relatifs au pilotage de l'entreprise, aux risques de réputation directe et aux risques générés par l'environnement de l'entreprise et aux risques émergents

Le tableau ci-dessous résume les risques identifiés de niveau 3. Il faut noter que nous avons accordé des codes de R1 à R21 pour les risques identifiés afin de faciliter leur utilisation dans les matrices :

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

Tableau 11: la nomenclature des risques identifiés au niveau de la direction RI

Code	Famille de risque	Risque niveau 2	Niveau 3	Risque niveau 3
R1	Financiers	Gestion d'actifs (R103)	R10301	Risques de trésorerie- non recouvrement des primes
R2			R10313	Risques crédit réassureurs
R3	Techniques	Risques techniques (R201)	R20101	Risques de définition produit
R4			R20102	Risques de tarification
R5			R20103	Risques de non-rentabilité des produits d'assurance
R6		Risque de souscription (R202)	R20204	Risques d'apéritition
R7			R20206	Risques d'annulation, de résiliation, de réduction
R8		Sinistralité non vie (R203)	R20301	Risques de déviation de la sinistralité
R9		Risques de provisionnement (R204)	R20403	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres
R10		Risques de réassurance De protection (R206)	R20601	Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance
R11		Clients / tiers, produits et pratiques commerciales (R301)	R30124	Sélection / Analyse clientèle

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

R12	Opérationnels	Exécution, livraison et gestion des processus (R302)	R30201	Saisie, exécution et suivi des transactions-Erreur
R13			R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions (non-respect ou mauvaise interprétation des procédures)
R14			R30205	Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations
R15			R30219	Documents contractuels clients - Collecte et conservation
R16			R30222	Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations
R17			R30227	Risques de non-respect des limites de délégation commerciale
R18			R30229	Risques de défaillance d'un courtier
R19				Dommages aux actifs Corporels (R305)
R20	Stratégiques et environnementaux	Marché de l'assurance (R401)	R40102	Risques de concurrence
R21		Autres risques systémiques et exogènes(R407)	R40701	Risques économiques

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

4. L'évaluation et le traitement des risques identifiés

L'étape qui suit l'identification des risques associés aux différents processus consiste à attribuer une évaluation aux risques bruts en se basant sur des informations justifiables sur le couple (fréquence, gravité). Ces informations ont été tirées des réponses sur notre questionnaire et des entretiens au niveau de la direction des risques industriels. Ainsi, une autre évaluation porte sur la cotation de la performance du dispositif de maîtrise des risques (DMR) adopté par la SAA afin de diluer les risques à l'égard de l'appétence au risque de la société. L'objectif est de connaître la criticité des risques résiduels et de pouvoir par la suite proposer des plans d'actions pour les risques critiques.

4.1. L'appréciation des risques bruts

Une fois les risques sont identifiés nous avons passé à l'évaluation de ces risques à l'état brut avant l'implication des actions de maîtrise de risque. Par la suite, nous avons tenté d'évaluer la performance des actions de maîtrise pour obtenir des risques nets. La finalité de cette évaluation est de ramener les risques à un niveau acceptable tout en s'alignant à l'appétence au risque de la compagnie.

En conclusion, la criticité permet de mesurer le risque brut, elle dépend de leur probabilité d'occurrence et de leur gravité.

Cette évaluation se base sur des échelles à 5 niveaux afin de faciliter la hiérarchisation des risques et ils peuvent être défini comme suit :

A. La probabilité d'occurrence (fréquence)

Ce critère permet de classer les risques selon leur probabilité de survenance.

Tableau 12: échelles de mesure de la fréquence

	Probabilité d'occurrence	Exposition (calendaire)
1	Impossible : le scénario est impossible	1 fois dans un siècle
2	Très improbable : le scénario est hautement improbable et son survenance est presque impossible	1 fois dans 10 ans
3	Improbable : le scénario est peu probable et ne surviendra pas souvent	1 fois par année

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

4	Probable : le scénario est possible et il surviendra probablement à court ou à moyen terme	1 fois par mois
5	Très probable : le scénario est très possible et il surviendra souvent à court terme	1 fois par semaine

Source: Walid Ben Messaoud, Risk-management, IFID 2020

B. La gravité (l'impact)

Ce critère permet de classer les risques par rapport à la gravité des conséquences et en fonction de divers facteurs (financiers et conformité réglementaire) et de leur impact sur l'atteinte des objectifs

Tableau 13: échelles de mesure de la gravité

	GRAVITE	FINANCIER	CONFORMITE REGLEMENTAIRE
1	Non grave : les objectifs ne sont pas affectés	AUCUNE BAISS DU CA ET DU ROE	VEILLE, ANALYSE ET CONFORMITE REGLEMENTAIRE
2	Peu grave : déviation non déterminante par rapport aux objectifs	BAISSE DU CA =< 1% BAISSE DU ROE =< 1%	VEILLE REGLEMENATIRE NON PERMANENTE
3	Moyennement grave : les objectifs ne sont pas affectés d'une façon sensible	BAISSE DU CA > 1% et =< 5% BAISSE DU ROE > 1% et =< 3%	ABSENCE DE VEILLE REGLEMENATIRE SYSTEMATIQUE ET NON CONFORMITE PAR RAPPORT A QUELQUES REGLES ET LOIS
4	Très grave : affecte durablement l'atteinte d'un objectif stratégique	BAISSE DU CA > 3% et =< 15% BAISSE DU ROE > 3% et =< 10%	ABSENCE TOTALE DE VEILLE REGLEMENATIRE ET NON CONFORMITE DE PLUSIEURS REGLES ET LOIS ET ATTEINTE D'UNE ACTIVITE DE LA COMPAGNIE D'ASSURANCE
5	Catastrophique : la survie de la compagnie est menacée, l'impact financier est problématique	BAISSE DU CA > 15% BAISSE DU ROE >10%	ABSENCE TOTALE DE VEILLE REGLEMENATIRE ET NON CONFORMITE DES REGLES ET LOIS NEVRALGIQUES A L'ACTIVITE ET AUX OBJECTIFS DE LA COMPAGNIE LA SURVIE DE LA COMPAGNIE EST MENACEE

Source: Walid Ben Messaoud, Risk-management, IFID 2020

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

C. La criticité

Elle peut être définie comme le score accordé à chaque risque identifié. Sa valeur est obtenue en multipliant la probabilité d'occurrence par la gravité « fréquence × impact = criticité ». Par conséquent, les scores peuvent être classés dans une matrice à 25 entrées comme suit :

Fréquence

Matrice des risques bruts

	1 à 4	5 à 9	10 à 14	15 à 19	20 à 25
	FAIBLE	MODEREE	FORTE	TRES FORTE	CATSTROPHIQUE
	CRITICITE				
5					
4					
3					
2					
1					
	1	2	3	4	5

Gravité

4.2 Le traitement du DMR « dispositif de maîtrise du risque »

Pour la maîtrise des risques, plusieurs actions peuvent être entreprises et se résument comme suit :

- Action corrective : vise à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée ;
- Action curative : vise à éliminer l'effet d'une non-conformité détectée ;
- Action préventive : vise à éliminer la cause d'une non-conformité **potentielle** ou d'une autre situation **potentiellement** indésirable.

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

On distingue aussi plusieurs critères d'analyse du DMR :

- Pertinence : elle mesure la capacité à réellement réduire le risque ;
- Efficacité : elle se mesure plus facilement et selon la réalisation de l'action
- Performance : elle combine ces 2 critères, **Performance = Pertinence X Efficacité.**

L'échelle d'évaluation de la pertinence se résume comme suit :

	Niveau
5	Inadéquat
4	Améliorable
3	Moyen
2	Pertinent
1	Très pertinent

L'échelle d'évaluation de l'efficacité se résume comme suit :

	Niveau
5	Non piloté
4	Plan d'action en cours de définition
3	Plan d'action défini
2	Plan d'action en production
1	Plan d'action validé et réalisé

Le traitement consiste à accorder des scores pour chaque dispositif de maîtrise et de contrôle existant, l'évaluation est fondée sur les outils cités auparavant et suivant 5 échelles. Comme suit :

Matrice d'évaluation du DMR

PERFORMANCE		1-4	5-9	10-14	15-19	20-25
		TRES FORTE	FORTE	MOYENNE	FAIBLE	TRES FAIBLE
	5					
	4					
	3					
	2					
	1					

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

EFFICACITE

4.3. L'évaluation des risques nets

L'évaluation du risque résiduel (risque net) aura lieu après l'application du dispositif de maîtrise de risque. Elle reflète le niveau actuel de chaque risque après les efforts appliqués en vue de le réduire. Le tableau suivant présente les résultats du risque résiduel :

Matrice Criticité & Maitrise

MAITRISE DES RISQUES	20-25	TRES FAIBLE					
	15-19	FAIBLE					
	10-14	MOYENNE					
	5-9	FORTE					
	1-4	TRES FORTE					
			FAIBLE	MODEREE	FORTE	TRES FORTE	CATASTROPHIQUE
			1-4	5-9	10-14	15-19	20-25
			CRITICITE				

Les résultats du questionnaire et des entretiens peuvent être récapitulés dans ce tableau tandis que les tableaux d'identification et d'analyse détaillés ont été insérés dans les annexes N°2 et N°3:

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

Tableau 14:l'évaluation des risques

Codes	Risques	Criticité	risque brut	risque brut	Performance	DMR	DMR	Criticité	Risque net	Risque net
R1	Risques de trésorerie-non recouvrement des primes	20	Très fort		9	Moyenne		16	Très fort	
R2	Risques crédit réassureurs	12	Fort		6	Forte		6	Modéré	
R3	Risques de définition produit	10	Fort		4	très forte		8	Modéré	
R4	Risques de tarification	15	Très fort		12	Moyenne		9	Modéré	
R5	Risques de non-rentabilité des produits d'assurance	9	Modéré		8	Forte		4	Faible	
R6	Risques d'apéritition	6	Modéré		12	Moyenne		2	Faible	
R7	Risques d'annulation, de résiliation, de réduction	6	Modéré		3	Très forte		2	Faible	
R8	Risques de déviation de la sinistralité	15	Très fort		6	Forte		15	Très fort	
R9	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres	6	Modéré		12	Moyenne		6	Modéré	
R10	Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance	6	Modéré		6	Très forte		2	Faible	
R11	Sélection / Analyse clientèle	9	Modéré		12	Moyenne		4	Faible	

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

R12	Saisie, exécution et suivi des transactions-Erreur	6	Modéré		4	Très forte		3	Faible	
R13	Saisie, exécution et suivi des transactions (non-respect ou mauvaise interprétation des procédures)	8	Modéré		12	Moyenne		6	Modéré	
R14	Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations	12	Fort		6	Forte		9	Modéré	
R15	Documents contractuels clients - Collecte et conservation	6	Modéré		6	Forte		2	Faible	
R16	Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations	12	Fort		12	Moyenne		9	Fort	
R17	Risques de non-respect des limites de délégation commerciale	6	Modéré		2	Très forte		2	Faible	
R18	Risques de défaillance d'un courtier	6	Modéré		10	Moyenne		4	Faible	
R19	Catastrophes et autres sinistres -Pandémie	4	Faible		12	Moyenne		3	Faible	
R20	Risques de concurrence	20	Très fort		2	Très forte		20	Très fort	
R21	Risques économiques	20	Fort		8	Forte		16	Fort	

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

5. La cartographie des risques liés à la direction des risques industriels :

Les résultats de notre analyse peuvent être schématiser dans des graphiques comme suit :

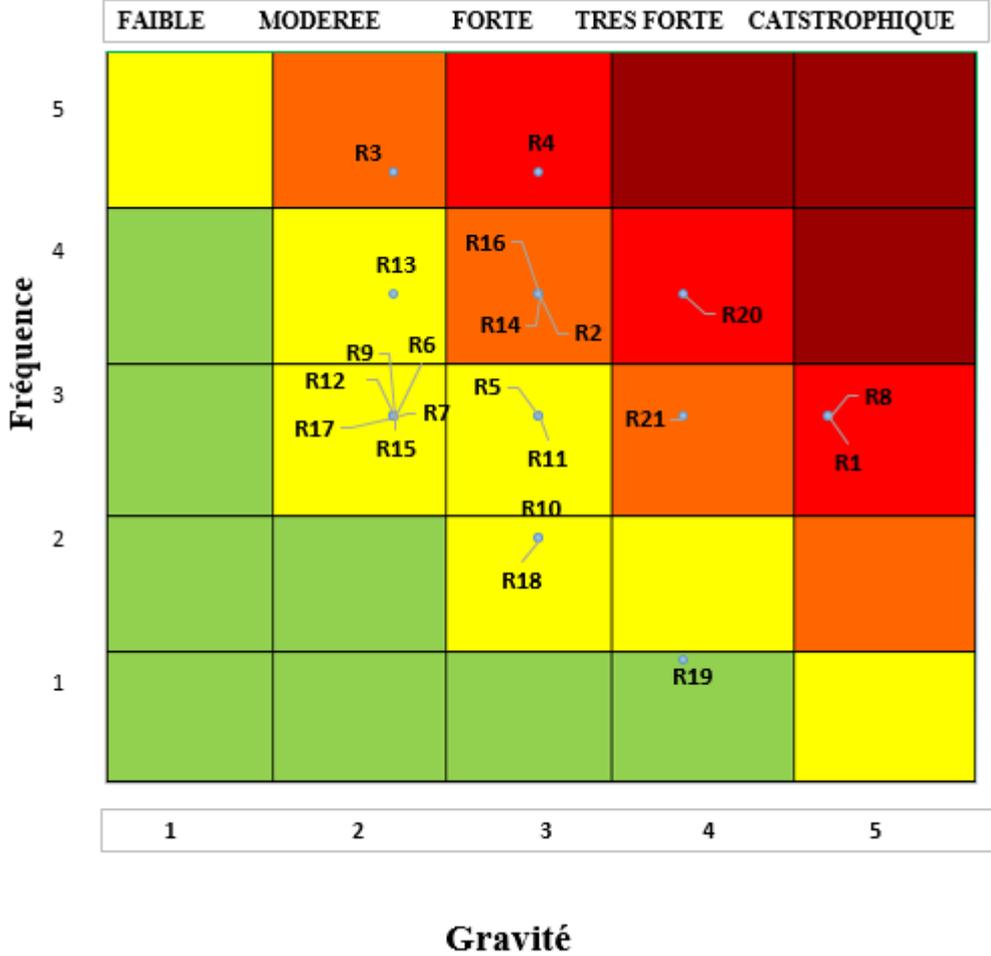


Figure 12:la matrice des risques bruts

Pour cette première matrice de criticité des risques bruts on peut constater que plusieurs risques présentent un score fort ou très fort et le nuage des points tend vers le haut de la matrice. L'assurance des risques industriels contient des risques élevés liées à la volatilité du marché, à la concurrence acharnée et aux facteurs opérationnels et techniques internes et ici réside le grand challenge pour les assureurs qui doivent constamment intégrer des moyens de maîtrise et de contrôle pour une meilleure maîtrise des risques.

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

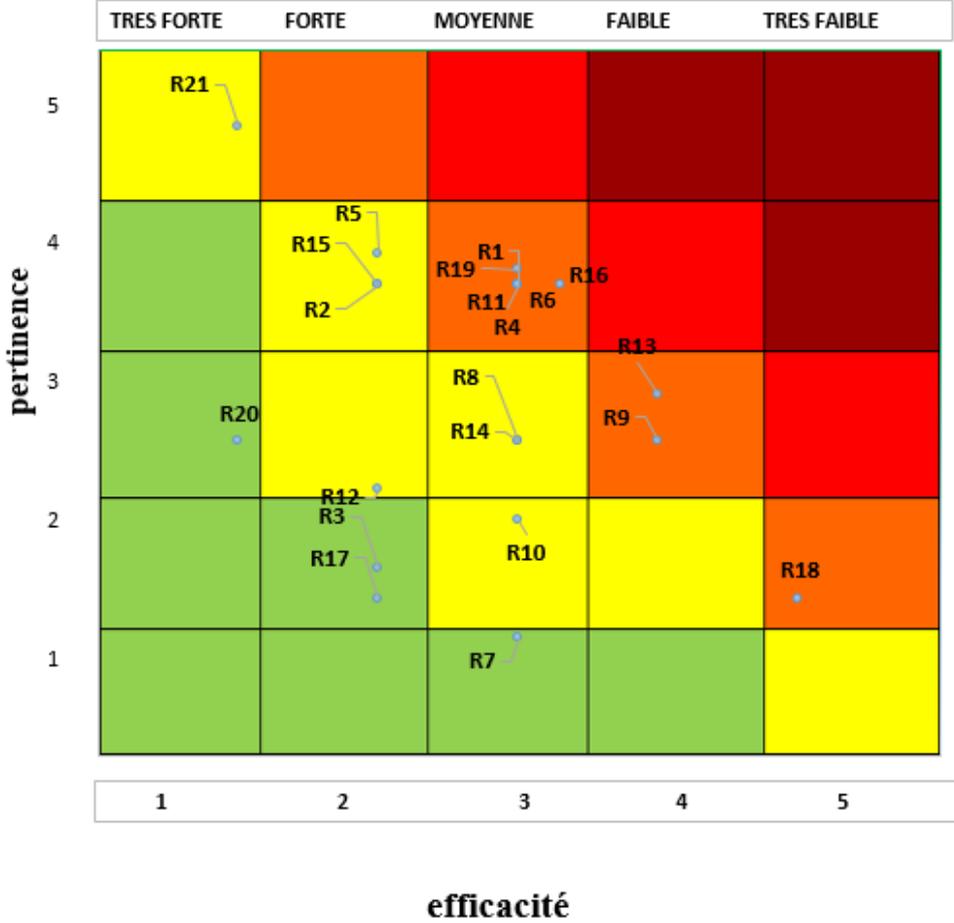


Figure 13:la matrice du DMR

Ce graphique montre que la plupart des actions de maitrise déployés par la SAA sont d'une efficacité et de pertinence élevées ou moyennes et ceci peut être confirmé par sa haute performance sur le marché des assurances et ses efforts à trouver les meilleures stratégies et solutions aux différentes contraintes sur le niveau opérationnel, technique, financier et environnementale.

Tandis que la matrice du risque net ci-dessous montre que le nuage des points a été tiré vers la zone des risques faibles et modérés. De surcroit, certains risques restent dans la zone rouge des risques forts et la plupart d'entre eux sont des risques de marché dite « risques exogènes ou systématiques » auxquels la SAA doit aligner sa stratégie de maitrise des risques.

Pour faciliter la comparaison nous avons élaboré un radar « étoile d'araignée » contenant les risques bruts et les risques nets :

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

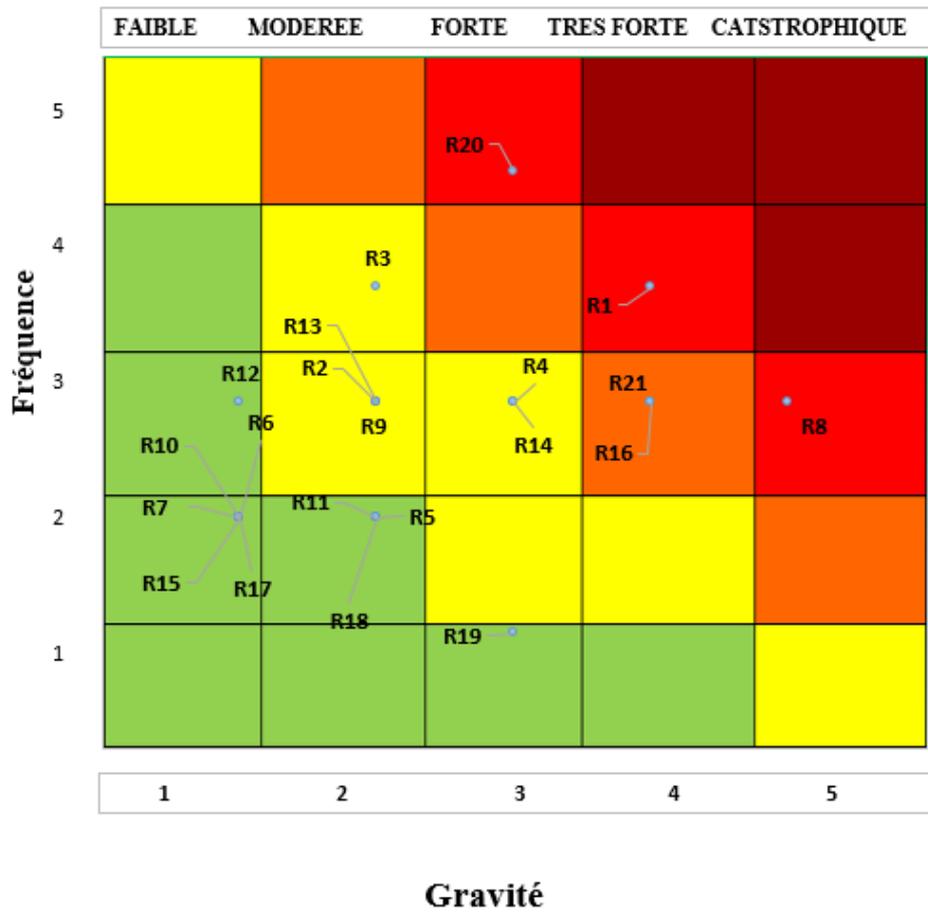


Figure 14: la matrice des risques nets

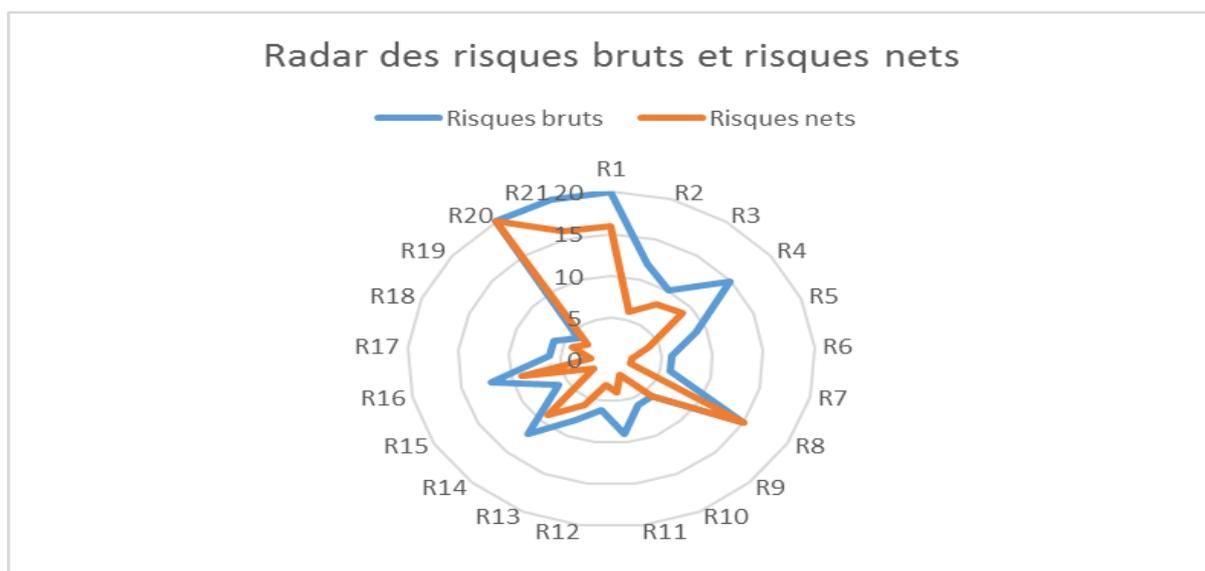


Figure 15: Radar des risques bruts et nets

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

Nous avons présenté la cartographie sous forme d'un radar des risques bruts et nets afin de garantir une meilleure visibilité des risques.

Nous pouvons constater que la série des risques nets est réduite par rapport aux risques bruts et ceci revient à l'efficacité et la pertinence des actions de maîtrise et de contrôle déployés par la SAA.

D'après le graphique, le risque de non recouvrement des primes (R1), le risque de déviation de la sinistralité (R8) et les risques de concurrence (R20) représentent des risques très forts qui peuvent avoir un impact très élevé sur l'activité de la direction des risques industriels et touchent des axes de valeurs importants malgré les efforts de la direction à diversifier le panel des clients pour réduire les risques.

D'ailleurs, le risque de déviation de la sinistralité est classé parmi les risques les plus critiques dans le secteur des assurances puisque sa survenance peut freiner l'atteinte des objectifs et il peut également conduire à une situation de ruine pour certaines compagnies s'il touche plusieurs affaires des risques majeurs à la fois. Mais, la SAA a su maîtriser ce risque malgré son importance à travers son portefeuille qui contient un volume important des affaires hors la branche des risques industriels.

D'un autre côté, nous remarquons l'existence de certains risques générant une criticité forte tel que : le risque fournisseurs – Mauvaise exécutions des prestations (R16) qui est un risque opérationnel engendré par des failles dans les prestations fournies par les experts. Ainsi, des risques économiques (R21) qui présentent des risques exogènes ayant le même impact sur tous le secteur.

Néanmoins, nous observons aussi plusieurs risques de criticité modérée (moyenne) tel que : le risque de crédit réassureurs (R2), le risque de tarification (R4) et les risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres (9). Ces risques sont gérés par la société mais ils nécessitent une amélioration en utilisant davantage des moyens de maîtrise et de contrôle.

Enfin, on peut observer que plusieurs risques techniques et opérationnels présentent une criticité faible ce qui explique la pertinence et l'efficacité des actions prises par la SAA sur le portefeuille des risques industriels.

6. La hiérarchisation des risques nets par zone :

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

Une fois l'évaluation des risques est achevée, nous préconisons la hiérarchisation des risques nets par zone afin de pouvoir proposer un plan d'action suivant la zone du risque, nous distinguons quatre zones :

Zone d'amélioration (A) : elle comprend les risques acceptables ayant une criticité faible. Ces risques n'ont pas un impact grave sur les axes de valeurs de la compagnie et le temps consacré au traitement des risques doit être investi dans des risques plus importants. Vu que le cout de traitement de ces risques peut être supérieur au cout du risque lui-même nous avons écarté les risques de cette zone de notre plan d'action.

Zone de suivi (B) : Elle correspond aux risques jugés moyens avec une **criticité modérée**. Nous constatons que ces risques ont soit une criticité élevée avec un dispositif de maitrise des risques efficace soit une criticité modérée avec un dispositif de maitrise insuffisant. Cependant, l'impact de ces risques sur les différents processus de la direction des risques industriel est restreint. A cet effet, les risques de cette zone nécessitent la mise en œuvre des actions correctives et préventives. Malgré que ces risques ne semblent pas avoir la priorité de traitement, ils donnent à réfléchir sur la contrainte avantage/cout.

Zone à surveiller (C) : Ces risques font l'objet d'une **criticité forte** et peuvent engendrer des conséquences majeures sur les différents processus. A ce titre, des actions curatives, correctives et préventives doivent être mise en place pour réduire leur gravité.

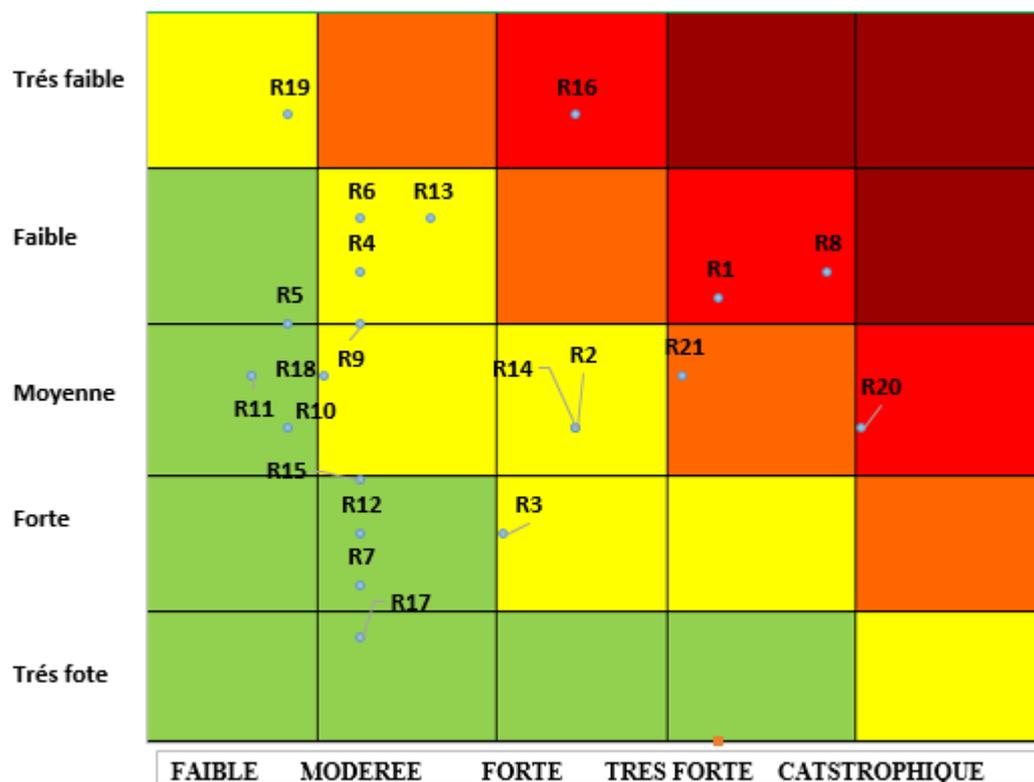
Zone prioritaire (D) : elle comprend des risques ayant une criticité très forte et un dispositif de maitrise des risques insuffisant ou défaillant. Ces risques ont un impact financier et peuvent affecter négativement le fonctionnement de la société.

Cette zone nécessite des action préventives et curatives prioritaires.

La matrice criticité-maitrise permet une meilleure concrétisation des zones citées ci-dessus :

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

DMR



Criticité

Figure 16:matrice criticité-DMR

La matrice ci-dessus correspond aux risques identifiés au niveau de la direction des RI de la SAA. Le nuage des points « les risques » présentés dans un espace « criticité-DMR » nous a aider à proposer les quatre zones dans notre plan d'action comme suit :

La zone A : zone verte

La zone B : zone jaune

La zone C : zone orange

La zone D : zone rouge

Nous avons constaté qu'au sein de la direction des risques industriels de la SAA, il n'existe pas réellement des risques catastrophiques puisque la compagnie a une solidité financière et des compétences en contrôle interne et audit très puissantes. Néanmoins, la compagnie doit traiter les risques existants par des actions sur le court, le moyen et le long terme pour saisir de nouvelles opportunités dans le marché et pour maintenir sa position de leader dans le secteur des assurances Algérien.

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

7. La recommandation d'un plan d'action

❖ Zone (D) des actions prioritaires :

Code	Risque	Actions	Calendrier de réalisation
R1	Risques de trésorerie-non-recouvrement des primes	<ul style="list-style-type: none"> -Instaurer la balance agréée des créances à intervalles réguliers. - Suivi rigoureux de l'application de la procédure de gestion des créances. - Organiser des formations de gestion des créances pour assurer les meilleures pratiques par les opérationnels. - Faire un modèle économétrique de l'impact des impayés sur les provisions et les délais d'indemnisation pour étudier le manque à gagner. 	<ul style="list-style-type: none"> - 24 mois - immédiat -immédiat -18 mois
R8	Risques de déviation De la sinistralité	<ul style="list-style-type: none"> -l'installation d'un comité de suivi des risques majeurs et des sinistres majeurs - Mettre en place une cellule chargé de sensibiliser les assurés sur les mesures préventives nécessaires -renforcer le contrôle pour les contrats en cours et instaurer des clauses rigoureuses concernant la non-déclaration des aggravations du risque - utiliser les statistiques de l'office national des statistiques « ONS » pour constituer des classes de risque homogènes (suivant la zone géographique, le climat, les critères géotechniques, des critères de sécurité) 	<ul style="list-style-type: none"> -12 mois -immédiat -3 mois -2 mois

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

		<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre un formulaire de déclaration des risques contenant des détails qui aident à mieux coter les risques. - éviter le risque de cumul de souscription en diversifiant au maximum le panel client - l'optimisation du programme de réassurance -mettre en place un tableau de bord avec les indicateurs nécessaires pour le suivi des sinistres majeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 mois -24 mois - 3 mois -1 mois
R20	Risque de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> -s'investir davantage dans la veille stratégique - Le suivi des opportunités et des menaces de l'environnement externe pour avoir la primauté dans la détection les marchés porteurs -Faire des rapports périodiques sur les clients potentiels et concevoir des offres adéquates à la réalité des grandes entreprises et des PME. - Faire des enquêtes sur la satisfaction des clients assurés -former les opérationnels sur les techniques de fidélisation des clients -faire le Benchmarking des produits, des tarifs utilisés 	<ul style="list-style-type: none"> -7 mois -3 mois -3 mois -immédiat -immédiat -12 mois

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

--	--	--	--

❖ Zone (C) des actions de suivi :

Code	Risque	Actions	Calendrier de réalisation
R16	Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations	<ul style="list-style-type: none"> -Inciter le gestionnaire des sinistres à collaborer dans la mission d'expertise et signaler les anomalies dans un rapport contenant l'état d'avancement de la mission d'expertise - Réviser la liste des experts agréer par la SAA - Créer une concurrence entre les experts en ajustant les honoraires à la qualité des rapport d'expertise (rémunération incitative qui repose sur une partie fixe des honoraires et une partie qui dépend de la qualité de travail) -instaurer une directive pour détailler les critères de choix des experts - sensibiliser le client sinistré sur l'importance de son coopération avec l'expert en vue faciliter l'accomplissent et la qualité de la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> - immédiat -immédiat -12 mois -6 mois - immédiat

Zone (B) des actions de surveillance :

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

Code	Risque	Action	Calendrier de réalisation
R2	Risques crédit réassureurs	<ul style="list-style-type: none"> - Lancer une opération d'assainissement de la situation actuelle avec les réassureurs - La mise en place d'une procédure qui exige que l'indemnisation doit avoir lieu après l'obtention de l'accord de règlement auprès du réassureur. -Faire une étude périodique du marché international de réassurance en vue d'évaluer les placements potentiels. -Mettre en place des modèles permettant d'évaluer le manque à gagner du programme de réassurance actuel avec la prise en compte du pourcentage de la cession obligatoire auprès de la CCR. -La préparation d'une base de données permettant d'établir des modèles économétriques pour déterminer la rétention optimale pour chaque produit et pour optimiser le programme de réassurance. 	<ul style="list-style-type: none"> -2 mois -3 mois -immédiat -6 mois -6 mois à un an
R3	Risques de définition produit	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place une plateforme de souscription -Faire des formation continues pour les opérationnels pour assurer la bonne maîtrise des produits et du slip de réassurance - une logiciel pour garder l'historique ce qui permet de suivre l'évolution des risques et faire des projections futures 	<ul style="list-style-type: none"> -12 mois - immédiat et en continu -24 mois
R4	Risques de tarification	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des outils de tarification 	-18 mois

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

		<ul style="list-style-type: none"> - Faire des études techniques pour mesurer la rentabilité et la compétitivité des tarifs utilisés dans le portefeuille des risques industriels - Former le personnel opérant dans les risques industriels sur les techniques tarifaires - Analyser l'évolution des risques industriels et des instruments et matériels utilisés (ces informations peuvent servir le service production et sinistre) - Renforcement des visites de risque 	<p>-12 mois</p> <p>-immédiat</p> <p>-3mois</p> <p>-immédiat</p>
R9	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres	<ul style="list-style-type: none"> -Réviser la procédure d'inventaire des provisions pour sinistres à payer et revoir les critères utilisées pour l'évaluation de la charge sinistre - Substituer la méthode du cout moyen par la méthode dossier par dossier pour éviter les problèmes de sous-provisionnement. - faire appel aux techniques actuarielles dans le calcul des provisions - faire des rappels aux experts pour obtenir les estimations préliminaires dans les meilleurs délais 	<p>-3mois</p> <p>- 1 an</p> <p>-6 mois à 1 an</p> <p>-immédiat</p> <p>-3 mois</p>

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

		<ul style="list-style-type: none"> - contrôle comptable sur la transmission des bordereaux dans les délais pour chaque exercice - utiliser les outils informatiques pour développés un logiciel permettant de détecter les dossiers mal inventoriés, les dossiers contenant des anomalies (prescription où la non clôturé du dossier après indemnisation) 	-6mois
R13	Saisie, exécution et suivi des transactions (non-respect ou mauvaise interprétation des procédures)	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiser le manuel des procédures aux évolutions de la compagnie - faire des rappels continus au personnel pour assurer l'utilisation correcte des manuels et guides internes -réviser les fiches de poste et optimiser la division des taches - installer une cellule chargée de suivre la conformité et de qualité des prestations 	-12 mois -immédiat -3 mois -18 mois
R14	Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations	<ul style="list-style-type: none"> -développer le système ORASS par la direction d'informatique en collaboration avec la DRI pour trouver des solutions permettent de pallier aux problèmes de l'activité technique. -Créer une base des incidents -insérer les dossiers frauduleux dans le système et les rendre accessibles pour les gestionnaires. - ajouter des fonctions à l'ORASS qui permettent de détecter les erreurs lors de son utilisation 	- 1 an -1 an -18 à 24 mois -12 mois

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

		<ul style="list-style-type: none">-assurer les formations appropriées pour le personnel-insérer les procédures, les manuels et les guides dans le logiciel pour faciliter leur utilisation-concevoir un système de reporting des défauts	<ul style="list-style-type: none">-immédiat et en continu-24 mois-12 mois
--	--	--	---

Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques

Conclusion :

Ce dernier chapitre a été consacré à la présentation de la société nationale d'assurance « SAA » et notamment la direction des risques industriels. Par ailleurs, nous avons tenté d'élaborer une cartographie des risques du portefeuille des risques industriels. Nous avons présenté les techniques utiliser pour l'identification, la cotation et le traitement des risques ainsi que la démarche choisie pour la collecte des informations nécessaires tel que le questionnaire et les interviews.

A cet effet, nous avons suivi une procédure pour recenser les risques et déterminer leurs causes, conséquences et axes de valeurs. D'un côté, nous avons pu estimer l'impact et la fréquence de chaque risque. D'un autre côté, nous avons fait le traitement des risques nets et l'évaluation des éléments de maîtrise et de contrôle pour aboutir à la fin aux risques résiduels. Ces derniers ont été classer par zone suivant leur criticité et chaque zone a fait l'objet d'un traitement spécifique.

Dans cette perspective, la mise en place d'un plan d'action est préconisé afin d'améliorer les risques majeurs du portefeuille des risques industriels.

Conclusion générale

Conclusion générale

La cartographie des risques est perçue comme le socle de la gestion des risques, c'est un levier essentiel pour le pilotage et la gouvernance des organisations. D'ailleurs, elle permet d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques en vue de trouver les éléments de traitement nécessaires. En outre, elle assiste les entreprises dans l'établissement des meilleures stratégies et garantit leur pérennité. L'ERM est une notion récente, du moins pour les sociétés Algériennes, cependant elle occupe de plus en plus les préoccupations des dirigeants ces dernières années.

Donc, le rôle primordial que joue l'ERM nous a motivé à utiliser un de ses instruments de gestion des risques qui est la cartographie des risques. De ce fait, nous avons appliqué cette cartographie sur le portefeuille des risques industriels de la SAA en vue d'analyser l'efficacité d'un dispositif de maîtrise des risques au sein d'une compagnie d'assurance.

D'abord, nous avons mis la lumière sur le concept de management des risques, nous avons présenté de manière succincte les cadres référentiels ; tel que le COSO II, l'ISO 31000 et FERMA et nous avons cité les exigences instaurées par la directive solvabilité II en matière de management des risques.

Ensuite, nous avons présenté les aspects théoriques de la cartographie des risques, plus particulièrement ses approches, la démarche à appliquer et les outils utilisés pour son élaboration. En outre, nous avons procédé à la présentation de la société en question et de la direction des risques industriels pour déterminer le contexte sur lequel nous avons effectué notre étude. Enfin, nous avons passé à la mise en place de la cartographie des risques

Nous avons commencé notre application pratique par l'identification des processus de l'activité technique de la branche risque industriel, à savoir : L'analyse des risques et conception des offres d'assurance, Gestion des affaires nouvelles (émission des polices), Gestion des affaires en portefeuille RI, La gestion des sinistres et la réassurance et nous avons cité les tâches principales inhérents à chaque processus. Par la suite, nous avons fait recours à l'approche combinée ; Top-down et Bottom-up ; pour l'identification des risques liées à la gestion du portefeuille des risques industriels pour ressortir les risques et les actions de maîtrise et de contrôle. Ainsi, nous avons effectué des entretiens et diffusé des questionnaires sur l'ensemble du personnel de DRI et nous avons utilisé la méthode du brainstorming pour

Conclusion générale

confirmer ou infirmer certains résultats. Finalement, nous avons calculer la criticité des risques pour avoir une hiérarchisation par zone de risque et nous avons pu dresser la matrice des risques.

Nous avons présenté la cartographie sous forme de radar des risques bruts et nets afin de garantir une meilleure visibilité des risques.

Nous avons pu constater que la série des risques nets est réduite par rapport aux risques bruts et ceci revient à l'efficacité et la pertinence des actions de maîtrise et de contrôle déployées par la SAA.

Nous avons également constaté que le risque de non recouvrement des primes, le risque de déviation de la sinistralité et les risques de concurrence représentent des risques très forts qui peuvent avoir un impact élevé sur l'activité de la direction des risques industriels et touchent des axes de valeurs importants malgré les efforts de la direction à diversifier le panel des clients pour diluer les risques.

D'un autre côté, nous avons remarqué l'existence de certains risques générant une criticité forte tel que : le risque fournisseurs – Mauvaise exécutions des prestations qui est un risque opérationnel engendré par des failles dans les prestations fournies par les experts. Ainsi, des risques économiques qui présentent des risques exogènes ayant le même impact sur tous le secteur.

Néanmoins, nous avons observé aussi plusieurs risques de criticité modérée (moyenne) tel que : le risque de crédit réassureurs, le risque de tarification et les risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres. Ces risques sont gérés par la société mais ils nécessitent une amélioration en utilisant davantage des moyens de maîtrise et de contrôle.

Enfin, nous avons constaté ainsi que plusieurs risques techniques et opérationnels présentent une criticité faible ce qui explique la pertinence et l'efficacité des actions prises par la SAA sur le portefeuille des risques industriels.

Le traitement de ces risques s'avère être nécessaire de ce fait nous avons proposé un plan d'action pour chaque risque suivant sa zone d'action dans la matrice de criticité. Nous nous sommes focalisés sur trois zones à savoir : la zone d'actions prioritaires, la zone à surveiller et celle d'amélioration. Néanmoins, cette analyse est biaisée puisqu'elle est basée sur des techniques d'appréhension qualitatives et sur un nombre restreint de personnes impliquées dans l'évaluation. Par ailleurs, son avantage consiste à ouvrir de nouvelles pistes de recherches

Conclusion générale

futures dans l'espérance d'avoir des fréquences et des impacts calculés sur des méthodes statistiques et actuarielles ainsi que des échelles de mesure qui convergent avec les caractéristiques de la SAA.

Les actions de maîtrise proposées doivent faire l'objet d'une étude qualitative pour estimer le cout de traitement de chaque risque et le comparer avec le cout de risque et si les fonds engagés pour traiter le risque sont supérieurs au cout de risque, la compagnie doit le transférer ou éviter.

Enfin, la SAA a toujours eu un intérêt à la gestion des risques et elle a un système de contrôle interne et d'audit très puissant. Sa gestion rationnelle se répercute sur son image, sa réputation sur le marché Algérien des assurances, sa conformité légale et réglementaire et ses résultats satisfaisants. D'ailleurs, Elle prévoit la création d'une direction de risque management dans un horizon pas lointain.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- ❖ A.Brault-Fonters, N.Guillaume, F.Raviard, « La gestion des risques en assurance », édition L'ARGUS 2016.
- ❖ Frédéric Morlaye, Pierre Michel, Solvency 2 - Impacts stratégiques et de marché, Revue Banque, 2017.
- ❖ Frédéric Morlaye, Risk Management et Assurance, Economica, 2006.
- ❖ Gilbert DE MARECHAL, « la cartographie des risques », Edition AFNOR, Paris, 2003.
- ❖ Jacques Charbonnier, Le risk management - Méthodologie et pratiques, L'Argus de l'assurance, 2007.
- ❖ Jacques Charbonnier, marketing et management en assurance, L'Harmattan,2013.
- ❖ Jean le Ray, de la gestion des risques au management des risques, Afnor edition, 2015.
- ❖ Laurent Pierandrei, Gestion des risques en entreprise, banque et assurance , , Dunod , Paris, 2015.
- ❖ Pascal Kerebel, *Management des risques*, éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2009.

Mémoires et thèses

- ❖ AHIMON Okon-Leyo Orphelia, Analyse du processus de management des risques selon la norme ISO 31000, CESAG, octobre 2013.
- ❖ ANTHONY DERIEN, Solvabilité 2 : une réelle avancée ?, thèse doctorale, Université Claude Bernard, Lyon, 2010.
- ❖ AYARI Hadjer, Cartographie des risques de la branche d'assurance Engineering au sein de la compagnie GAT Assurances, 36 me promotion IFID, Tunis, 2018.
- ❖ BEN AMARA Radhouane, La conformité et la gestion prudentielle dans une compagnie d'assurance : Démarche d'implémentation dans le contexte tunisien, Université Virtuelle de Tunis, 2017.
- ❖ Khemissi Rihab, l'élaboration d'une cartographie des risques de la branche assurance incendie :cas du GAT assurances, 34 promotion IFID

Bibliographie

- ❖ Zemmouri SAFA, La gestion des risques en assurance : l'élaboration d'une cartographie des risques appliquée sur les grands risques d'exploitation de la CASH ASSURANCES, IFID 36 promotion, Tunis, 2018.

Articles et revus

- ❖ Norme ISO 31000, « Management du risque- principes et lignes directrices », 2009.
- ❖ COSO, « La revue comptable et financière, N°85- troisième trimestre », 2009.
- ❖ COSO, « Enterprise Risk Management: Integrated Framework», September 2004.
- ❖ COSO, « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de Référence » .
- ❖ IFACI, « Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, Mise en place et Évaluation », Collection Cahier des charges IFACI, Paris, Décembre 2003.
- ❖ IFACI, « la cartographie des risques », Cahier de la recherche, 2e édition, Paris, Septembre, 2013.
- ❖ Jean-Philippe « Gestion des risques des compagnies d'assurance : une revue de la littérature récente ».
- ❖ Revue de l'OCDE, « Aspects fondamentaux des assurances n°4, Evaluation de la solvabilité des compagnies d'assurance », OCDE, 2003.
- ❖ AMRAE, Référentiel métier du risk manager, Paris, 2013.

Rapports et autres publications

- ❖ BEN MESSAOUD Walid, Audit et contrôle interne, IFID, 2020.
- ❖ BEN MESSAOUD Walid, Risk-management, IFID, 2020.
- ❖ KPMG, guide des assurances en Algérie , 2015.
- ❖ KSSOURI Najed, *Introduction au Risk Management en Assurance*, ERM Partners.
- ❖ Plan de moyen terme de la SAA 2016-2018.
- ❖ Rapport de d'activité de la SAA 2019.
- ❖ Rapport de gestion de la SAA 2019.
- ❖ Risk Management – Solvency II, SIA CONSEILS, 2008.
- ❖ Zouari Mohamed, Risque opérationnel, IFID, 2020.

Sites internet

<http://www.linksconsulting.fr/>

<https://www.argusdelassurance.com/>

<https://www.coso.org/>

<https://www.saa.dz/>

Annexes

Annexe N°1 : Questionnaire d'identification et d'évaluation des risques et des contrôles

Quelles sont les risques inhérents aux procédures quotidiennes (souscription, sinistre, recours, réassurance)?

- Pour chaque risque

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

.....
.....

2- Quelles sont les conséquences de ce risque ?

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

3-Comment jugeriez-vous la fréquence de survenance de ce risque ? (Sur une échelle de 1 à 5)

	Probabilité d'occurrence	Exposition (calendaire)	Réponse
1	Impossible : le scénario est impossible	1 fois dans un siècle	
2	Très improbable : le scénario est hautement improbable et son survenance est presque impossible	1 fois dans 10 ans	
3	Improbable : le scénario est peu probable et ne surviendra pas souvent	1 fois par année	
4	Probable : le scénario est possible et il surviendra probablement à court ou à moyen terme	1 fois par mois	
5	Très probable : le scénario est très possible et il surviendra souvent à court terme	1 fois par semaine	

4-Comment jugeriez-vous l'impact en cas de survenance de ce risque ? Sur une échelle de 1 à 5

	GRAVITE	Réponse
1	Non grave : les objectifs ne sont pas affectés - Impact financier très faible	
2	Peu grave : déviation non déterminante par rapport aux objectifs - Impact financier faible	
3	Moyennement grave : les objectifs ne sont pas affectés d'une façon sensible - Impact financier moyen et atteinte à l'image de l'entreprise	
4	Très grave : affecte durablement l'atteinte d'un objectif stratégique - Impact financier important et atteinte à l'image de l'entreprise	
5	Catastrophique : la survie de la compagnie est menacée, l'impact financier est problématique	

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

Résultats	Réponse
Image et réputation	
Conformité	
Solvabilité	
liquidité	

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

- Oui
 Non

Si oui, lesquels

.....
.....

6- Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la pertinence de maîtrise de ce risque ?

	Niveau	réponse
5	inadéquat	
4	Améliorable	
3	Moyen	
2	Pertinent	
1	Très pertinent	

7- Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'efficacité de maîtrise de ce risque ?

	Niveau	Réponse
5	Non piloté	
4	Plan d'action en cours de définition	
3	Plan d'action défini	
2	Plan d'action en production	
1	Plan d'action validé et réalisé	

Annexe N°2 : L'analyse des risques

A. Les risques financiers

1. Gestion d'actifs (R103)

processus affectés	définition des risques	Dispositif de maitrise des risques (DMR)
(R10301) Risques de trésorerie -non recouvrement des primes		
-Gestion des sinistres -Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Perte résultant du non réclamation des primes impayées (non recouvrement des primes)	-Recouvrement des impayés (faire des rappels). -Contrôle permanent des dossiers. -La SAA a lancé un challenge au profit des commerciaux au niveau des agences pour les motiver à récupérer les créances -La SAA a fait une formation concernant le recouvrement des créances installation d'une cellule de suivi des créances au niveau de la DFC
(R10313) Risques crédit réassureurs		
-Réassurance	- Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur CCR - La réglementation algérienne exige La cession obligatoire 50% au profit de la CCR	La diversification du panel de réassurance (recours à l'international)
	- Retard dans la récupération des fonds auprès des Réassureurs	-Rappeler le réassureur pour récupération à temps (la bonne communication).

B. Les risques techniques (d'assurance)

1.Risques techniques R201

Processus affectés	Définition des risques	Dispositif de maîtrise des risques (DMR)
(R20101) Risques de définition produit		
- L'analyse des risques et conception des offres d'assurance -Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Lorsque les clauses contractuelles contiennent des erreurs ou des ambiguïtés	-Exiger un contrôle hiérarchique
-L'analyse des risques et conception des offres d'assurance -Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) -Gestion des affaires en portefeuille RI	des ambiguïtés dans la police du fait d'un manque de compréhension ou d'inattention dans la lecture du slip de réassurance par le gestionnaire	-Exiger un contrôle hiérarchique. L'assureur gère les contrats parallèlement avec le réassureur. - Etablir un avenant permettant l'insertion des modifications et des omissions
-L'analyse des risques et conception des offres d'assurance.	L'offre peut être incompatible avec les conditions du cahier des charges	Contrôle de garantie Contrôle hiérarchique
-Gestion des affaires en portefeuille RI	non-actualisation et non-adaptation du contrats à l'évolution du risque	Faire des visites de risques périodiques exiger un contrôle hiérarchique
(R20102) Risques de tarification		
-L'analyse des risques et conception des offres d'assurance	Risque de sous-tarification qui peut être engendré par la non-prise en compte de certains éléments d'appréciation du risque (absence des outils de prévention, faute non intentionnelle lors du traitement de l'offre)	-La nécessité de suivre le guide de souscription -contrôle hiérarchique
-Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) -Gestion des affaires en portefeuille RI	Calcul erroné de la surprime ou ristourne	-Le contrôle hiérarchique par les responsables -Le réajustement des primes

(R20103) Risques de non-rentabilité des produits d'assurance		
-L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. -Gestion des affaires en portefeuille RI. -Réassurance	s'engager dans des contrats non rentables	-S'assurer de l'appréciation initiale des risques (la nécessité de la visite de risque dans cette étape). -Sensibiliser les assurés concernant les mesures préventifs nécessaires. -Adopter une politique de réassurance prudente

2. Risque de souscription (R202)

processus affectés	définition des risques	Dispositif de maitrise des risques (DMR)
(R20204) Risques d'apérition		
-L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. -Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) -Gestion des sinistres	Risques relatifs à la gestion des coassurances : négligence des Co-assureurs, informations insuffisantes émanant de l'apériteur leader.	-Mettre en place un tableau de bord avec -Les indicateurs nécessaires. -Etablissement des situations périodiques des paiements et des récupérations (primes et des indemnités)
(R20206) Risques d'annulation, de résiliation, de réduction		
-Gestion des affaires en portefeuille RI	Fréquence élevée de chute ou de réductions de contrats (arrêt du paiement des primes)	-Mettre en place une stratégie marketing efficace permettant d'améliorer les relations avec la clientèle

3. Sinistralité non vie (R203)

(R20301) Risques de déviation de la sinistralité		
Gestion des affaires en portefeuille RI. Gestion des sinistres.	Evolution défavorable de la charge sinistre dans une ou plusieurs catégories d'assurance, d'une façon plus ou moins rapide (augmentation de fréquence ou d'intensité)	-Adopter le meilleur programme de réassurance. -S'appuyer sur le rapport des ingénieurs lors de la visite de risque -Etude de l'historique des clients (créer une base client)
	L'assuré ne déclare pas l'aggravation du risque pendant la période de couverture ce qui donne lieu un montant élevé de sinistre	-Visite de risque pendant la période de couverture -Application de la règle proportionnelle suivant le cas

4. Risques de provisionnement (R204)

processus affectés	définition des risques	Dispositif de maitrise des risques (DMR)
(R20403) Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres		
Gestion des sinistres	Risques résultant de provisions pour sinistres insuffisantes devant la charge en sinistres survenus (sous-évaluation de la PSAP)	-Exiger la mise à jour des PSAP dans un délais raisonnable

Gestion des sinistres. Réassurance.	Retard ou erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, PSAP).	-Contrôle hiérarchique. -La division des systèmes d'informatique a -Créé un module sur le logiciel ORASS au profit de la direction de réassurance lui permettant la gestion des affaires placées en réassurance.

5. Risques de réassurance de protection (R206)

processus affectés	définition des risques	Dispositif de maitrise des risques (DMR)
(R20403) Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance		
réassurance	Programme de réassurance insuffisant pour protéger correctement un portefeuille, compte tenu de la rétention supportable par la SAA	-Avoir une bonne communication avec les réassureurs en question. -Valider le programme de réassurance en se basant sur des statistiques fournies par les directions techniques et la comptabilité.

C. Les risques opérationnels R3

1. R301 Clients / tiers, produits et pratiques commerciales

processus affectés	définition des risques	Dispositif de maitrise des risques (DMR)
(R30124) Sélection / Analyse clientèle		
-L'analyse des risques et - Conception des offres d'assurance. -Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) .	Mauvaise appréciation des risques due à une réponse erronée, incomplète ou manque de précision dans les réponses de l'assuré	-Communiquer le courtier ou l'assuré et tenter de collecter le maximum d'informations permettant une meilleure appréciation des risques. -Renforcer les informations communiquée par une visite de risque
	Non disponibilité des informations techniques permettant de mieux négocier avec le réassureur	-C'est un risque systématique

2.(R302) Exécution, livraison et gestion des processus

processus affectés	définition des risques	Dispositif de maitrise des risques (DMR)
R30201 Saisie, exécution et suivi des transactions-Erreur		
L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) .	Erreur de saisie lors de la préparation d'offre : rédaction des clauses, articles, taux, insertion des conditions particulières... et autres Erreur de saisie des éléments du contrat : émission d'une police contenant des erreurs à l'assuré	encourager le travail d'équipe en vue de minimiser les erreurs de saisie. Exiger une deuxième lecture avant validation de l'offre. Contrôle interne

(R30202) Saisie, exécution et suivi des transactions (non-respect ou mauvaise interprétation des procédures)		
Gestion des affaires en portefeuille RI.	la non-demande des informations complémentaires par le gestionnaire	contrôle hiérarchique
Gestion des affaires en portefeuille RI.	Négligence des visites de risque après souscription	/
L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) .	L'envoi de l'offre sans validation du responsable/ non-respect des pouvoirs de souscription	Renforcer les contrôles internes. La mise en place des notes concernant les procédures de souscription et de règlement sinistres. Etablir des notes qui facilitent la compréhension du fonctionnement des traités de réassurances au niveau des agences et des succursales.
La gestion des sinistres. Réassurance.	La non transmission de l'avis de sinistre placé en réassurance.	transmettre des notes au réseau pour assurer la transmission des sinistres à la structure supérieure selon les pouvoirs
Gestion des sinistres	Réception tardive de la déclaration du sinistre	Déléguer un expert agréé afin d'étudier la recevabilité des sinistres qui ont été déclarés tardivement.

Gestion des sinistres	Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite au retard de la déclaration au niveau de la Direction des risques industriels	Faire les rappels la nécessité de respecter les délais mentionnés dans le guide des procédures
R30205 Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations		
Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Erreur lors de l'enregistrement de la police sur système d'information	Vérification des contrats avant validation. Contrôle des responsables.
(R30219) Documents contractuels clients - Collecte et conservation		
Gestion des sinistres	Dossier sinistre incomplet ou contenant des informations erronées	faire des rappels à l'assuré Informer l'assuré que son dossier pourra être classer sans suite en cas où il ne fournira pas les manquants.
R30222 Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations		
la gestion des sinistres.	Retard dans l'établissement du rapport d'expertise	Définir les règles et les délais veiller à faciliter la tâche des experts en garantissant l'accessibilité des lieux du sinistre
la gestion des sinistres	Mauvaise évaluation du sinistre par l'expert : Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation).	l'application d'une contre-expertise
R30227 Risques de non-respect des limites de délégation commerciale		

Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Non-respect des pouvoirs de souscriptions par les différents niveaux	Renforcer les contrôles internes (notes concernant les procédures de souscription et de règlement sinistres)
R30229 Risques de défaillance d'un courtier		
L'analyse des risques et conception des offres d'assurance.	Non transmission de l'offre par les intermédiaires dans les délais	Faire des bonnes relations avec les intermédiaires et avoir une stratégie de communication permettant d'obtenir les informations sur les offres dans les délais.

3.Dommages aux actifs corporels R305

processus affectés	définition des risques	Dispositif de maitrise des risques (DMR)
R30506 Catastrophes et autres sinistres -Pandémie		
tous les processus peuvent être affectés	Pertes résultant de la perte ou du dommage sur un actif corporel à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un autre sinistre. Tel que COVID19	l'instauration des mesures sanitaires. Les conséquences pécuniaires qui suit la pandémie fait l'objet d'une exclusion des contrats et doit être assuré à part.

D. Les risques stratégiques et environnementaux R4

1.Marché de l'assurance R401

processus affectés	définition des risques	Dispositif de maitrise des risques (DMR)
R40102 Risques de concurrence		
L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Risques résultant de l'exercice d'activités similaires par d'autres entreprises	Une veille stratégique

2. Autres risques systémiques et exogènes (R407)

processus affectés	définition des risques	Dispositif de maitrise des risques (DMR)
(R40701) Risques économiques		
L'analyse des risques et conception des offres d'assurance.	L'actualité économique des entreprise et les difficultés rencontrées ont impacté négativement la demande sur les produits d'assurance	Etude du marché et adapter l'offre aux besoins d'entreprises investir dans l'innovation être à l'écoute des assurés

Annexe N° 3 : l'analyse des risques

Famille	Risques Niveau 2	Niveau 3	Risques Niveau 3	Définition du risque	Processus affectés	Analyse		
						Causes	Conséquences	Axes de valeur
Financiers	Gestion d'actifs (R103)	(R10301)	Risques de trésorerie- non recouvrement des primes	Perte résultant du non réclamation des primes impayées (non recouvrement des primes)	-Gestion des sinistres -Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Non recouvrement des primes à l'échéance (surtout le cas de paiement par tranche)	Impact la prise en charge des sinistres par l'assureur et les délais de règlement	Liquidité/ solvabilité
		(R10313)	Risques crédit réassureurs	Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur	Réassurance	La réglementation en vigueur instaurer par l'Etat	Manque de diversification des affaires placées en réassurance. Perdre des réassureurs étranger	Résultat, image, conformité, solvabilité, liquidité

			Retard dans la récupération des fonds auprès des réassureurs	Réassurance	Manque des documents nécessaires. Lenteur des procédures d'études des dossiers sinistres. La non clarté de la procédure	Ceci peut impacter négativement la procédure de règlement des sinistres.	Résultat, image, conformité, solvabilité, liquidité	
Assurances	Risques techniques (R201)	(R20101)	Risques de définition produit	Lorsque les clauses contractuelles contiennent des erreurs ou des ambiguïtés	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Omission pendant la rédaction des contrats. Manque de connaissance de la réglementation en vigueur	Des impacts financiers en cas de survenance d'un sinistre. Des effets sur la tarification	Image et réputation, conformité
				Des ambiguïtés dans la police du fait d'un manque de compréhension ou d'inattention dans la lecture du slip de réassurance par le gestionnaire	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) . Gestion des affaires en portefeuille RI	Manque de concentration manque de compétence	Des difficultés dans la relation avec le client ou avec le réassureur	Image et réputation, conformité

			L'offre peut être incompatible avec les conditions du cahier des charges.	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance.	Le besoin du client et la situation du marché ne correspondent pas au traitement du cahier de charge.	Parfois ce risque implique des offres non-conformes à la demande.	Résultat, image et réputation, conformité	
			Non-actualisation et non-adaptation du contrats à l'évolution du risque	Gestion des affaires en portefeuille RI	Manque des informations nécessaires permettant d'ajuster le risque	La mise en place d'un prix de risque non compatible avec la réalité du risque	Résultat, conformité	
		(R20102)	Risques de tarification	Risque de sous-tarification qui peut être engendré par la non-prise en compte de certains éléments d'appréciation du risque (absence des outils de prévention, faute non intentionnelle lors du traitement de l'offre).	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance.	Mauvaise cotation. Parfois les compagnies se trouvent dans l'obligation de suivre les tarifs de marché pour ne pas perdre des affaires. L'absence d'une procédure tarifaire écrite.	Le prix de risque ne correspond pas au degré de risque assuré.	Résultat, conformité, solvabilité
				Calcul erroné de la surprime ou ristourne	Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) Gestion des affaires en portefeuille RI	Faute intentionnelle	Des inadéquations	Liquidité, image et réputation

	(R20103)	Risques de non-rentabilité des produits d'assurance	S'engager dans des contrats non rentables	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires en portefeuille RI. Réassurance	Manque d'informations fournies par le client ou l'intermédiaire (le courtier).	Avoir des impacts négatifs sur la sinistralité du portefeuille RI et de la société en général.	Résultat, solvabilité
Risque de souscription (R202)	(R20204)	Risques d'apérition	Risques relatifs à la gestion des coassurances : négligence des Co-assureurs, informations insuffisantes émanant de l'apériteur leader.	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) Gestion des sinistres	La possibilité de rencontré des difficultés avec le co-assureur. (Négligence de la part du co-assureur).	Impact l'échéance de règlement des sinistres	Résultat, image et réputation

		(R20206)	Risques d'annulation, de résiliation, de réduction	Fréquence élevée de chute ou de réductions de contrats (arrêt du paiement des primes)	Gestion des affaires en portefeuille RI.	Clients non satisfaits ou clients ayant des difficultés financières	Des impacts élevées quand il s'agit des grands risques	Image et réputation / résultat / solvabilité
Sinistralité non vie (R203)		(R20301)	Risques de déviation de la sinistralité	Evolution défavorable de la charge sinistre dans une ou plusieurs catégories d'assurance, d'une façon plus ou moins rapide (augmentation de fréquence ou d'intensité)	Gestion des affaires en portefeuille RI. Gestion des sinistres.	Les catastrophes naturelles peuvent provoquer des sinistres qui peuvent toucher un nombre élevé	Impacter la situation financière de l'assureur	Résultat, solvabilité
				L'assuré ne déclare pas l'aggravation du risque pendant la période de couverture ce qui donne lieu un montant élevé de sinistre	Gestion des affaires en portefeuille RI. Gestion des sinistres.	La non déclaration peut être intentionnelle ou volontaire	Donne lieu à l'application de la règle proportionnelle	Liquidité et solvabilité

	Risques de provisionnement (R204)	(R20403)	Risques relatifs aux montants de provisions pour sinistres	Risques résultant de provisions pour sinistres insuffisantes devant la charge en sinistres survenus (sous-évaluation de la PSAP)	Gestion des sinistres	Manque des informations techniques permettant une meilleure appréciation des risques	Ce risque n'est pas Trop élevé à la SAA	Résultat, image et réputation, solvabilité
				Retard ou erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, PSAP).	Gestion des sinistres. Réassurance.	La procédure de la réassurance n'est pas toujours claire	Risques d'avoir des analyses et des études erronées	Résultat
Opérationnels	Risques de réassurance de protection (R206)	(R20403)	Risques d'inadéquation des couvertures de réassurance	Programme de réassurance insuffisant pour protéger correctement un portefeuille, compte tenu de la rétention supportable par la SAA	Réassurance	Manque des informations nécessaires impacte le programme de réassurance mis en place. L'absence d'un traité non proportionnel pour protéger la rétention	Ce risque cause des impacts financiers considérables.	Résultat, image et réputation, solvabilité
	(R301) Clients / tiers, produits et pratiques commerciales (R30124)		Sélection / Analyse clientèle	Mauvaise appréciation des risques due à une réponse erronée, incomplète ou manque de précision dans les réponses de l'assuré	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) .	Les informations sont communiquées oralement par le courtier ou par l'assuré. La nécessité d'un FDR bien détaillé	Ceci implique une mauvaise tarification du risque	Résultat

			<p>Non disponibilité des informations techniques permettant de mieux négocier avec le réassureur</p>	<p>L'analyse des risques et conception des offres d'assurance.</p> <p>Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) .</p>	<p>Les conditions du secteur des assurances ou la concurrence s'acharne sur les appels d'offres des entreprises.</p> <p>L'assureur doit en quelque sorte s'aligner avec le marché. La contrainte temps pour concevoir et proposer l'offre.</p>	<p>Le réassureur peut ne pas trouver les données pour la cotation des risques.</p>	<p>Résultat</p>	
	<p>(R302) Exécution, livraison et gestion des processus</p>	<p>(R30201)</p>	<p>Saisie, exécution et suivi des transactions- Erreur</p>	<p>Erreur de saisie lors de la préparation d'offre : rédaction des clauses, articles, taux, insertion des conditions particulières... Et autres ou erreur de saisie des éléments du contrat</p>	<p>L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) .</p>	<p>Fautes qui résultent de manque de concentration ou de manque de contrôle ou d'un besoin de réorganisation et redéfinition des tâches</p>	<p>Un tel risque peut impacter fortement la performance de la compagnie</p>	<p>Résultat, image et réputation, conformité</p>
		<p>(R30202)</p>	<p>Saisie, exécution et suivi des transactions (non-respect ou mauvaise interprétation des procédures)</p>	<p>La non-demande des informations complémentaires par le gestionnaire</p>	<p>Gestion des affaires en portefeuille RI.</p>	<p>Délais des appels d'offre sont généralement trop courts et le temps nécessaires pour la collecte des informations nécessaires est épuisé</p>	<p>Risque de sous-tarifification</p>	<p>Résultat</p>

Négligence des visites de risque après souscription	Gestion des affaires en portefeuille RI.	L'inconscience de l'intensité des risques	Tarifs non actualisés	Résultat, conformité
L'envoi de l'offre sans validation du responsable/ non-respect des pouvoirs de souscription	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices) .	Les opérationnels parfois ne prennent pas le temps nécessaires pour analyser le risque et revenir vers les responsables hiérarchiques en vu de gagner le client et souscrire une nouvelle affaire (faute de temps)	Risque d'erreur et des divergences avec la réassurance	Résultat, solvabilité, conformité
La non transmission de l'avis de sinistre placé en réassurance.	La gestion des sinistres. Réassurance.	Faute de négligence ou d'omission	Avoir des retard dans les délais de règlement et d'autres problèmes liés à la gestion des dossiers sinistre	Résultat, solvabilité, image, réputation
Réception tardive de la déclaration du sinistre	Gestion des sinistres	Ce retard peut être associé à un cas de force majeur ayant empêché l'assuré de déclarer	Risque de perdre le client suite au rejet de sinistre	Résultat, image, réputation

			Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite au retard de la déclaration au niveau de la Direction des risques industriels	Gestion des sinistres	Procédures administratives	Déséquilibre dans le calcul des PSAP	Résultat, solvabilité	
		(R30205)	Saisie, exécution et suivi des transactions Inadéquation des systèmes d'informations	Erreur lors de l'enregistrement de la police sur système d'information	Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Ce risque est intimement lié au facteur humain (charge de travail, fatigue....)	Problèmes lors de survenance d'un sinistre	Conformité
		(R30219)	Documents contractuels clients - Collecte et conservation	Dossier sinistre incomplet ou contenant des informations erronées	Gestion des sinistres	Méconnaissance ou faute involontaire de la part des opérationnels	Lourdeur des procédures pour le règlement des sinistres à l'échéance.	Résultat, conformité, image
		(R30222)	Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations	Retard dans l'établissement du rapport d'expertise ou Mauvaise évaluation du sinistre par l'expert :	Gestion des sinistres	L'assurés ne coopère pas et parfois l'expert ne trouve pas les documents et les moyens	Le dossier sinistre reste ouvert et la provision est maintenue	Image et réputation

		Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation).		nécessaires pour évaluer les dommages.			
	(R30227)	Risques de non-respect des limites de délégation commerciale	Non-respect des pouvoirs de souscriptions par les différents niveaux	Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Les souscripteurs cherchent à augmenter le volume des affaires sans avoir à perdre les assurés	La hiérarchie n'est pas appliquée comme prévu dans la réglementation interne de la compagnie.	Conformité, résultat, solvabilité
	(R30229)	Risques de défaillance d'un courtier	Non transmission de l'offre par les intermédiaires dans les délais	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance.	Manque d'informations	Perte du client	Résultat

	Domages aux actifs corporels (R305)	(R30506)	Catastrophes et autres sinistres -Pandémie	Pertes résultant de la perte ou du dommage sur un actif corporel à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un autre sinistre. Tel que covid 19	Tous les processus sont affectés	La survenance d'une pandémie impactant l'activité.	La pandémie est un risque majeur qui impact négativement le résultat de l'assureur et qui a causé une diminution des primes de la branche non-vie (pas de renouvellement de contrat pendant la pandémie). Ainsi, certain personnel ont été touché par la pandémie et l'effectif est donc réduit.	Résultat
--	--	-----------------	---	---	---	--	--	----------

Stratégiques et environnementaux	Marché de l'assurance(R401)	(R40102)	Risques de concurrence	Risques résultant de l'exercice d'activités similaires par d'autres entreprises	L'analyse des risques et conception des offres d'assurance. Gestion des affaires nouvelles (émission des polices)	Concurrence accrue dans le marché	Risque de perdre des parts de marché sur le moyens terme	Résultat
----------------------------------	------------------------------	----------	-------------------------------	--	--	-----------------------------------	--	----------

	<p style="text-align: center;">Autres risques systémiques et exogènes (R407) (R40701)</p>	<p>Risques économiques</p>	<p>L'actualité économique des entreprises et les difficultés rencontrées ont impacté négativement la demande sur les produits d'assurance</p>	<p>L'analyse des risques et conception des offres d'assurance.</p>	<p>Les causes de la récession de la demande sur les produits d'assurance dépendent des grandeurs macroéconomiques hors contrôle des compagnies d'assurance</p>	<p>Impacter la politique de tarification et la politique de placements (des impacts financiers)</p>	<p>Résultat</p>
--	--	-----------------------------------	---	--	--	---	-----------------

Table des matières

Liste des figures.....	
Liste des tableaux.....	
Liste des abréviations	
Sommaire.....	
Introduction générale	
Chapitre 1: Le cadre général de la gestion des risques en assurance	1
Section 1 : l'importance d'une approche de gestion des risques dans une compagnie d'assurance	2
1. Les concepts de base et la définition de la gestion de risque :	2
1.1. Définition du risque :.....	2
1.2. Appétence pour les risques et seuil de tolérance	2
1.3. Le profil de risque.....	3
2. Approche théorique du management des risques.....	3
2.1. L'émergence du Risk-Management	3
2.2. Définition du risk-management	4
2.3. Les objectifs du management des risques	5
2.4. Les principes du risk management	6
2.5. Les enjeux d'une approche de risk-management dans les compagnies d'assurance :.....	7
3. Les référentiels de contrôle interne et de management des risques : COSO, ISO 31000, FERMA	9
3.1 Le référentiel COSO (Internal Control – Integrated Framework).....	10
3.2. Le cadre référentiel FERMA	13
3.3. La norme ISO 31000 :	14
Section 2: L'approche management du risque dans la directive Solvency II.....	16
1. La directive Solvabilité II.....	16
1.1 Pilier 1 : les exigences financières quantitatives.....	17
1.2 Pilier 2 : les exigences qualitatives	17

1.3 Pilier 3 : La discipline de marché	18
2. L'approche de management des risques en assurance conçue par la Solvabilité II	18
2.1. Le processus ORSA de la réforme prudentielle Solvabilité II	19
2.2 Le SCR « Capital de Solvabilité Requis »	21
3. Les risques liés à l'activité de l'assurance	23
Conclusion.....	27
Chapitre 2 : La cartographie des risques dans le secteur des assurances	28
Section 1 : Les concepts de base sur cartographie des risques	30
1. les notions fondamentales de la cartographie des risques.....	30
1.1 la définition et les critères de la cartographie des risques	30
1.2 Les objectifs de la conception d'une cartographie des risques	30
1.3 La cartographie des risques : le socle du management des risque.....	32
1.4 Les parties prenantes de la cartographie des risques.....	32
2. les catégories de la cartographie des risques et les approches de sa conception.....	34
2.1 Les types de cartographie	34
2.2 Les approches de conception de la cartographie	35
Section 2 : La démarche de conception d'une cartographie des risques	41
1. L'étape de préparation.....	42
2. L'étape de conception de la cartographie des risques.....	42
2.1 Identification des risques	42
2.2. La cotation des risques bruts	43
2.3 L'évaluation des actions de maîtrise des risques	45
2.4 Le classement des risques	46
2.5 L'évaluation du risque net (résiduel)	47
2.6 La matrice des risques.....	47
3. La phase de recommandations (plan d'action)	48
3.1 Stratégies de traitement du risque	48
3.2 Surveillance et amélioration	49

3.3 La communication et la diffusion des outputs de la cartographie des risques.....	49
3.4 L'actualisation et la mise à jour de la cartographie des risques.....	50
Conclusion.....	51
Chapitre 3 : La mise en place d'une cartographie des risques	52
Section 1 : la présentation de la Société Nationale d'Assurance SAA.....	53
1. La Société Nationale d'Assurance SAA	53
1.1. Activités de la SAA.....	54
1.2. La SAA sur le marché Algérien des assurances.....	56
2. La SAA en chiffres	56
2.1. Evolution de la production de la SAA	56
2.2. Sinistres, Indemnisations.....	58
2.3. Activité de la Réassurance.....	59
3. Présentation de la direction des risques industriels de la SAA	60
3.1 l'organisation de la direction des risques industriels	60
3.2. Production de la branche risques industriels.....	61
3.3. Les contrats commercialisés au niveau de la DRI.....	62
Section 2 : Elaboration de la cartographie des risques.....	65
1. La méthodologie de travail et la démarche d'élaboration de la cartographie des risques	65
1.1. Le choix de périmètre et de l'approche d'élaboration de la cartographie	65
1.2. Le choix de la cotation des risques.....	66
1.3. Les outils impliqués dans la collecte des données.....	66
2. La détermination des processus.....	67
3. L'identification des risques liés au processus	69
4. L'évaluation et le traitement des risques identifiés.....	72
4.1. L'appréciation des risques bruts.....	72
4.2 Le traitement du DMR « dispositif de maîtrise du risque »	74
4.3. L'évaluation des risques nets	76

5. La cartographie des risques liés à la direction des risques industriels :.....	79
6. La hiérarchisation des risques nets par zone :	82
7. La recommandation d'un plan d'action	85
Conclusion :.....	92
Conclusion générale	93
Bibliographie	97
Annexes	100
Table des matières	127

