



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

Cartographie Des Risques Opérationnels de la Branche Automobile CAS : LA CAAT

Présenté et soutenu par :

CHEURFAOUI Anes

Encadré par :

ZOUARI Mohamed

Etudiant(e) parrainé(e) par :

La Compagnie Algérienne des Assurances

Remerciement

*J'adresse mes plus profonds remerciements à mon encadrant, Monsieur **ZOUAIR Mohamed**, d'avoir bien voulu diriger ce mémoire avec une énorme patience et un encouragement certain. Je tiens particulièrement à lui remercier pour toutes ses directives, son soutien et ses nombreux conseils qu'il n'a cessé de me prodiguer tout au long de mon travail.*

Résumé

Les évolutions récentes du cadre réglementaire des assurances ont mis l'accent sur l'importance de la mise en place progressive du dispositif de gestion du risque opérationnel. Dans ce cadre, la cartographie des risques apparaît comme l'un des outils privilégiés de la gestion des risques. L'objectif de ce travail est de présenter la manière par laquelle les entreprises d'assurance peuvent accroître leur efficacité et optimiser leurs décisions stratégiques à travers la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels dans un domaine spécifique : l'assurance Automobile.

Pour ce faire, nous allons, dans une première partie, définir les concepts du risque, opérationnel, son l'évolution et la nécessité de le gérer au sein de la compagnie d'assurances. Et également nous s'intéresserons au cadre théorique de la cartographie des risques. Dans la deuxième partie ayant un aspect pratique, nous allons établir une cartographie des risques opérationnels de la branche d'assurance Automobile, nous allons présenter la Compagnie Algérienne des Assurances ainsi que les spécificités de la branche Automobile. Nous allons également exposer le cadre méthodologique avant d'établir la cartographie des risques de la branche en question.

Abstract

The recent developments in the insurance regulatory framework have emphasized the importance of the gradual implementation of the operational risk management system. In this context, Risk mapping represents one of the most used, and powerful, risk management tools. This report aims to explain how insurance companies could improve their effectiveness and optimize their strategic management in a very specific field: Car insurance, by setting up a risk mapping approach. For this aim, we will,

in the first part, define the concepts of the Operational Risk, its evolution and the need to manage it within the insurance company. The second part is about the theoretical frame of the risk mapping and the Car insurance specificities.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les trois composante de la norme ISO 31000.....	20
Figure 2: Classement des pertes à deux échelles (faible/élevé).....	24
Figure 3: Complémentaire des deux approches (Bottom-up/Top-down).....	29
Figure 4: Hiérarchisation des risques	38
Figure 5: Le schéma organisationnel de la CAAT.....	47
Figure 6: Le schéma organisationnel de la CAAT (Direction Générale).....	48
Figure 7: Evolution de la production de la CAAT.....	51
Figure 8: La structure du portefeuille de la CAAT	52
Figure 9: Degré de criticité du risque Brut/Net.....	66
Figure 10: Cartographie des risques opérationnels de la branche Automobile	67

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Processus de la branche Automobile étudiés.....	21
Annexe 2: Inventaire des risques opérationnels identifiés.....	25
Annexe 3: Evaluation des risques opérationnels identifiés	30

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Synthèse des démarches proposés par différents auteurs.....	33
Tableau 2: Echelle de mesure de la fréquence proposée pa le GPA (IFACI).....	39
Tableau 3: Echelle de mesure de l'impact proposée pa le GPA (IFACI).....	39
Tableau 4: Echelle d'évaluation du Dispositif de Maitrise des Risques).....	61
Tableau 5: L'identification des risques opérationnels bruts.....	63
Tableau 6: Evaluation des risques opérationnels identifiés.....	65
Tableau 7: Plan d'action.....	68

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CAAT : Compagnie Algérienne d'Assurance Transport (Compagnie Algérienne des Assurances après déspecialisation),

ISO : International Standards Organization,

ORSA : Own Risk and Solvency Assessment,

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes,

GPA : Groupe Professionnel d'Assurance,

EPE : Entreprise Public Economique,

SPA : Société Par Action,

CD : Cadre Dirigeant,

PDG : Président Directeur Général,

IARD : Incendie, Accidents et Risques Divers,

CDAT : Cadre Dirigeant des Affaires Techniques,

CAT-NAT : Catastrophes Naturelles,

CDD : Cadre Dirigeant chargé du Développement,

IG : Inspecteur Général,

AGA : Agent Général d'Assurance,

BSD : Bureaux de Souscription Directe,

DA : Dinar Algérien,

DMR : Dispositif de Maitrise des Risques,

PSAP : Provision pour Sinistres à Payer,

FDR : Formulaire de Déclaration des Risques.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE	11
------------------------------	-----------

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE	15
---	-----------

<i>1. Définition du risque opérationnel</i>	16
<i>2. Gestion du risque opérationnel</i>	17
<i>3. Maîtrise du risque opérationnel</i>	21
<i>4. Les sept types d'événements liés au risque opérationnel</i>	21
<i>5. L'évènement de perte</i>	23
<i>6. Nature de l'évènement de perte</i>	24

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	
--	--

<i>1. La cartographie des risques</i>	28
<i>L'adoption des approches Bottom-up et Top-down dans la cartographie des risques</i>	28
<i>2. Objectifs de la cartographie des risques</i>	30
<i>3. Acteurs de la cartographie des risques</i>	31
<i>4. Les types de cartographie des risques</i>	31
<i>5. Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques</i>	32

PARTIE PRATIQUE

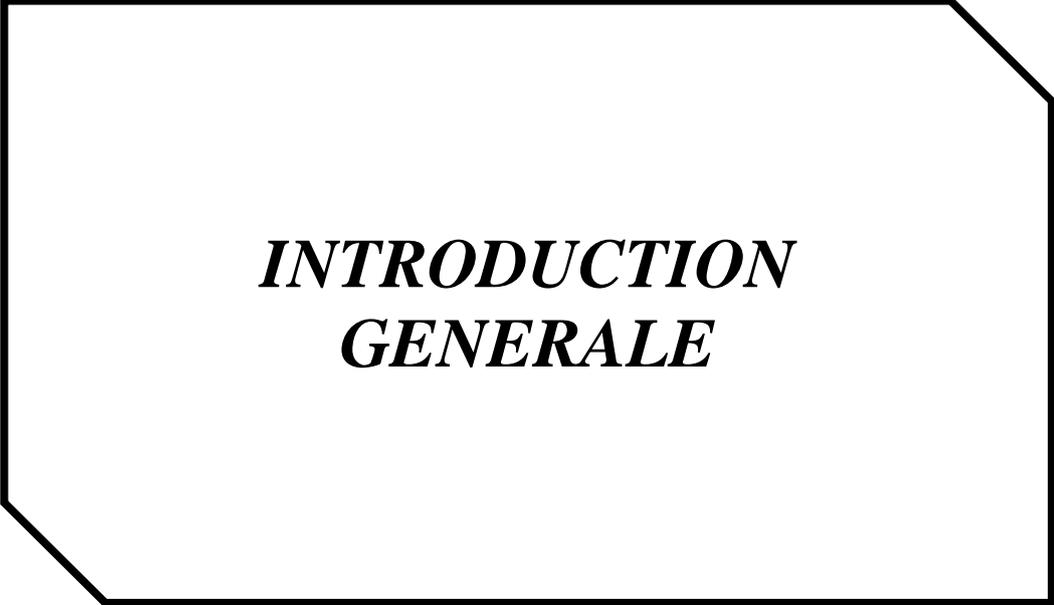
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAAT ET LA BRANCHE AUTOMOBILE	
--	--

<i>1. Présentation de la Compagnie Algérienne des Assurances</i>	46
<i>2. La Branche Automobile au sein de la CAAT</i>	54

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE	
--	--

<i>1. Présentation de la méthodologie adaptée dans la réalisation de la cartographie</i>	58
<i>2. L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels pour la branche Automobile</i>	62

CONCLUSION GÉNÉRALE	73
----------------------------	-----------



***INTRODUCTION
GENERALE***

INTRODUCTION GENERALE

« L'imperfection mesurée est génératrice de nouveautés ». ¹

Cet extrait reflète, à notre sens, la véritable signification du mot risque, notamment en matière bancaire. En effet, la gestion du risque ou plus exactement des multiples types de risque fait **partie intégrante de l'activité d'une compagnie d'assurance**. En fait, la raison d'être **compagnie d'assurance** est d'accepter une dose contrôlée d'incertitude et de gérer les risques associés, en vue de réaliser des profits.

Toutefois, dans le contexte actuel de concurrence, de turbulences économiques, de globalisation, de volatilité des marchés et de mutation structurelle toujours plus marquées, les assureurs ont besoin de mieux gérer les risques et de manière plus transparente. En effet, l'entreprise d'assurance, bien plus que toute autre organisation, reste très vulnérable et sujette aux différents risques : de fraude, d'inadéquation des procédures, de dysfonctionnements internes ou externes et plus précisément aux risques opérationnels.

Il faut néanmoins noter que ce risque n'est pas aussi récent qu'il n'y paraît et sa gestion peut être considérée comme l'un des plus vieux métiers du monde ayant pris au fil des ans, avec les avancées technologiques et la complexité croissante de processus de gestion, une ampleur considérable.

C'est ainsi que depuis de nombreuses années, les assureurs travaillent à la refonte de son système de mesure du risque.

Depuis, il faut bien reconnaître que les dispositifs de suivi des risques opérationnels mis en place par une grande majorité des assureurs sont non seulement portés par la nécessité réglementaire mais aussi par une réelle volonté des directions exécutives d'identifier et de couvrir et de minimiser les risques opérationnels.

De nos jours, dans un contexte mondial caractérisé par la diversification de facteurs de risque, la gestion des risques est devenue le centre de préoccupation majeure des entreprises d'assurances. En effet, les études récentes montrent que les entreprises qui s'intéressent à l'identification et au traitement des risques auxquels elles sont exposées, ont certainement plus de chance d'atteindre leurs objectifs et d'assurer la continuité de leurs exploitations. Par ailleurs, au sein du dispositif de gestion de risques, la cartographie des risques constitue une pièce maîtresse. Cette dernière assure une vision globale et hiérarchisée des risques confrontés par l'entreprise. En ce sens, s'explique le regain d'intérêt des auteurs

¹ Trinh Xuan Thuan, *Le chaos et l'harmonie*, France Loisir, 1998.

INTRODUCTION GENERALE

et des organismes qu'ils portent envers la cartographie des risques. Le choix de type de la cartographie des risques à mettre en place est lié directement au type de risque à étudier. Elle peut être considérée comme *une cartographie globale* qui permet d'évaluer l'ensemble des risques majeurs grevant l'entreprise d'assurance ou comme *une cartographie thématique* qui sera focalisé sur un seul processus, une seule ligne métier ou une seule branche d'assurance.

Dans le cadre de notre travail, nous opterons pour une cartographie thématique qui concernera spécifiquement la branche Automobile. Ce choix se justifie essentiellement par la particularité et l'importance de cette branche d'assurance. Cette dernière représente plus de cinquante pourcents du marché d'assurance algérien. Cette branche d'assurance a été bien développée au sein de notre compagnie d'accueil : La Compagnie Algérienne des Assurances CAAT. Elle présente 33% de la production de la compagnie (7 865 milliers de dinars) en 2018, et elle occupe la deuxième position du total des primes.

Nous avons ainsi jugé utile de dresser une cartographie des risques opérationnels de cette branche Automobile assez développée au niveau de la CAAT. De ce fait l'objet primordial de cette étude est de répondre à la problématique suivante : ***Dans quelle mesure la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels de la branche Automobile pourrait-elle aider à initier une nouvelle approche de Risk Management au niveau de La CAAT ?***

Afin de mieux répondre à cette problématique, il est indispensable de subdiviser cette dernière en différentes questions de recherche auxquelles nous tenterons de répondre :

- **Quelle signification revêt le risque opérationnel, quels sont ses caractéristiques ?**
- **Quels sont les principaux risques opérationnels pouvant altérer les performances de la branche Automobile ?**
- **En quoi la cartographie des risques est-elle déterminante dans l'identification et l'évaluation des risques opérationnels ?**
- **Quelle méthodologie est appropriée pour l'implémentation d'une cartographie des risques ?**
- **Quels sont les apports de la cartographie des risques dans l'amélioration des moyens de maîtrise des risques opérationnels ?**

Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour une démarche analytique et descriptive que nous avons jugée appropriée pour notre sujet. Elle s'est articulée autour de Quatre chapitre

INTRODUCTION GENERALE

Le premier chapitre : « Le risque opérationnel en Assurance » ou l'on abordera le concept du risque opérationnel

Ensuite et dans le but de délimiter le cadre d'étude, le deuxième chapitre traitera « La cartographie des risques » où l'on mettra l'accent sur la notion de cartographie des risques, la méthode d'élaboration, ses objectifs et ses apports.

Un troisième chapitre portera sur la présentation de notre structure d'accueil (Compagnie Algérienne des Assurances) ainsi que la branche automobile au sein de la compagnie

Nous terminerons par un quatrième chapitre, dédié à l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels et d'un plan d'action efficace pour la maîtrise du risque opérationnel au sein de la CAAT.

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I :
LE RISQUE OPERATIONNEL EN
ASSURANCE

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

Les compagnies d'assurance font face à de nombreux risques, qui doivent être gérés, mais leurs compétences essentielles et leur principale contribution à la société sont d'accepter les risques souscrits par les entreprises et les particuliers, d'où l'importance stratégique pour les citoyens et les gouvernements que les assureurs protègent leurs actifs et leurs revenus, et que des politiques et des méthodes scientifiques sont établies pour assurer leurs solvabilité et la continuité de leurs opérations.

Le risque opérationnel est de plus en plus important dans la gestion et la gouvernance des compagnies d'assurance, qui ont de plus en plus d'implications et d'interactions avec les autres risques auxquels ces assureurs sont confrontés, tels que les risques de marché ou de crédit. La gestion et l'analyse du risque opérationnel est une activité nécessaire pour les assureurs, présentant de nombreuses opportunités de développement et un champ d'étude majeur sur les questions conceptuelles et pratiques en raison de la particularité de ce type de risque.

Le règlement européen, Solvabilité II, augmente la nécessité d'une gestion efficace des risques, notamment des risques opérationnels ainsi que le développement et la mise en œuvre de méthodologies structurées pour son analyse.

Pour la réalisation d'une cartographie des risques opérationnels, nous allons tout d'abord développer dans ce premier chapitre le concept du risque opérationnel en assurance, le management de ce risque et sa maîtrise.

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

1. Définition du risque opérationnel

De nombreuses organisations ont leurs propres définitions de ce qu'est le risque opérationnel, mais il existe un accord général sur ce qui a été établi par l'accord de Bâle II : « le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation. »¹.

Plus spécifiquement pour le secteur de l'assurance, le risque opérationnel, selon les normes de Solvabilité II, est défini comme « le risque de perte résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défectueux, ou d'événements extérieurs »².

Ces définitions ont un esprit positif général qui peut être adapté aux circonstances particulières de chaque compagnie d'assurance. Une distinction importante est que la définition se concentre sur la source des pertes, mais elle n'exprime pas les principaux facteurs de risque opérant dans la plupart des compagnies et peut faciliter l'échange d'informations. Nous comprenons également que cette définition n'essaie pas d'atteindre les risques qui ne sont pas inclus ou qui n'ont pas été déterminés dans la définition des autres risques. Mais la caractéristique la plus importante de cette définition est qu'elle se concentre sur l'impact des pertes opérationnelles.

En effet, à nos jours il n'existe pas une définition universelle généralement acceptée du risque opérationnel. La définition la plus acceptée du risque opérationnel est que ce risque n'est pas un risque technique ou de marché.

D'autres institutions l'ont défini comme le risque de perte dû à divers types d'erreurs humaines ou techniques, et d'autres l'ont associé à une interruption d'activité et à des risques juridiques et administratifs. En revanche, il existe un consensus sur le fait qu'il existe une sorte d'union entre les différents risques d'une entreprise, tels que les risques de marché, de crédit et opérationnels. En particulier, un problème opérationnel avec une transaction commerciale, comme par exemple une erreur dans l'enregistrement des données d'un client, peut créer un risque de défaut ou un risque de réputation s'il affecte les données personnelles du client.

¹ Basel Committee on Banking Supervision, 2005, p. 140

² Directive 2009, p24

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

D'un point de vue théorique et académique, il est souhaitable de clarifier les discussions sur le risque opérationnel, d'identifier et de différencier les définitions du risque dans un cadre général et d'éviter le chevauchement avec d'autres risques bien définis, y compris le risque de marché.

En analysant les pertes subies par les compagnies d'assurances, les résultats négatifs sont généralement attribués aux causes et aux impacts. Les causes pourraient être les écarts défavorables par rapport à un résultat prévu, car les pertes subies peuvent être exprimées en termes monétaires, et les impacts seraient les risques. De nombreuses définitions ne font pas de distinction entre les causes et les impacts, ce qui rend leur identification et leur différenciation complexes. Cela est particulièrement problématique pour les risques opérationnels, car le processus de création de bases de données de pertes nécessite une structure de catégories de ces pertes.

Les pertes directes, à leur survenance, affectent directement le compte de résultat et le bilan, mais les pertes indirectes deviendront des valeurs inférieures des cash-flows attendus à l'avenir. Exemple : en raison d'erreurs dans le processus de souscription, on souscrit des contrats à des clients avec un profil de risque très élevé, et on assume leurs réclamations pendant une période de temps. Cela diminuera probablement les résultats des assureurs (en raison d'une augmentation des accidents), ce qui peut affecter leurs notations et leurs actions.

Nous pouvons conclure que toute définition du risque opérationnel est controversée. La définition proposée par Solvabilité II, bien qu'elle inclue les expositions significatives aux risques juridiques et réglementaires liés au développement des affaires, exclut les risques stratégiques et de réputation.

2. Gestion du risque opérationnel

Le risque opérationnel n'est pas un nouveau risque, il s'agit en fait du premier risque qu'un assureur doit gérer, avant même de signer la première police d'assurance. Cependant, l'idée que la gestion des risques opérationnels est une discipline avec sa propre structure organisationnelle, ses propres outils et processus, est nouvelle et a considérablement évolué.

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié en 1998 un travail consultatif relatif au risque opérationnel¹, lui permettant de devenir partie intégrante des bonnes

¹ CBCB, 1998

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

pratiques de gestion des risques sur les marchés financiers. Selon cette étude, les principaux types de risques opérationnels comprennent l'échec des contrôles internes et la gouvernance d'entreprise, les défaillances qui peuvent entraîner des pertes financières par erreur, fraude ou échec dans la mise en œuvre des obligations en temps opportun ou qui pourraient compromettre l'existence de l'entité d'une manière ou d'une autre. Cela pourrait inclure tous les niveaux de l'organisation qui dépassent son autorité ou mènent des pratiques contraires à l'éthique et dangereuses. Les autres aspects du risque opérationnel incluent les défaillances des systèmes informatiques, ou des événements tels que les incendies et autres catastrophes.

La plupart des institutions financières attribuent la responsabilité de la gestion du risque opérationnel aux responsables des unités opérationnelles, il est donc nécessaire de développer des structures et des processus d'incitation aux meilleures pratiques. Ces systèmes sont intégrés dans le processus global d'évaluation interne et exigent de ces responsables les détails des résultats des actions correctives et préventives.

La gestion des risques opérationnels est aux premiers stades de développement. La plupart des cabinets comptables ont pris conscience du risque opérationnel en tant que catégorie de risque distincte et ils ont commencé à inclure des commentaires sur ce risque dans leurs rapports d'audit annuels.

D'un autre côté, seules quelques institutions financières mesurent et communiquent désormais sur leurs risques, bien que nombre d'entre elles surveillent les indicateurs de performance opérationnelle et analysent les expériences de perte relative aux risques en question. Contrairement au risque de marché et aux risques techniques (assurance), les facteurs de risque opérationnels sont principalement internes et il n'y a toujours pas de relation mathématique ou statistique claire entre les facteurs de risque individuels, la probabilité et la taille des pertes d'exploitation (volatilité des revenus).

L'expérience en matière des pertes importantes est rare et de nombreuses organisations n'ont pas leur propre série historique de pertes opérationnelles et leurs causes.

Les modèles sont développés sur une série de données limitées et avec des facteurs de risques similaires, tels que les notes d'audit, les contrôles d'autoévaluation, les indicateurs opérationnels comme le volume et le nombre d'erreurs, l'expérience des pertes ou la volatilité des revenus.

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

L'un des avantages potentiels d'une approche formelle du risque opérationnel est de développer suffisamment d'incitations pour que les responsables des unités dans une compagnie adoptent de bonnes pratiques de gestion des risques par le biais d'une allocation du capital, d'examens de performance et d'autres mécanismes.

En général, les assureurs sont convaincus que les programmes de gestion des risques opérationnels protègent et améliorent la valeur de l'entreprise et donc pour les actionnaires, car il s'agit d'une fonction interne distincte avec ses propres processus, structures, outils, statistiques et stratégies d'atténuation des risques.

Pour contribuer au développement d'un processus formel et améliorer la transparence des risques opérationnels, il est important de :

- Créer des programmes de gestion du risque opérationnel après l'augmentation perçue de l'exposition au risque opérationnel et cela nécessite l'engagement de la direction et de comprendre les risques de l'entreprise.
- Intégrer une approche de gestion des risques, qui inclut le risque opérationnel.
- **ISO 31000**¹

L'une des approches les plus répandues dans la gestion des risques est la norme **ISO 31000 : 2009** (*Management des risques - Principes et lignes directrices*)

ISO 31000, élaborée par des praticiens de la gestion des risques, a été revue et révisée plusieurs fois par des milliers de contributeurs à travers le monde. Par conséquent, elle résume un degré élevé de consensus sur la meilleure façon de gérer les risques au sein des organisations. Elle fournit des principes et des lignes directrices génériques sur la gestion des risques qui peuvent être utilisés non seulement par les compagnies d'assurances mais par toute entreprise, association, groupe ou individu public, privé ou communautaire. La norme peut s'appliquer à tout type de risque (y compris le risque opérationnel), quelle que soit sa nature et qu'il ait des conséquences positives ou négatives. La norme est reconnue comme la norme nationale de gestion des risques dans plus de 40 pays à travers le monde.

Les éléments clés de la norme et leurs relations : la norme comprend trois éléments clés :

- Principe de management du risque ;
- Cadre de management du risque ;

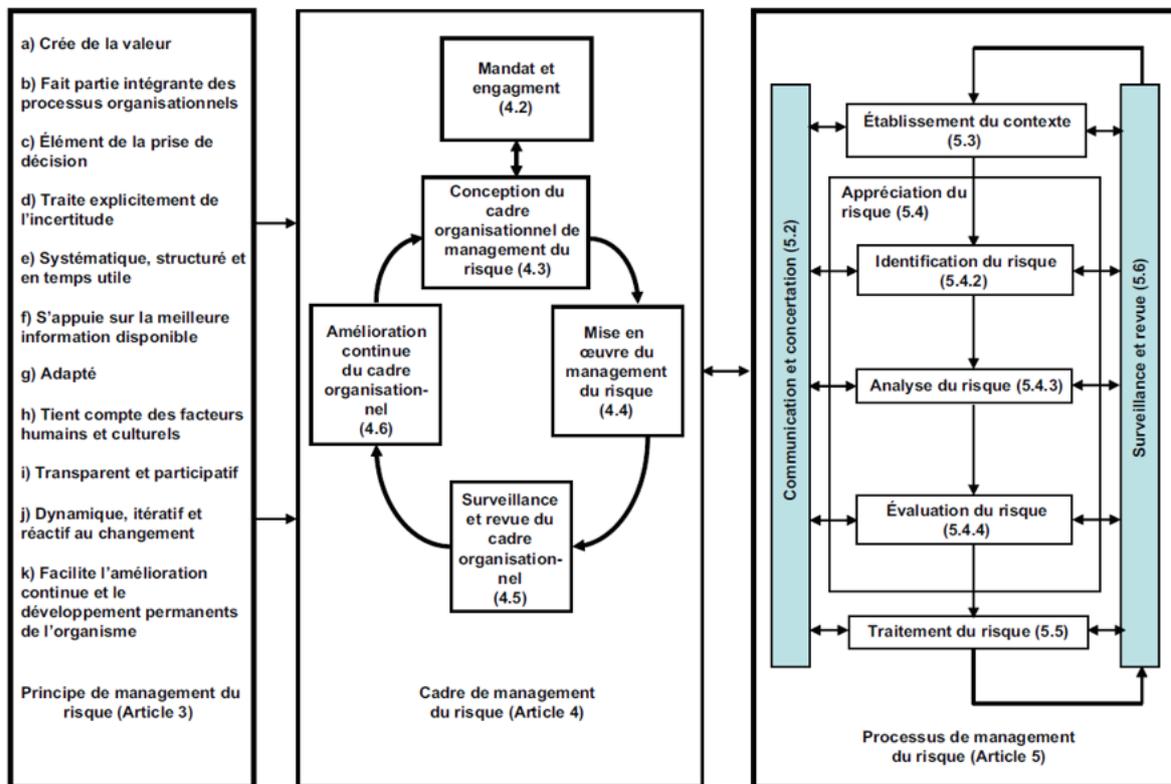
¹ ISO 31000 : 2009 (Management des risques - Principes et lignes directrices)

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

– Processus de management du risque.

La représentation ci-dessous est extraite de la norme et montre ces trois composants et leurs relations les uns avec les autres :

Figure N°01 : Les trois composants de la norme ISO 31000.



Source : Norme ISO 31000

Principes de management du risque : Selon la Norme, la gestion des risques dans une organisation ne peut être efficace que lorsqu'elle est conforme aux 11 principes, comme indiqué dans la case de gauche de l'illustration ci-dessus. Afin d'appliquer avec succès les 11 principes, votre organisation devra définir comment elle met ces principes en action.

Exemple : La gestion des risques prend en compte les facteurs humains et culturels. " La norme stipule que : « Le management du risque permet d'identifier les aptitudes, les perceptions et les intentions des personnes externes et internes susceptibles de faciliter ou de gêner l'atteinte des objectifs de l'organisme ».

Cadre de management du risque : Dans la représentation ci-dessus, le deuxième composant de la norme (encadré au milieu) est appelé Cadre de Management du Risque. Pour éviter toute confusion, il convient de mentionner que dans la pratique, le document d'une organisation décrivant comment elle applique les principes, le cadre et le processus est souvent également appelé le cadre de gestion des risques de l'organisation. Un cadre de gestion des risques est un ensemble de composants qui fournissent les bases et les dispositions organisationnelles pour la conception, la mise

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

en œuvre, le suivi, l'examen et l'amélioration continue de la gestion des risques dans toute l'organisation.

Processus de management du risque : Application systématique des politiques, procédures et pratiques de gestion aux activités de communication, de conseil, d'établissement du contexte, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de suivi et d'évaluation des risques.

3. Maitrise du risque opérationnel

Les techniques de mesure ou les modèles de capital aident les entreprises à réduire leurs besoins en capital, ce qui permet d'utiliser l'excédent d'argent dans d'autres investissements plus rentables, tout en conservant une exposition aux risques susceptibles d'affecter la capacité de générer des revenus futurs. La réduction du risque opérationnel se fait en coordination avec des processus de gestion solides et culturellement établis dans les compagnies.

La plupart des risques chez un assureur ou tout établissement financier peuvent être divisés comme suit :

- Pertes attendues, couvertes par les provisions.
- Les pertes imprévues, couvertes par le capital minimum requis (Solvabilité II) et les réserves de l'entreprise.
- Et les pertes catastrophiques, qui peuvent être évitées par des contrôles internes, des systèmes de transfert de risques comme instruments d'assurance ou un transfert alternatif de risques.

Le problème réside dans la clarification des règles de capitalisation des risques opérationnels, car il est vague d'expliquer la proportion et les types de risques opérationnels qui entrent dans chaque catégorie, et parce que la frontière entre eux évolue à mesure que l'industrie évolue. Il est important de noter que la quantification et la mesure des risques opérationnels ne sont qu'un outil parmi d'autres, dans la mise en place d'un système ou programme de gestion des risques.

4. Les sept types d'événements liés au risque opérationnel prévus par Solvabilité II / Bâle II

Pour comprendre les composantes du risque opérationnel et l'un des principaux outils de mise en œuvre d'une gestion globale des risques opérationnels dans une compagnie

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

d'assurance, il est essentiel d'utiliser une base de données qui enregistre la perte de ces risques, qui doit être triée pour obtenir des données homogènes et permettre une analyse plus approfondie.

Toute perte causée par des processus internes, des personnes, des systèmes inadéquats ou défaillants ou par des événements externes peut être classée dans les risques opérationnels.

Selon Bâle II¹ et Solvabilité II² existe sept types de risques opérationnels que les banques et les institutions financières devraient mettre en évidence :

- (1) **Clients, produits et pratiques commerciales :** Les compagnies d'assurances ne respectent pas les promesses faites à leurs clients en raison de circonstances imprévues résultant de pratiques négligentes. Les violations de la vie privée et fiduciaires, l'utilisation abusive d'informations confidentielles, les problèmes d'adéquation, la manipulation du marché, le blanchiment d'argent, les activités sans licence sont des pratiques très courantes qui conduisent les entreprises à faire face à des poursuites.
- (2) **Exécution, livraison et gestion des processus :** L'échec de la livraison, de la transaction ou de la gestion des processus est un risque opérationnel qui a le potentiel d'entraîner des pertes pour un assureur. Les erreurs de saisie des données, les erreurs de communication, les échecs de délai, les erreurs comptables, les rapports inexacts, les enregistrements clients incorrects sont des événements de risque opérationnel qui pourraient entraîner des menaces juridiques pour l'assureur.
- (3) **Dysfonctionnement de l'activité des systèmes :** La continuité des activités a toujours été un défi majeur pour les assureurs. Les pannes du système (matériel ou logiciel), les perturbations des télécommunications et les pannes de courant peuvent tous entraîner une interruption des activités et des pertes financières.
- (4) **Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail :** le respect des lois et règlements sur l'emploi ou la santé et la sécurité constituent de graves risques opérationnels chez les assureurs. Le maintien incompetent des relations avec les employés pèse lourdement sur les employés, réclamant leur rémunération et leurs avantages bien mérités. Les critères de résiliation contraires à l'éthique et la

¹ Basel Committee QIS2, 2001, p. 12-13

² FSI Magazine, 2009

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

discrimination sont d'autres risques opérationnels qui soumettent les assureurs à de graves dommages financiers et à leur réputation.

(5) Les Dommages aux actifs corporels : Il s'agit des pertes subies par les dommages causés aux biens matériels en raison de catastrophes naturelles ou d'autres événements tels que le terrorisme et le vandalisme. Les changements rapides et inattendus des conditions climatiques ont été une source de préoccupation constante dans le monde des affaires.

(6) Fraude interne : Les actes de fraude commis en interne dans une compagnie d'assurance vont à l'encontre de ses intérêts. Les pertes peuvent résulter de l'intention de frauder, de la non-conformité fiscale, du détournement d'actifs, des pots-de-vin, de la complicité et du vol.

(7) Fraude externe : Les fraudes externes sont des activités commises par des tiers. Le vol, la fraude par chèque et la violation de la sécurité du système comme le piratage ou l'acquisition d'informations non autorisées sont les pratiques fréquemment rencontrées en cas de fraude externe.

5. L'évènement de perte

Pour comprendre l'étendue de la gestion des risques opérationnels et la définition énoncée par Solvabilité II, il convient de considérer ce qu'elle inclut comme risque opérationnel. Il est donc nécessaire de définir et d'identifier ce qu'est un événement de perte et ses conséquences.

- 1) Cause : Pourquoi est-ce arrivé ?
- 2) Événement : que s'est-il passé ?
- 3) Résultat : combien cela a-t-il coûté ?

Un événement opérationnel est considéré comme l'événement qui peut entraîner une perte d'exploitation, il est donc nécessaire d'identifier ses conséquences, c'est-à-dire l'impact d'un événement, et sont tous des coûts supplémentaires résultant des événements de pertes opérationnelles non encourues en l'absence de l'événement. Parmi ces coûts figurent les remboursements, la perte de revenus, réduction de la valeur des actifs financiers, la perte ou l'endommagement des actifs et les éventualités légales.

Ne sont pas considérés comme coûts directs d'un événement de perte opérationnel, les mesures préventives prises en rapport avec l'événement, contrôles améliorés, plans

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

d'investissement, arrêt de la génération de revenus, perte de réputation ou coûts d'opportunité...

6. Nature de l'évènement de perte

Lors de l'identification des pertes opérationnelles, elle peut être déterminée par deux paramètres. D'une part, en termes d'impact, de gravité ou de montant des pertes, et d'autre part, en fonction de la fréquence à laquelle l'évènement se répète sur une période de temps ou, autrement dit, de la probabilité qu'un évènement se produise. Ainsi, les pertes peuvent être classées selon le schéma suivant (à deux échelle faible/élevé)¹ :

Figure n°02 : Classement des pertes à deux échelles (faible/élevé).

Fréquence	Fréquence élevée Impact faible	Fréquence élevée Impact élevé
	Fréquence faible Impact faible	Fréquence faible Impact élevé
	Impact	

Source : [Scandizzo](#), 2005, p. 233.

La nature des événements opérationnels est fonction de leur occurrence (fréquence) et de leur impact (gravité) :

- (1) Événements récurrents : type fréquence élevée et faible impact. Il s'agit de la partie la plus connue du risque opérationnel, comme la fraude dans le signalement des réclamations.
- (2) Événements non récurrents : type à faible fréquence et à impact élevé. C'est la partie la plus dangereuse du risque opérationnel, comme un incendie ou la destruction d'un des bâtiments d'une compagnie d'assurance.

Les données sur les pertes internes sont un élément essentiel dans la conception d'un modèle de mesure interne, car elles représentent le mieux la structure de l'entreprise, les systèmes de contrôle et la culture de chaque organisation. En ce sens, la principale difficulté de la gestion du risque opérationnel réside dans l'indisponibilité de bases de données internes permettant d'approximer les variables utilisées dans le modèle.

¹ Scandizzo, 2005, p. 233.

CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE

Par conséquent, les règles de Solvabilité II permettent, de compléter ces données avec l'utilisation de bases de données externes afin d'ajouter des informations sur les événements, principalement de faible fréquence et de gravité moyenne ou élevée, qui n'ont probablement pas été vécues par l'assureur, mais il est toujours exposé.

Durant tout le processus de gestion des risques opérationnels, les managers doivent être informés de tous les résultats d'analyse afin d'être orientés dans leur prise de décision. La gestion des risques opérationnels doit impliquer de ce fait, toute la compagnie d'assurance qui doit s'engager dans ce processus, qui, s'il est bien mené, portera forcément des fruits en termes de rentabilité.

En matière de maîtrise des risques opérationnels les méthodes varient d'un établissement à un autre et l'innovation est de mise. La cartographie des risques opérationnels qui est un outil d'appui au management de tout type de risque, est une solution de plus en plus appréciée par les établissements financiers. De nombreux textes ont été élaborés présentant la cartographie des risques comme faisant partie des bonnes pratiques pour le management et la surveillance des risques opérationnels.

Dans le chapitre suivant nous détaillerons l'un parmi les outils les plus importants en matière d'audite et de Risk Management qui est *la cartographie des risques*.

CHAPITRE II :
LA CARTOGRAPHIE DES
RISQUES

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Dans ce chapitre, nous fournissons une approche globale pour la conception et le déploiement d'une cartographie des risques au sein d'une entreprise d'assurance, en nous appuyant sur un ensemble de références traitant le sujet de la cartographie des risques.

Nous procéderons à la définition de la cartographie des risques, ses objectifs, ses types, les acteurs concernés, les différentes phases et étapes de son élaboration.

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

1. La cartographie des risques

Une cartographie des risques est un graphique de la fréquence des pertes attendues par rapport à la gravité attendue pour l'entreprise, des types de risque individuels, des secteurs d'activité individuels ou des combinaisons de ceux-ci. Le diagramme est une visuelle utile qui peut être utilisée pour identifier les risques¹. On peut dire qu'une cartographie de risque est un document permettant de recenser les principaux risques d'une entreprise et le présenter sous une forme hiérarchisé pour assurer une démarche d'évaluation et de gestion des risques².

Dans le cadre de l'ORSA, la cartographie des risques consiste notamment à répertorier l'ensemble des risques significatifs auxquels l'entreprise est exposée dans l'exercice de son activité³. Ce processus peut donc identifier les zones de faiblesse, en identifiant par type de risque les diverses unités, fonctions organisationnelles ou chaînes d'opérations.

La cartographie des risques est la base du risque opérationnel car, contrairement aux d'autres risque, elle n'est pas spécifique à un produit⁴. Il est donc impossible d'analyser les risques opérationnels liés aux activités d'une compagnie sans une compréhension approfondie de l'ensemble des opérations. Cette analyse peut être faite dans deux directions : Top-down ou Bottom-up.

2. L'adoption des approches Bottom-up et Top-down dans la cartographie des risques :

Dans le cadre d'une démarche de cartographie, il est possible de distinguer deux grandes approches. La première consiste à utiliser les processus pour identifier les différents risques opérationnels d'une compagnie d'assurance, la deuxième est basée sur un recensement des risques au niveau du top management. Ces deux possibilités ne sont pas opposées mais complémentaires⁵.

¹ Moosa, 2007, p. 150

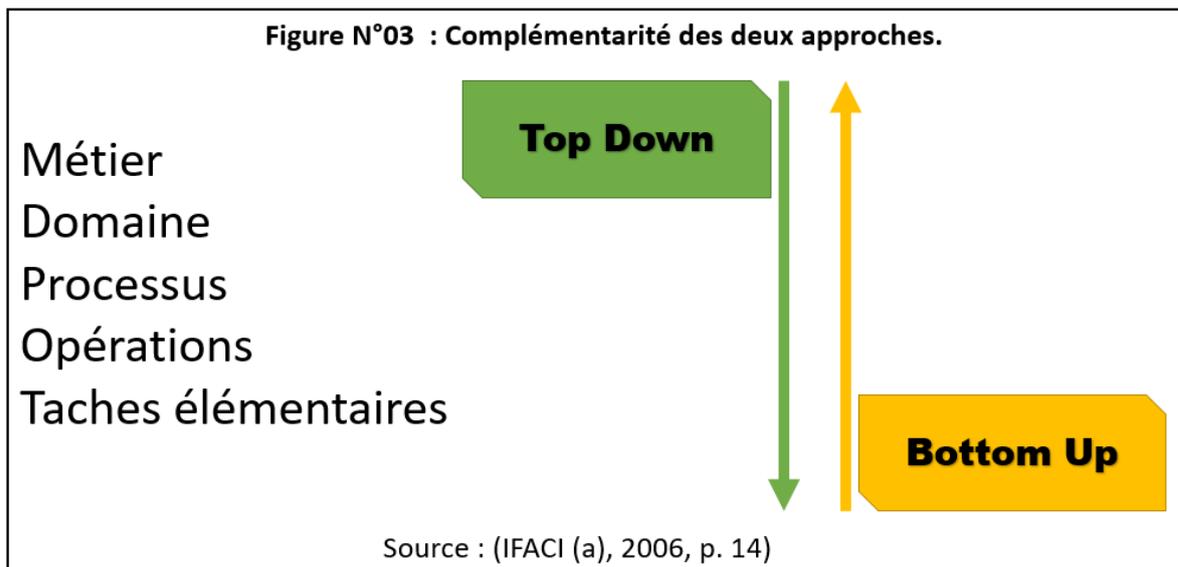
² Tari & Redda, 2007, p. 375

³ Institut des actuaires, 2014, p. 32

⁴ Scandizzo, 2005, p. 234

⁵ IFACI, 2006, p. 14

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES



La figure précédente illustre le principe général de fonctionnement des deux approches, dans l'approche top down (descendante) on part de globale aux plus précis, c'est-à-dire du métier jusqu'aux tâches élémentaires, alors que dans l'approche Bottom up (ascendante) c'est l'inverse.

2.1.L'approche Top down

Cette approche repose sur un aperçu des gestionnaires des risques et une analyse des risques par des experts. L'analyse de chacun de ces risques par causes, dispositifs de contrôle et conséquence associées va permettre d'estimer les paramètres de quantification et d'effectuer une évaluation plus précise¹.

C'est une démarche qui consiste à collecter des risques par le comité de direction. Elle se déroule selon les étapes suivantes² :

- a. L'identification des risques et leur évaluation ;
- b. Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de la société ;
- c. Le rapprochement de ces risques avec les processus de la société.

Cette approche est un vecteur important d'information et de sensibilisation aux risques opérationnels.

¹ Elarif, 2013, p. 647

² IFACI, 2013, p. 46

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

2.2.L'approche Bottom up

L'approche dite « Bottom up » (ou l'approche par les processus) consiste à analyser d'une manière globale et systématique les risques opérationnels et les contrôles associés à chaque processus identifié. Elle repose sur les étapes suivantes¹ :

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

Les intervenants dans chaque processus devraient être impliqués dans la construction de la cartographie des risques dans un premier temps, puis dans la mise à jour de l'outil dans un deuxième temps.

2.3.L'approche combinée

Dans cette démarche les risques sont identifiés tant par la hiérarchie que par les opérationnels. Le groupe de travail IFACI² : considère ces deux démarches comme complémentaires et c'est pourquoi il recommande, dans la mesure du possible, de les combiner en fonction des moyens et des délais accordés.

3. Objectifs de la cartographie des risques

La clarté des objectifs est essentielle dans la gestion des risques d'une compagnie et donc nécessaire dans la constitution d'une cartographie des risques. La cartographie des risques permet d'atteindre selon Jacques Renard³ les objectifs suivants :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

La cartographie des risques permet également d'établir un plan d'action de gestion comme elle réponds aux dispositions réglementaires et à la norme ISO 31000.

¹ IFACI (b), 2013, p. 46

² IFACI, 2013, p. 17

³ RENARD,2010, p. 157

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

4. Acteurs de la cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie des risques fait intervenir la globalité des agents d'une organisation mais à des degrés différents. Selon RENARD¹, les acteurs les plus impliqués sont :

- Le Risk Manager il identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et, à partir de là, définit la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection ;
- Le manager opérationnel il applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (contrôle interne) ;
- L'auditeur interne il apprécie la qualité de la cartographie et les moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin.

A ces acteurs identifiés par RENARD¹⁹ il convient d'ajouter la participation de la Direction Générale qui définit les objectifs de l'organisation, les membres du comité d'audit, du comité des risques, les politiques et les moyens à mettre œuvre pour les atteindre. Ces acteurs pourraient se faire aider par un cabinet de consultants ou expert thématique plus spécialisé.

5. Les types de cartographie des risques

Le type de cartographie du risque à constituer dépend du risque étudié. Selon DE MARESCHALL², nous distinguons deux options :

- La cartographie globale (l'étude de l'ensemble des risques qui menacent la compagnie) ;
- La cartographie thématique (l'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier).

¹ RENARD, 2013, p. 138

² MARESCHALL, 2003, p17

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

5.1.La cartographie globale

La cartographie globale vise à traiter la globalité des risques d'une compagnie. Cette démarche permet, pour une entité, de réunir et surtout de hiérarchiser et de comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance¹.

5.2.La cartographie thématique

Pour DE MARESCHALL² la cartographie thématique s'attache à recenser et hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- Soit différentes organisations pour un même type de risques ;
- Soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

Il existe de plus en plus de cartographies des risques thématiques pour le diagnostic de sujets particuliers. Les plus courantes sont les cartographies des risques liés aux systèmes d'information, aux risques juridiques, aux risques de blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme ou encore aux risques de fraude.

Les méthodes utilisées sont similaires à celles exposées ci-dessus mais elles peuvent s'enrichir de critères spécifiques pour l'évaluation des risques (par exemple, temps d'indisponibilité pour les systèmes d'information)³.

C'est le deuxième type de cartographie qui nous intéressent le plus. Ce type de cartographie peut se présenter sous la forme d'une matrice ou d'un tableau. Les risques sont représentés selon : la fréquence (probabilité) et la gravité.

6. Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

6.1.La synthèse des démarches proposés par différents auteurs

La présentation de la synthèse des démarches proposés par différents auteurs permet d'aboutir à une démarche référentielle personnelle. En effet, la démarche de cartographie des risques du Group Professionnel IFACI, nous a servi de démarche de base. Nous l'avons par la suite approfondi et enrichi par le biais de l'exploration de la perception d'autres auteurs sur la démarche de cartographie des risques. Nous avons choisi un échantillon de trois

¹ DE MARESCHALL, 2003, p23

² DE MARESCHALL, 2003, p23

³ IFACI, 2003, p46

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

auteurs (IFACI, 2006/2013, J. Renard, 2013, De Mareschal, 2003) dans divers domaines et nous présenterons la synthèse sous la forme du tableau suivant.

Tableau N°01 : Synthèse des démarches proposés par différents auteurs

Phases \ Auteurs	Étapes	IFACI, 2006/2013	J. Renard, 2013	De Mareschal, 2003
Préparation	Conception et mise en place de la démarche	✓	✓	✓
Planification	Cartographie des processus	✓	✓	
	Identification et analyse des risques	✓	✓	✓
	Evaluation des risques	✓	✓	✓
	Hiérarchisation et mesure des risques	✓	✓	✓
	Identification et évaluation du contrôle interne	✓	✓	
	Matrice des risques (cartographie)	✓	✓	
Action	Etablissement des plans d'actions	✓	✓	✓
Reporting	Reporting sur les risques résiduels	✓		
Suivi et évaluation	Vérification de l'efficacité du plan d'action	✓		
Actualisation	Amélioration et mise à jour de la démarche	✓		✓

Source : élaboré par nous-mêmes.

6.2.Phase de préparation

Pour J. Renard, cette phase exige une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander¹. Les préparations ainsi que la mise en place des fondements de la démarche sont réalisées au cours de cette phase avant de passer à l'action. Le réalisateur de la cartographie doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination.

6.3.Phase de planification

C'est la phase la plus importante est confirmée par son apparition chez les différents auteurs. A la fin de cette phase, les dirigeants se trouvent capable de prendre des décisions

¹ RENARD, 2013, p. 194

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

efficaces en matière de gestion des risques et également prendre en compte les priorités du management avec précision. Nous distinguons plusieurs étapes dans cette phase à savoir :

- Identification des processus ;
- Identification et analyse des risques ;
- Evaluation des risques ;
- Hiérarchisation et mesure des risques ;
- Identification et évaluation du contrôle interne existant ;
- Matrice des risques (Cartographie).

6.3.1. Identification des processus

Un processus peut être défini comme l'ensemble des opérations ou activités réalisées par des acteurs, avec des moyens et dans un cadre donné, à partir d'un événement déclencheur externe (input) pour aboutir à un résultat, une finalité (output)¹. Ainsi, on peut dire que c'est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces moyens peuvent inclure le personnel, les finances les installations, les équipements, les techniques et méthodes.

La cartographie des processus est un outil qui permet d'identifier et d'analyser le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. La bonne connaissance des processus clés est nécessaire pour déterminer à quel endroit les efforts doivent être concentrés.

La deuxième étape d'élaboration d'une cartographie des risques selon J. Renard est l'identification des processus. L'auteur insiste que la liste des processus doit couvrir toutes les activités de l'organisation et il recommande que chaque rubrique soit dimensionnée de telle façon qu'elle puisse faire l'objet d'une mission d'audit².

Les processus peuvent être classés en 2 grandes familles³ :

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

¹ IFACI, 2003, p. 41

² RENARD, 2013, p. 140

³ IFACI, 2003, p. 42

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

6.3.2. Identification et analyse des risques

L'objectif de cette phase est d'identifier et d'analyser les événements de risque attachés à chaque processus à partir de la cartographie établie lors de la phase précédente. On cherche à identifier tous les événements à risques qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement.

Tout d'abord, les compagnies devront également classer les événements de risque pouvant survenir. Cette classification peut distinguer différents types d'événement de risque. Pour cela, il est important de s'appuyer sur la classification fournie par la Directive de Solvabilité comme référence.

De même, les compagnies devront appliquer davantage les définitions des risques et analyser les principaux facteurs de risque qui peuvent affecter différentes activités de différentes manières.

L'analyse du rôle et de la pertinence relative de chaque facteur dans une activité permet de comprendre comment, dans quelles circonstances et pourquoi cette ressource peut échouer¹.

Une identification initiale des risques est effectuée au cours des entrevues avec les opérationnels. Comme pour le recensement des processus, la description des risques peut se faire soit sur la base d'un questionnaire soit de manière ouverte².

Le recensement des risques étant réalisé à partir de différentes activités étudiées isolément, il est important d'identifier également les risques liés aux interrelations entre ces activités.

Chaque risque est établi à partir de la collecte d'informations sur le domaine concerné et le partage des enjeux et des problématiques avec le responsable du périmètre. Pour ce faire, le risque est généralement démontré avec les caractéristiques suivantes³ :

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

¹ Scandizzo, 2005, p. 238

² Elarif, 2014, p. 60

³ IFACI, 2013, p. 44

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

- Les facteurs de risques, à savoir les éléments aggravants ;
- Les impacts ou les conséquences possibles.

La chose la plus importante lors de l'identification des risques est de ne négliger aucun risque. Nous pouvons décider d'ignorer certains d'entre eux à un stade ultérieur, après les avoir évalués, mais ils doivent tous être inclus à ce stade¹.

6.3.3. Evaluation des risques

Avant de se lancer dans cette étape, il convient de définir un certain nombre de principes, tels que les méthodes d'évaluation des risques. En résumé, l'évaluation pourra être qualitative et être établie sur la base de rapports de l'audit interne ou d'avis d'experts, soit semi-quantitative et basée sur un système de notation de couple fréquence/impact, soit quantitative quand un chiffre de perte probable est associé à un risque².

Les compagnies d'assurance soumises à la réglementation de solvabilité évaluent les risques en fonction de leur fréquence et de leurs impacts financiers, mais les cartographies peuvent être enrichies par des évaluations en fonction des critères plus qualitatifs³.

Un processus fiable d'identification et d'évaluation des pertes doit prendre en compte les modifications du risque et l'environnement de contrôle et les refléter quantitativement dans l'estimation globale du risque⁴.

L'évaluation du risque inhérent avant la mise en place du dispositif de contrôle interne est opérée dans un premier temps avant de procéder à celle de l'efficacité du contrôle interne, autrement dit la manière dont ce contrôle interne va transformer le risque inhérent en risque résiduel.

Selon le Groupe Professionnel Assurance (IFACI) le risque inhérent ou risque brut est coté après l'appréciation de deux critères : Fréquence/Impact⁵ :

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

Pour chaque risque inhérent identifié lors de la phase précédente, il est nécessaire d'indiquer le dispositif de maîtrise de risque associé, d'en évaluer la qualité afin de

¹ Scandizzo, 2005, p. 238

² Elarif, 2014, p. 61

³ Deniau & Renoux, 2006, p. 169

⁴ Scandizzo, 2005, p. 239

⁵ IFACI, 2013, p. 35

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

déterminer et de coter l'impact du risque résiduel. Ce dernier est la **criticité** que présente le risque après prise en compte de l'effet protecteur des éléments de maîtrise en place. Il est déterminé par la relation suivante¹ :

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

Après avoir clarifié les principes les plus importants liés à l'évaluation des risques, l'étape suivante concerne la mise en œuvre de l'évaluation.

6.3.4. Hiérarchisation et mesure des risques

▪ Hiérarchisation des risques

A ce niveau, il s'agit de procéder à la hiérarchisation et à la mesure des risques.

La quantification des risques associés à chaque événement qui peut empêcher l'entreprise à réaliser ses objectifs, permet de les hiérarchiser en fonction de leur acceptabilité. Les risques sont généralement classés selon 3 niveaux² : Faible, moyen et élevé. D'autres auteurs ont les a classés selon 4 niveaux :

- Faible, modéré, significatif et élevé³ ;
- Mineur, modéré, élevé et critique⁴.

Cette hiérarchisation est obtenue par le biais des échelles définies à l'étape précédente, c'est-à-dire au niveau de l'évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance aux risques de l'organisation ainsi que le risque intrinsèque⁵.

¹ IFACI (b), 2013, p. 40

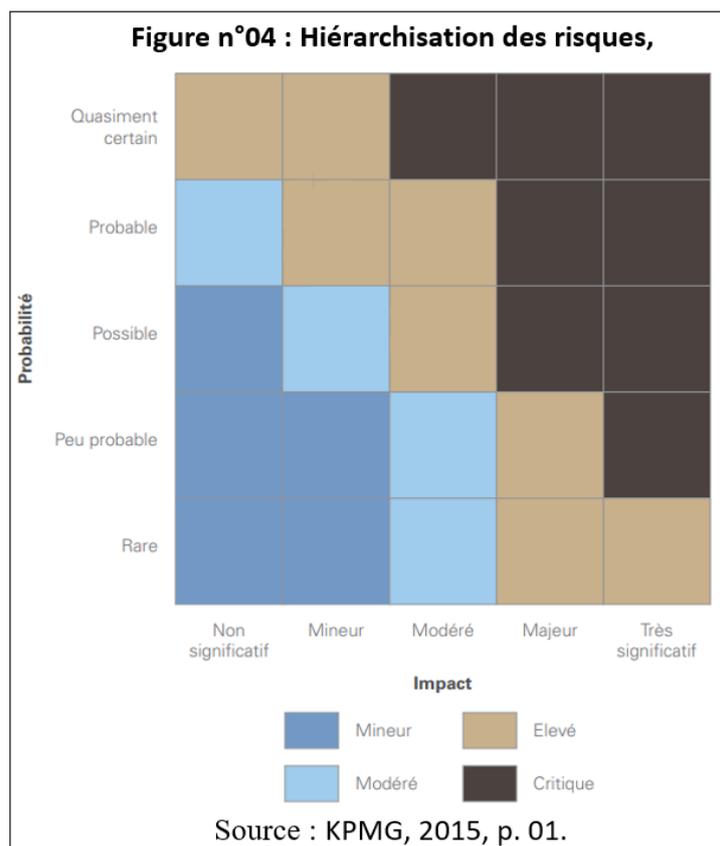
² RENARD, 2013, p. 141

³ IFACI, 2013, p. 39

⁴ KPMG, 2015, p. 01

⁵ RENARD, 2013, p. 140

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES



▪ Mesure des risques

L'appréciation de la vulnérabilité estimée et l'impact du risque se réalise à travers l'estimation de l'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque, le Groupe Professionnel Assurance (IFACI) a proposée deux illustrations de mesure pour chacun¹ :

Pour la fréquence :

Tableau N°02 : Echelle de mesure de la fréquence proposée par le GPA (IFACI)

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

Source : IFACI, 2013, p. 36.

¹ IFACI, 2013, p. 36/38

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Pour l'impact :

Tableau N°03 : Echelle de mesure de l'impact proposée par le GPA (IFACI)

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

Source : IFACI, 2013, p. 38.

En tenant compte de la structuration d'une compagnie et ses spécificités, D'autres échelles de mesure peuvent être adaptée.

6.3.5. Identification des éléments de maitrise

L'identification des éléments de maitrise qui existe dans une compagnie revient à relever tous les éléments (de contrôles) possibles avant l'élaboration de la cartographie. Il s'agit d'évaluer la manière par laquelle les éléments, les concepts et principes de management des risques sont appliqués à l'échelle de la compagnie et d'avoir une liste exhaustive des éléments de maitrise. Pour se faire le travail se concentre sur les préventions, les corrections, les couvertures des risques bruts, les responsables en charge de leur application et de leur suivi, les indicateurs de performance et les facteurs clés de succès.

6.3.6. Cartographie des risques (Matrice des risques)

C'est la représentation de la hiérarchisation des risques résiduels (après effet des éléments de maitrise). En fonction des zones à risques, elle revêt des choix à opérer en matière de gestion des risques. La matrice étant une fois élaborée, la prise de décision sera plus facile.

6.4.Phase d'action

Quelle que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

la réponse au risque¹. Cette phase concerne la mise en œuvre de plans d'action et des recommandations afin de gérer les risques cartographiés en fonction des ressources disponibles. Le gestionnaire des risques dans une compagnie est amené à concevoir des plans d'actions préventives ou/et correctives en vue de réduire les risques résiduels ou les transformer en risques cibles.

6.5. La phase de Reporting (Communication) de la cartographie des risques

Une cartographie des risques n'aurait aucune raison d'être si son contenu ne servait à fournir des informations appropriées à un certain nombre de destinataires (reporting interne, reporting externe)². La communication appropriée permet donc de rendre compte des travaux et de faire vivre la démarche.

Dans tous les cas, la communication des résultats de la cartographie des risques doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile³. En termes de détail, la communication de la cartographie pourra porter uniquement sur les résultats (par exemple, détail des risques majeurs uniquement ou niveau de risque résiduel de l'ensemble des objets auditables).

6.6. La phase d'évaluation

Cette phase concerne le suivi de la mise en œuvre effective ainsi que la première évaluation de l'efficacité des plans d'action. Ainsi, les erreurs d'application sont identifiées et analysées et les plans d'action inappropriés sont remplacés par des stratégies meilleures.

Pour le GPA (IFACI)⁴, il est nécessaire de mettre en œuvre et de s'appuyer sur :

- Le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions ;
- La réalisation de « plan de contrôles ou de tests », afin de vérifier que les éléments de maîtrise ont effectivement été conformément mis en œuvre.

6.7. L'actualisation de la cartographie

La mise en œuvre d'une première cartographie des risques doit être complétée par celle d'un processus d'actualisation. Le concept d'actualisation concerne toute action permettant une mise à jour de la cartographie afin de l'adapter au profil de risque évolutif de

¹ RENARD, 2013, p. 142

² IFACI, 2013, p. 55

³ IFACI, 2003, p. 40

⁴ IFACI, 2013, p. 53

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

la compagnie. Cette phase regroupe, deux concepts clés : celui de suivi périodique des risques et celui de répétition complète de la démarche de cartographie.

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

L'élaboration d'une cartographie des risques permet à l'organisation de se fixer des objectifs quant à la gestion des risques, de mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Ceci lui permettra d'élaborer sa stratégie de gestion des risques et d'élaborer son plan de communication, aussi bien interne qu'externe, des risques. Nous avons mis en relief la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques ainsi que le processus de mise en place d'une cartographie des risques selon diverses approches.

Un référentiel en matière de cartographie des risques peut être envisagé, le premier chapitre de la partie empirique sera consacré à la présentation de la compagnie de parrainage La CAAT et la branche Automobile, le deuxième chapitre sera consacré à l'élaboration d'une démarche référentielle de cartographie des risques opérationnels appropriés à la compagnie d'assurance (compagnie de parrainage).

PARTIE EMPHIRIQUE

CHAPITRE I :

***PRESENTATION DE LA
COMPAGNIE ALGERIENNE DES
ASSURANCES ET LA BRANCHE
AUTOMOBILE***

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES ET LA BRANCHE AUTOMOBILE

L'élaboration de la cartographie des risques s'effectue selon une démarche qui dépend de l'objectif et du type de l'étude et nécessite une connaissance de l'entité étudiée : sa structure, ses objectifs et de sa politique.

Ce chapitre est consacré à la présentation de la compagnie algérienne des assurances (CAAT), de sa stratégie et de la branche Automobile au sein de la compagnie. L'objet de cette première partie consiste à donner un aperçu sur notre compagnie de parrainage, et ceci à travers une analyse de son activité et des principaux indicateurs relevés à partir de ses rapports d'activités annuels et des données internes.

1. Présentation de la Compagnie Algérienne des Assurances

1.1. Présentation et historique de la CAAT :

La CAAT est une entreprise publique économique (EPE) habilitée à pratiquer toutes les opérations d'assurances. C'est une société par actions (SPA) au capital social de 16.000.000.000 DA dont le principal actionnaire est l'Etat algérien.

Elle a été créée en 1985 (par décret n° 85/02 du 30/04/1985), sous forme d'entreprise publique, pour au départ assurer tous les risques liés au transport maritime, aérien et terrestre.

Ce n'est qu'à partir de 1989 que la CAAT allait passer du statut de société nationale à celui d'EPE/SPA obéissant aux règles de la commercialité, donc de la rentabilité économique ; à la faveur de cette mesure, la CAAT étend rapidement son champ d'activité aux autres branches d'assurances. Cette situation a prévalu jusqu'à 1995, date à laquelle un nouveau dispositif législatif et réglementaire avait été adopté à travers la loi 95/07 du 27/01/1995 relative aux assurances, permettant de lever le monopole de l'Etat sur ces activités.

En un laps de temps, la CAAT a pu s'implanter sur tout le territoire national, accroître sa part de marché et diversifier en même temps son portefeuille.

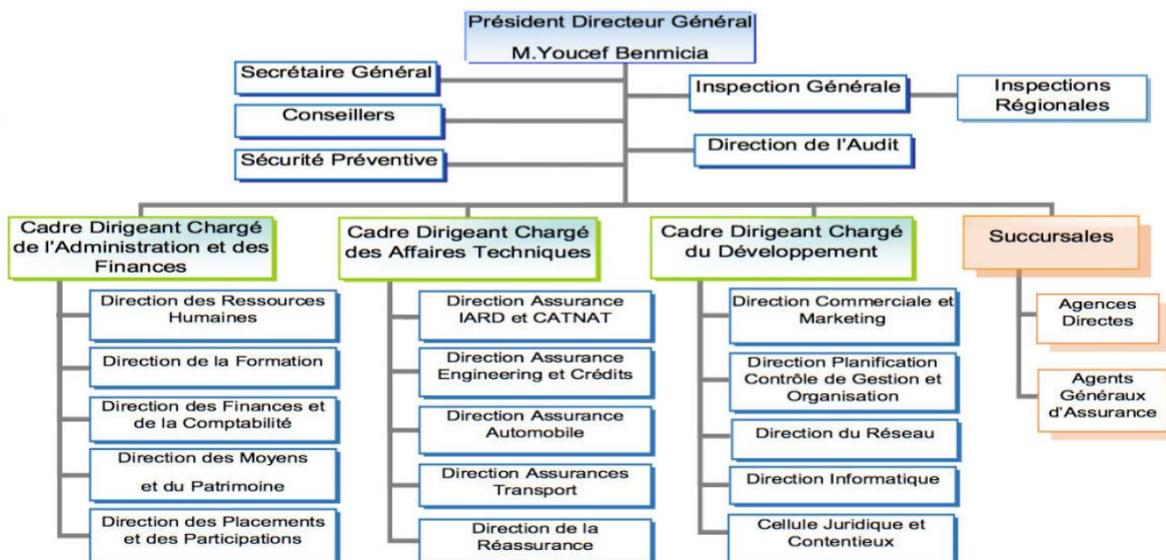
1.2. Organisation et fonctionnement de la CAAT

Avec la promulgation de la loi 06/04 du 26 février 2006 qui consacre la séparation des assurances de personnes des assurances de dommages et l'introduction de la bancassurance, la CAAT a élaboré un programme d'actions, validé par les organes de gestion, pour être en conformité avec le nouveau dispositif législatif.

Dans ce cadre il a été procédé à la refonte de l'organisation en tenant compte des changements apportés par les dispositions de la nouvelle loi, le développement de l'Entreprise et les mutations de l'environnement économique et social.

Le schéma organisationnel de la CAAT se présente comme suit :

Figure n°05 : Le schéma organisationnel de la CAAT.



Source : www.caat.dz.

1.2.1. Le Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration se réunit une fois par an. Il peut se réunir à la demande de son Président ou à la demande du tiers de ses membres ou encore à la demande de son Directeur Général. Après adoption du règlement intérieur, le conseil dispose de tous les pouvoirs de gestion et d'administration pour assurer la bonne marche de la compagnie.

1.2.2. Le Président Directeur Général :

Il agit sous l'autorité de tutelle et dans le respect des prérogatives du Conseil d'Administration est responsable du fonctionnement général de la société.

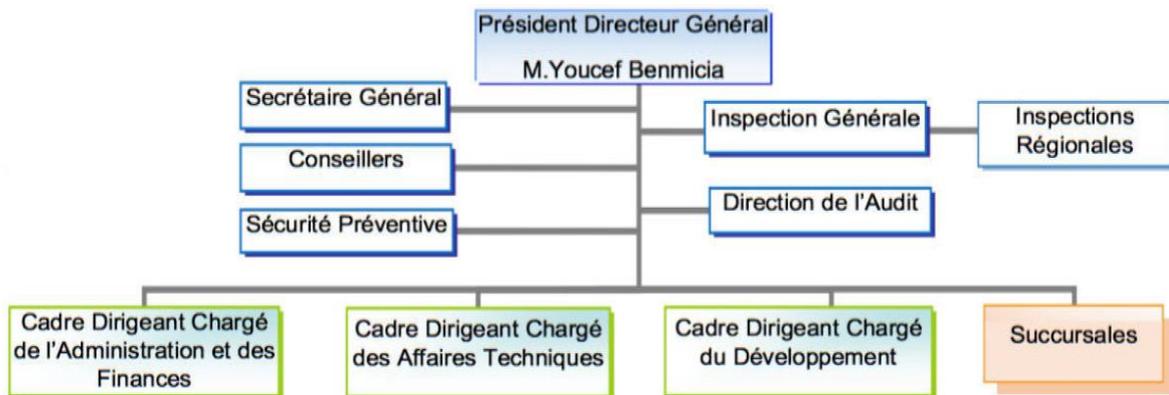
1.2.3. La Direction Générale :

Le staff de la direction générale sous l'autorité du Président Directeur Générale, assisté :

- De trois (3) divisions (Cadre dirigeants) :
- Division Administration et Finances ;
- Division Technique ;
- Division Développement ;

D'un Secrétaire Général, d'assistants, de l'Inspection Générale, de la Direction de l'Audit.

Figure n°06 : Le schéma organisationnel de la CAAT (Direction Générale).



Source : www.caat.dz.

Le Secrétaire Général et les Conseillers : Placé sous l'autorité du PDG, le SG et les conseillers ont pour missions, l'étude et le traitement des dossiers spécifiques et l'assistance du PDG dans les domaines de la représentation vis-à-vis des institutions externes.

Le CD chargé de l'Administration et des Finances : Placé sous l'autorité hiérarchique du PDG, le CDAF a pour missions principales d'assurer, à travers la mobilisation des ressources et moyens mis à sa disposition, l'encadrement, la coordination et le contrôle des activités des structures dont il a la charge :

- Direction des Ressources humaines ;
- Direction Finances et Comptabilité ;
- Direction de Formation ;
- Direction Moyens et Patrimoines ;
- Direction Placements et Participations.

Le CD chargé des Affaires Techniques : Placé sous l'autorité hiérarchique du PDG, le CDAT a pour missions principales d'assurer, à travers la mobilisation des ressources et moyens mis à sa disposition, la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de l'ensemble des activités des directions dont il a la charge :

- Direction des assurances Incendie, Autres Dommages aux Biens et la Responsabilité Civile (IARD) ainsi que l'assurance CAT-NAT ;
- Direction assurance Engineering et Crédit ;
- Direction Assurance Transport ;
- Direction Réassurance.

Le CD chargé du Développement : Placé sous l'autorité hiérarchique du PDG, le CDD a pour missions principales d'assurer, à travers la mobilisation des ressources et moyens mis à sa disposition, l'encadrement, la coordination et le contrôle des activités des structures dont il a la charge :

- Direction Marketing ;
- Direction Planification Contrôle de Gestion et organisation ;
- Direction Réseau Commercial ;
- Direction Informatique ;
- Cellule Juridique et Contentieux.

Il planifie le développement et le fonctionnement de ces structures, en évalue la mise en œuvre et les assiste dans la résolution des problèmes qu'elles rencontrent.

L'Inspecteur Général : Placé sous l'autorité hiérarchique du PDG, L'IG est chargé de la programmation des missions d'inspection en matière de contrôle de l'ensemble des actes de gestion, de l'application des lois et des procédures internes de gestion et de suivi de leur mise en œuvre par les inspections régionales.

La Direction de l'Audit : l'audit est une direction indépendante d'appréciation du contrôle interne au service de la Direction Générale de l'Entreprise. Les activités de la Direction de l'audit s'exercent dans un cadre centralisé.

1.2.4. Les Succursales

La CAAT dispose de 9 succursales qui se répartissent comme suit : trois (3) à Alger (Alger I, Alger II et Alger III), et une dans chaque chef-lieu de région, en l'occurrence Sétif, Oran, Constantine, Annaba, Tlemcen et Ghardaïa. Les succursales ont une organisation identique à celle de la direction générale :

- Le directeur de la succursale est assisté par un adjoint ;
- Huit départements composent la direction de la succursale : Département Comptabilité et Finances, Commercial, Automobile, IARD, Transport, Ressources Humaines, Moyens Généraux et le département Informatique.

Leur mission (les succursales) est de représenter la Direction Générale au niveau d'une région et d'assister le réseau.

1.2.5. Le Réseau Commercial

Le réseau commercial de la CAAT est composé de 69 agences directes, d'une (1) agence en ligne, de quatre (4) bureaux de souscription directe BSD et de 62 agents généraux d'assurances (AGA), soit au total 135 points de vente, le réseau commercial de la CAAT est réparti à travers tout le territoire national.

1.3. Evolution des agrégats de la CAAT

La croissance et le développement soutenus ont progressivement positionné la CAAT comme l'un des principaux acteurs du marché algérien des assurances. Dans ce cadre, nous présentons les différents paramètres et indicateurs de gestion relatifs à la CAAT.

1.3.1. Evolution du capital social

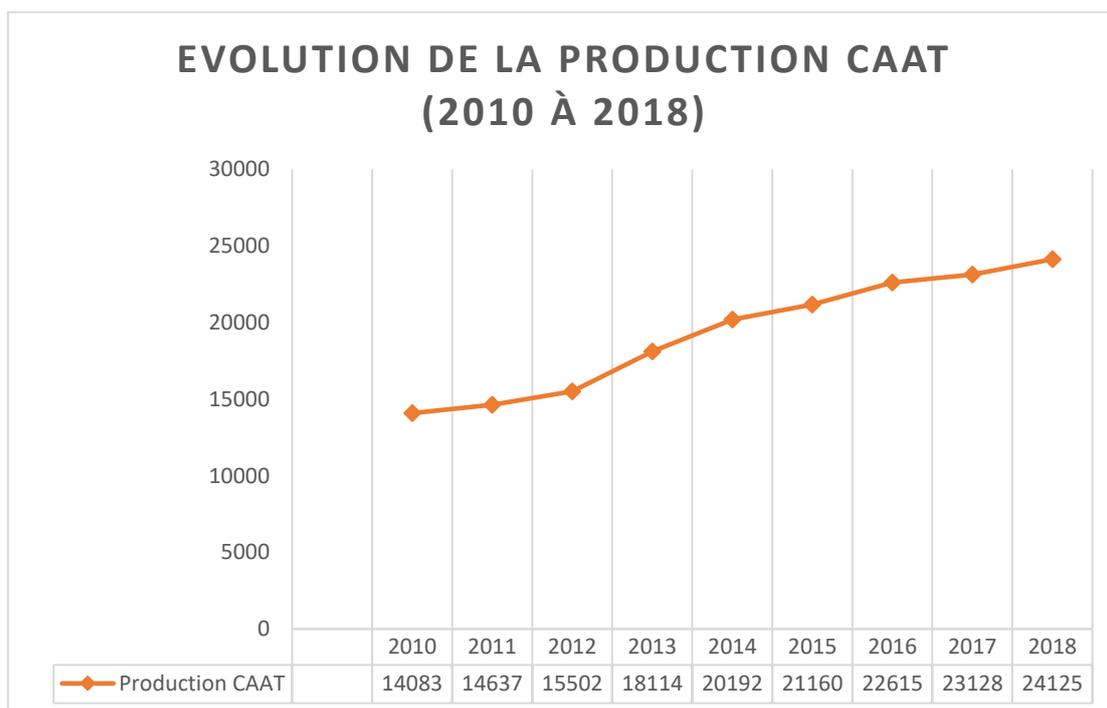
En 1985 (A la création), la CAAT a été dotée d'un capital social de 60 millions de dinars DZD. L'augmentation du capital a été réaliser plusieurs fois depuis la création de l'entreprise, en 2015, la compagnie a augmenté son capital de 40% pour atteindre 16 millions de dinars DZD. Une récente augmentation de 25% a été réalisé en septembre 2018.

1.3.2. Evolution de la production

A sa création, la CAAT, opérant selon un mode d'activité monobranche (assurances transports), avait hérité d'un portefeuille évalué à 399 millions de dinars. Avec la levée de la spécialisation et grâce son redéploiement progressif et aux choix commerciaux retenus, la CAAT a multiplié son chiffre d'affaires par 10 pour atteindre, en 1995, soit après une décennie, 3 milliards de DA.

En 2018, le chiffre d'affaires de la CAAT atteint 24 125 millions de dinars.

Figure n°07 : Evolution de la production de la CAAT



Source : Données des rapports annuels de la CAAT.

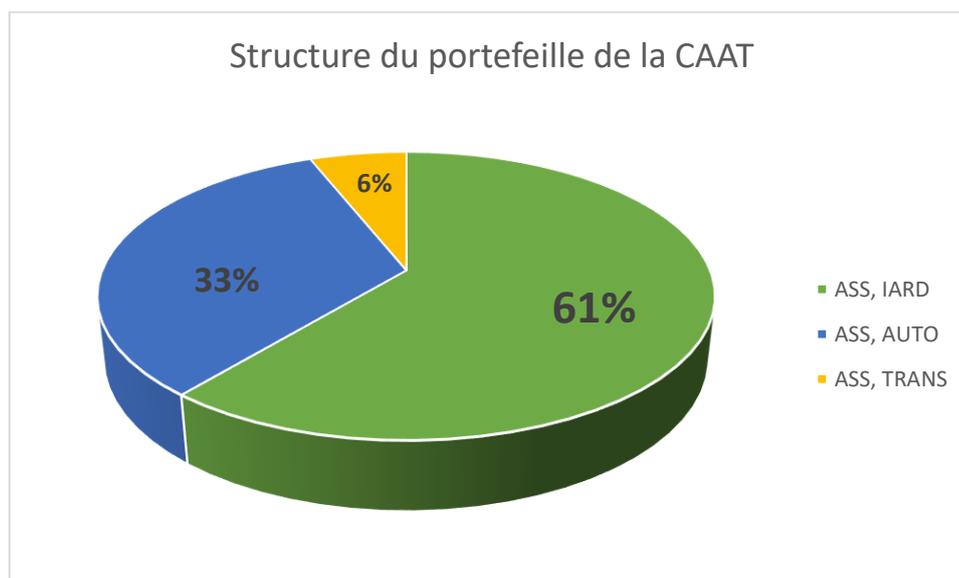
Le montant des sinistres réglés par la CAAT au cours de l'année 2018 a connu contrairement à la production, une diminution de 10% passant de 13 427 milliers de dinars en 2017 à 12 062 milliers de dinars en 2018.

1.3.3. La structure du portefeuille

Au titre de l'exercice 2018, le portefeuille de la CAAT, qui reste dominé par la branche IARD, se présente comme suit :

- L'IARD occupe la première place avec 61% du chiffre d'affaires ;
- L'assurance Automobile se situe en deuxième position avec 33% du chiffre d'affaires ;
- La part de la branche transports s'élève à 06% du chiffre d'affaires.

Figure n°08 : La structure du portefeuille de la CAAT.



Source : Données du rapport annuel de la CAAT (2018).

1.4. La stratégie de la CAAT

L'objectif stratégique clé de la CAAT est l'amélioration de la rentabilité adossée à une meilleure protection du patrimoine des assurés. La réalisation de cet objectif passe nécessairement par :

- La maîtrise des résultats de l'activité technique ;
- L'amélioration de la fonction financière ;
- La consolation du résultat de l'entreprise par une politique de réassurance appropriée.

Dans ce cadre, les politiques qui concourent à la concrétisation de ces objectifs essentiels sont le développement de l'activité technique et commerciale, l'optimisation de la fonction financière, la modernisation de la gestion et la mobilisation des ressources humaines.

1.4.1. Le développement de l'activité technique et commerciale

L'entreprise poursuivra sa politique de développement commercial en confortant sa position sur segment des risques d'entreprise particulièrement les assurances transports et les risques industriels, tout en accordant un intérêt spécifique pour les risques des particuliers (Assurances de personnes et des capitalisations et les dommages aux patrimoines).

Cet objectif passe une amélioration continue de la qualité des prestations de services, une célérité dans les règlements des sinistres et une rigueur dans la politique de souscription. L'effort de production sera soutenu par une politique de réassurance adaptée au niveau

dispositif réglementaire permettant des placements aux meilleures conditions financières et de sécurité.

1.4.2. L'optimisation de la politique financière

La politique financière, qui entre le cadre dès l'amélioration de la rentabilité, visera à assurer les grands équilibres financiers et le meilleur rendement possible des placements, tout en garantissant une conformité entre les engagements techniques et leur représentation. L'optimisation de la politique des placements nécessite, à l'avenir, de diriger les excédents de trésorerie vers des opportunités plus lucratives tel que l'immobilier et le partenariat

Aussi, une politique de recouvrement de créances plus accentuée permettra d'orienter le surplus des recettes vers les placements.

1.4.3. La modernisation de la gestion de l'entreprise

Pour s'adapter aux évolutions de son environnement et pour gagner en performance et réactivité, la CAAT poursuivra la modernisation de sa gestion par la finalisation de son plan informatique et l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Une réorganisation de l'entreprise et une actualisation des procédures accompagneront ce processus d'information général.

1.4.4. Une gestion qualitative des ressources humaines

Un développement et une mobilisation plus grande des ressources humaines sont nécessaires pour accompagner et concrétiser les principaux objectifs que s'est fixés l'entreprise. Le développement des ressources humaines passe nécessairement par un relèvement du niveau des compétences techniques du personnel à tous les niveaux.

Aussi, une gestion harmonieuse des ressources humaines devra être axée sur un programme de formation adaptée au profil du personnel et aux besoins réels de l'entreprise. En matière de partenariat et d'alliances, la CAAT continuera à explorer toutes les opportunités avec des partenaires nationaux ou étrangers ou vue d'approcher le marché mondial et d'asseoir une dimension régionale.

2. La Branche Automobile au sein de la CAAT

La production de la branche Automobile (33% du portefeuille de l'entreprise) connaît un accroissement de 4% pour atteindre 7 865 milliers (2018) de dinars contre 7 553 milliers de dinars (2017). Ce résultat s'explique selon le rapport annuel par la progression du segment des particuliers avec plus de 7%.

Le montant des sinistres réglés au titre de la branche automobile en 2018 est de 6 147 milliers de dinars, soit une augmentation de l'ordre de 22 350 milliers de dinars.

Les indemnités de la branche représentent près de 51% du total des sinistres payés par l'entreprise.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES ET LA BRANCHE AUTOMOBILE

Après avoir présenté le cadre de la présente étude dans ce premier chapitre, à savoir, la présentation de notre compagnie de parrainage et la branche d'assurance Automobile au sein de la compagnie.

Il revient maintenant dans un dernier chapitre à l'application de tout ce que nous venons d'avancer : la formalisation d'une méthodologie de conception d'une cartographie des risques opérationnels spécifique à la branche Automobile au sein de la CAAT.

CHAPITRE II :

***ELABORATION D'UNE
CARTOGRAPHIE DES RISQUES
OPERATIONNELS DE LA
BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT***

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

Le chapitre 2 de la partie empirique va être consacré à l'analyse des résultats et la proposition d'un plan d'action sur la base des différents constats issus de la cartographie des risques que nous nous proposons de mettre en place suite à l'identification des processus relatifs à la branche assurance Automobile au sein de la CAAT et les risques y sont associés.

1- Présentation de la méthodologie adaptée dans la réalisation de la cartographie

1.1. Le choix de l'approche

Le choix de l'approche « Top Down ou Bottom Up » dépend du type de l'étude. Notre étude porte sur l'élaboration d'une cartographie « thématique » des risques opérationnels car elle concerne une fonction d'assurance précise : La branche Automobile au sein de la Compagnie Algérienne des Assurances.

En effet, pour l'élaboration de cette cartographie, l'approche que nous avons adoptée est « Bottom Up ». Cette dernière intègre les différentes étapes suivantes :

- L'identification des processus puis l'identification des risques ;
- L'évaluation des risques et leur hiérarchisation ;
- Le traitement des risques.

Puisque nous avons choisis cette approche donc la réalisation du travail se fait en coordination avec les opérationnels de la direction Automobile (objet de l'étude).

1.2. La collecte de données

La collecte de données permet de bien connaître la fonction de l'assurance Automobile au sein de la CAAT aussi bien au niveau interne de la compagnie qu'au niveau externe. La documentation, les entretiens et les questionnaires sont nos principaux outils de collecte de données puisque la réalisation de la cartographie nécessite au minimum la collecte des données par ces outils.

La grande partie des données pertinentes est collecté à travers les entretiens car ces derniers sont effectués avec des responsables expérimenté (Responsable de la Direction, Responsable Régionale, Conseillère auprès du PDG responsable du Risk Management...). Pour assurer des réponses pertinentes nous avons adressé le questionnaire aux Responsables (Directeur régional, Directeur de la Branche Automobile, Directeurs d'agences, Chefs de Départements Automobile) car l'identification des risques opérationnels nécessite des compétences qui ont une idée globale sur l'activité.

1.3. La démarche suivie dans la réalisation de la cartographie

Le premier volet d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels concerne les risques internes (provenant de l'activité Assurance Automobile directement). Le deuxième concerne les risques indirects provenant des activités annexes et les activités support).

1.3.1. L'identification des processus

Les différents entretiens et interviews avec les responsables de la branche et la compagnie nous ont permis d'identifier les processus de l'activité Assurance Automobile. Les processus de la branche Automobile sont identifiés par activité puis tâches et enfin sous-tâches.

Notre travail sera focalisé sur l'activité de Souscription Assurance Automobile Matériel et l'activité de Gestion des sinistres Automobile Matériels.

Les processus identifiés sont détaillés sur l'*annexe n°01* : L'identification des processus de la branche automobile (Matériel).

1.3.2. L'identification des risques opérationnels

Après la collection des données nécessaires à travers les différents outils de collecte de données, le tri des risques identifiés et leur classement sont effectuée selon la méthode (Classement des risques) de l'IFACI. Cet Institut détaille chaque famille de risque (dont le risque opérationnel) en trois niveaux, et chaque niveau détient sa propre nomenclature.

Vu la durée limitée du stage pratique et la complexité des risques opérationnels l'identification bien détaillée des risques a été presque impossible.

1.3.3. L'évaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques opérationnels que nous avons pu identifier est effectuée également sur la base des entretiens avec les responsables de la branche au sein de la compagnie et un responsable Régional.

L'évaluation quantitative est impossible puisqu'il n'existe pas encore une base de données de pertes liés à risques opérationnels. L'évaluation qualitative rend impossible la

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

manipulation des résultats et le calcul de la criticité des risques opérationnels. De ce fait, le recours à l'évaluation semi quantitative est jugé plus approprié.

- ***Evaluation de la fréquence***

Pour l'évaluation de la fréquence de survenance du risque, quatre modalités sont choisies :

Echelles de Fréquence	
4	Fréquent
3	Occasionnel
2	Modéré
1	Rare

- ***Evaluation de l'impact***

Pour l'évaluation de l'impact du risque en cas de son survenance sur l'activité de l'entreprise, quatre modalités sont choisies :

Echelles D'impact	
4	Elevé
3	Significatif
2	Modéré
1	Faible

- ***Evaluation de la criticité***

La criticité du risque correspond à la multiplication de sa fréquence et son impact. La multiplication des deux éléments donne 16 possibilités de résultat de criticité (de 1 à 16) contre quatre niveaux d'évaluation de la fréquence et de l'impact du risque.

- ***Evaluation du dispositif de maîtrise des risques (DMR)***

L'évaluation du niveau existant de maîtrise des risques repose sur les réponses issues des différents intervenants. L'échelle d'évaluation du DMR se présente comme suit :

Tableau 4 : Echelle d'évaluation du Dispositif de Maitrise des Risques

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

Source : Elaboré par nous-mêmes.

- *Evaluation du risque brut*

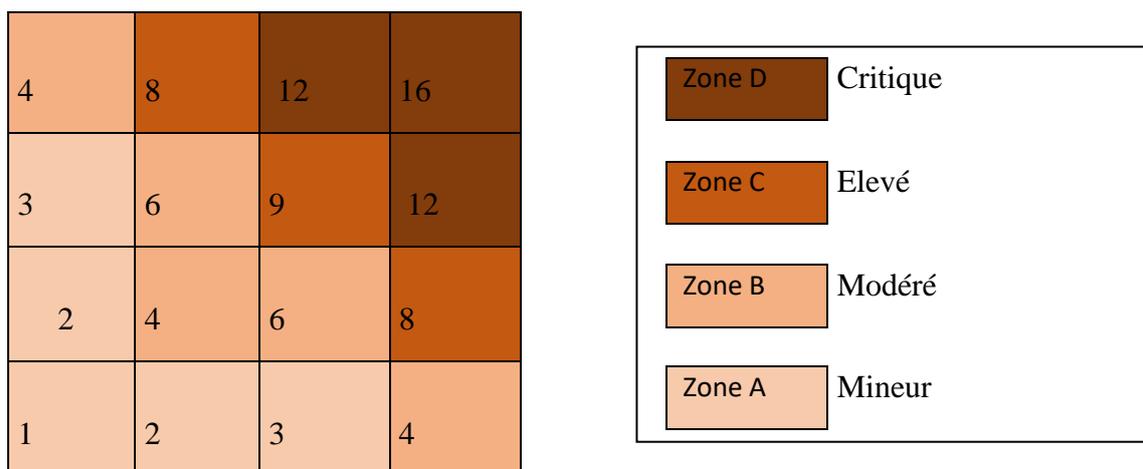
Les échelles d'évaluation du risque brut (Fréquence X Impact) ne correspondent pas aux échelles du risque net. De ce fait, l'évaluation du risque brut étant le résultat de la multiplication de la fréquence et l'impact du risque sera modifiée en passant de 16 possibilités à 4 possibilités.

La modification de l'évaluation du risque brut est effectuée comme suit :

Risque brut	Evaluation modifiée	
1X1 = 1	1	MINEUR
1X2 = 2		
1X3 = 3		
1X4 = 4	2	MODERE
2X2 = 4		
2X3 = 6		
4X2 = 8	3	ELEVE
3X3 = 9		
4X3 = 12	4	CRITIQUE
4X4 = 16		

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

La cartographie peut être tracée comme suit :



Une fois les scores des risques bruts sont modifiés pour assurer leur conformité aux scores des risques nets, les contrôles mis en place par la compagnie afin d'atténuer l'impact négatif du risque sur la réalisation des objectifs sont identifiés. Par la suite, l'efficacité de ces contrôles est appréciée afin de passer du risque brut au risque net (risque résiduel, après traitement ou contrôle).

2. L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels pour la branche Automobile

Cette partie reprend les étapes de la construction de la cartographie des risques à savoir : l'identification des processus, l'identification des risques, l'évaluation et le traitement des risques.

2.1. L'identification des processus

La construction d'une cartographie des risques opérationnels « Thématique » se réalise à travers l'approche Bottom up, c'est-à-dire, on commence par le recensement des processus qui permettent l'identification des différents risques. L'output des différents entretiens avec les responsables de la branche, a permis d'identifier l'ensemble des activités de la branche d'assurance Automobile.

En effet, nous distinguons les processus liés à la branche Automobile (Matériel) (souscription et sinistres) et ceux liés à la branche Automobile (Corporel). Puisque notre travail concernera la partie « Matériel » les processus identifiés sont :

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

Processus 1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles) ;

Processus 2 : Gestion des sinistres « Matériel » ;

Processus 3 : Gestion des recours (amiable/contentieux) et des défenses.

Tous ces processus seront détaillés en *annexe n°01* et vont servir de base à l'identification des différents risques susceptibles de se déclencher, à chaque fois où une tâche va se réaliser.

2.2. L'identification des risques opérationnels bruts

Pour l'identification des différents risques opérationnels nous avons suivi la démarche suivante : En premier lieu : nous avons identifié les processus et les différents risques opérationnels susceptibles de se réaliser à chaque fois où une activité se déclenche. Puis en deuxième lieu, nous avons rattaché chaque risque identifié à la terminologie faite par l'IFACI. Vingt (17) risques opérationnels (niveau 3) ont été identifiés (selon la nomenclature de l'IFACI). Les risques identifiés (*Annexe n°02*) sont résumés dans le tableau qui suit :

Tableau n°05 : L'identification des risques opérationnels bruts.

Niveau 1	Famille	Niveau 2	Risque niveau 2	Niveau 3	Risque niveau 3
R3	Risques Opérationnels	R301	Clients / tiers, produits et pratiques commerciales	R30102	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire - Secret professionnel
				R30118	Défauts dans les produits : politique de tarification
				R30123	Dépassement des limites d'exposition d'un client
		R302	Exécution, livraison et gestion des processus	R30201	Saisie, exécution et suivi des transactions - Erreur
				R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions : Respect des procédures
				R30203	Déficiences dans l'organisation et les procédures internes de traitement ou de contrôle
				R30205	Saisie, exécution et suivi des transactions : inadéquation des systèmes d'informations
				R30211	Saisie, exécution et suivi des transactions : délais et obligations envers les clients
				R30212	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations
				R30217	Monitoring et Reporting : risque de résultats erronés
R30218	Documents contractuels clients Imprécis, inadéquats ou manquants				

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

		R303	Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	R30311	Données informatiques erronées, non conformes aux attentes
		R304	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	-	-
		R305	Dommages aux actifs corporels	R30501	Catastrophes et autres sinistres
				R30506	Catastrophes et autres sinistres - Pandémie
		R306	Fraude interne	R30604	Activité non autorisée – Fausses déclarations
		R307	Fraude externe	R30701	Vol et fraude - Fausses déclarations
				R30708	Risques de corruption

Source : Elaboré par nous-mêmes.

La phase d'identification des risques par des entretiens avec les responsables, nous a permis d'identifier (18 risques opérationnels).

En effet, une mauvaise estimation ou appréciation du risque peut entraîner un déséquilibre technique des contrats souscrits ce qui peut par la suite entraîner des pertes financières majeures.

Le risque « erreur de saisie des éléments du contrat (avenant) » peut se refléter sur la qualité de gestion des contrats d'une part et sur le résultat de la branche en question d'autre part. Toutefois, les vérifications faites par les gestionnaires à chaque opération peuvent réduire ce risque, mais pas l'écartier entièrement : la faute est humaine. Il s'agit de refaire manuellement les calculs, les comparer avec ceux affichés sur le système et les contrats en portefeuille. En plus, le risque de non maîtrise de l'outil informatique par les agents généraux peut se répercuter sur la qualité de la gestion quotidienne des contrats et également sur le résultat de la branche. Toutefois, l'assistance téléphonique faite par les gestionnaires à chaque opération peut réduire ce risque, mais pas l'éliminer.

Bien qu'il soit très rare, le risque de corruption d'un membre du personnel interne avec un tiers peut se réaliser et peut par la suite engendrer des conséquences très graves, mais le système de contrôle interne de la CAAT est assez solide de point qu'un cas pareil n'a jamais été détecté.

Un autre risque opérationnel, celui de la fraude externe qui constitue un risque très important pour le processus souscription des contrats et gestion des avenants et la gestion des sinistres, en raison des conséquences graves de la falsification des données en vue de l'obtention d'une couverture.

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

2.3. Evaluation des risques identifiés

Suivant la phase d'identification des risques opérationnels de la branche, il y a lieu maintenant de les évaluer. Le tableau suivant résume le travail d'évaluation (*Annexe n°03*) des risques opérationnels fait par une analyse des causes, conséquences et de l'élément de maîtrise de chaque risque :

Tableau n°06 : Evaluation des risques opérationnels identifiés.

Code	Risque	Mesure		
		Risque brut (Criticité)	DMR	Risque net
		Echelle		
R30102	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire - Secret professionnel	Elevé	Moyennement satisfaisant	Elevé
R30118	Défauts dans les produits : politique de tarification	Modéré	Satisfaisant	Modéré
R30123	Dépassement des limites d'exposition d'un client	Modéré	Satisfaisant	Modéré
R30201	Saisie, exécution et suivi des transactions - Erreur	Elevé	Satisfaisant	Modéré
R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions : Respect des procédures	Elevé	Moyennement satisfaisant	Elevé
R30203	Déficiences dans l'organisation et les procédures internes de traitement ou de contrôle	Modéré	Moyennement satisfaisant	Modéré
R30205	Saisie, exécution et suivi des transactions : inadéquation des systèmes d'informations	Elevé	Moyennement satisfaisant	Elevé
R30211	Saisie, exécution et suivi des transactions : délais et obligations envers les clients	Modéré	Satisfaisant	Modéré
R30212	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	Elevé	Satisfaisant	Modéré
R30217	Monitoring et Reporting : risque de résultats erronés	Mineur	Satisfaisant	Mineur
R30218	Documents contractuels clients Imprécis, inadéquats ou manquants	Modéré	Efficace	Mineur

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

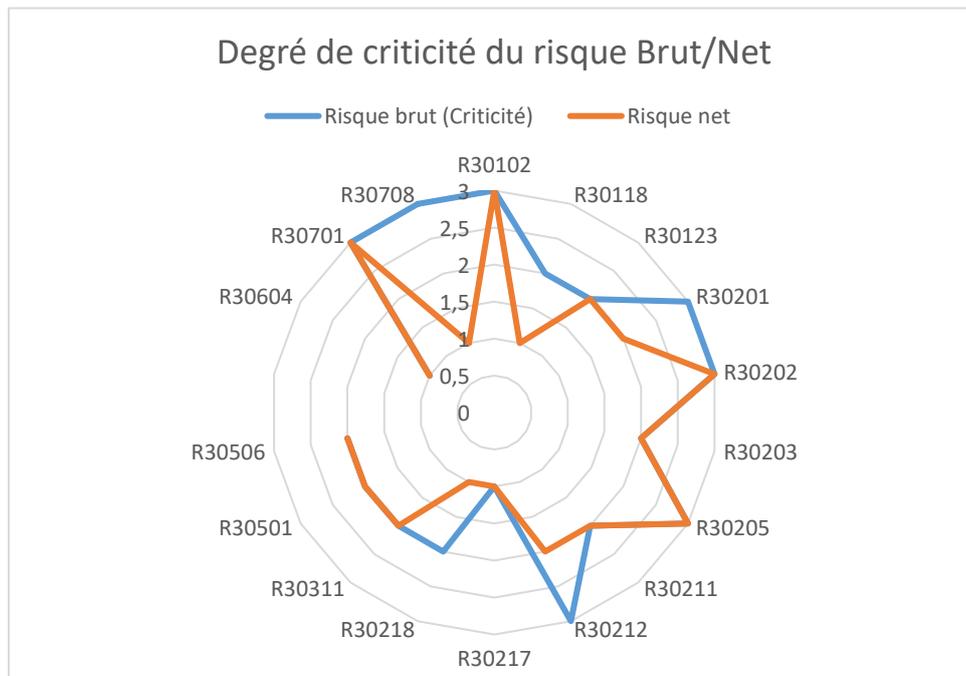
R30311	Données informatiques erronées, non conformes aux attentes	Modéré	Moyennement satisfaisant	Modéré
R30501	Catastrophes et autres sinistres	Modéré	Insuffisant	Modéré
R30506	Catastrophes et autres sinistres - Pandémie	Modéré	Insuffisant	Modéré
R30604	Activité non autorisée – Fausses déclarations	Mineur	Efficace	Mineur
R30701	Vol et fraude - Fausses déclarations	Elevé	Moyennement satisfaisant	Elevé
R30708	Risques de corruption	Modéré	Satisfaisant	Modéré

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Cette évaluation a été faite suite au traitement, pour chaque risque identifié, des causes de son apparition et des conséquences de sa survenance, ce qui aboutit à évaluer le risque brut. L'évaluation de l'élément de maîtrise de chaque risque et son association au risque brut va aboutir à l'évaluation du risque net : c'est l'objet même de cette étape.

En effet, cette phase d'évaluation des risques opérationnels a permis de déterminer l'efficacité du système de contrôle interne de la compagnie, son degré de maîtrise de ses propres risques et sa capacité à faire de l'autocontrôle. La représentation graphique suivante illustre le degré de criticité du risque brut ainsi que celui du risque net :

Figure n°09 : Degré de criticité du risque Brut/Net.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

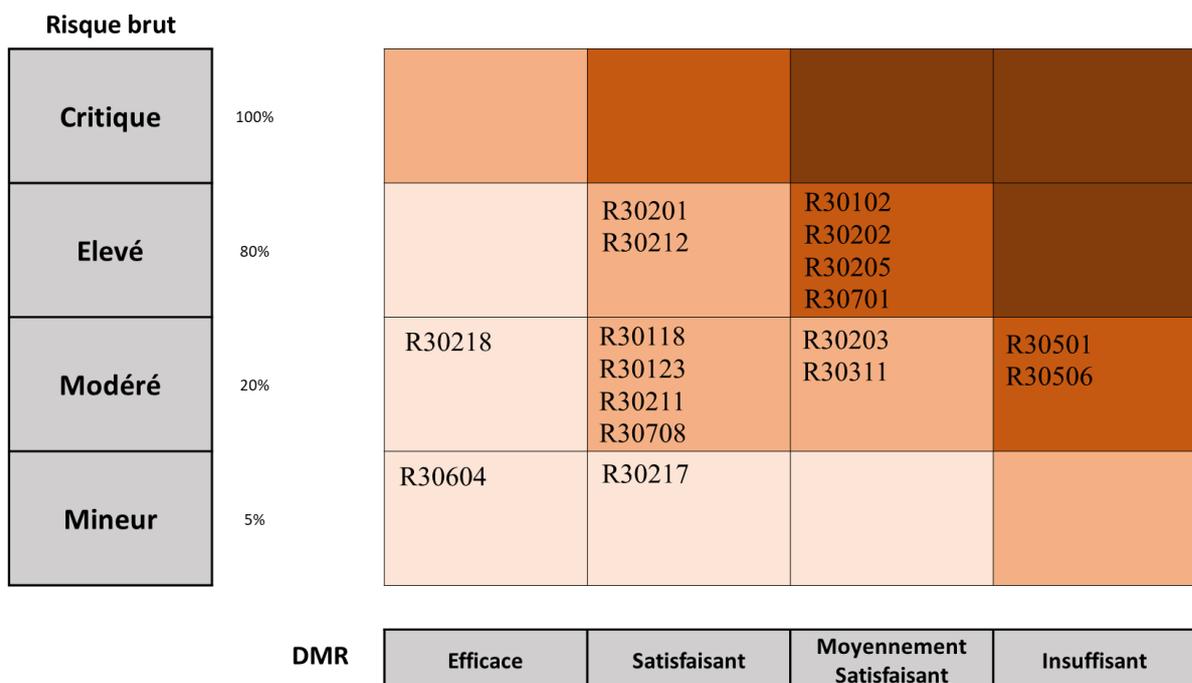
Cette représentation graphique montre à quel point le dispositif de maîtrise est en mesure de réduire la criticité des risques bruts, pour aboutir à un risque net beaucoup moins élevé.

2.4. Hiérarchisation des risques

La matrice des risques nous donne une vision graphique de la situation des risques opérationnels de la compagnie. La communication large de la matrice des risques développe la culture risque au sein de l'entreprise et suscite des réactions de la part des différents acteurs de la compagnie.

La représentation graphique suivante met en avant la hiérarchisation des différents risques identifiés et évalués pour obtenir une idée claire et simplifiée sur la situation de risque de la branche d'assurance Engineering, ainsi que son degré d'exposition aux risques élevés.

Figure n°10 : La matrice des risques opérationnels de la branche d'assurance Automobiles



Source : Elaboré par nous-mêmes.

Suite à l'identification des risques et leurs évaluations, nous devons entamer l'étape hiérarchisation des risques. L'étape précédente nous a permis de classer les risques en 4 zones : les risques critiques : zone D, les risques élevés zone C, les risques modéré zone B et les risques Mineurs zone A. Nous constatons qu'il n'existe pas de risques critiques au sein de la compagnie et qu'il y a une concentration dans l'intervalle « Risque élevé – DMR

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

satisfaisant », dans lequel les contrôles effectués sont jugés satisfaisants et sont capables de réduire la gravité des risques suscités.

Cette concentration est due principalement à la capacité de la compagnie à bien gérer et contrôler ses propres risques et à un système d'audit et de contrôle interne fort. Cependant la compagnie possède des risques élevés et moyens pour lesquels elle doit aboutir à des plans d'actions efficaces et performants dans les plus brefs délais.

2.5. Le Plan d'action

La présentation des risques dans l'espace [Criticité-Dispositif de maîtrise de risques] nous a permis de localiser la zone des actions prioritaires. En l'absence des risques opérationnels dans la zone D, nous focalisons notre plan d'action sur les risques situés dans les zones C, D et A pour lesquels nous estimons des actions de prévention. Les recommandations proposées sont issues des entretiens menés lors des phases d'identification et d'évaluation des risques et des observations que nous avons réalisées.

Dans ce qui va suivre, il sera question de proposer, pour chaque risque faisant partie de ces zones, des actions à entreprendre en vue de l'atténuer.

Tableau n°07 : Plan d'action.

Code	Risque	Actions
R30102	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire - Secret professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Interdiction de divulguer à des tiers ou personnes non autorisées des informations à caractère confidentiel • Intégrer une clause de confidentialité dans le contrat de travail.
R30118	Défauts dans les produits : politique de tarification	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour de l'outil de tarification (étude actuarielle) : Veiller au développement d'outils techniques permettant la mise en œuvre d'une politique tarifaire à la fois rentable et compétitive. • Formation du personnel en matière de tarification : sur les méthodes et les outils tarifaires (cette formation concerne les gestionnaires production et sinistre).
R30123	Dépassement des limites d'exposition d'un client	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer un suivi périodique et aléatoire et demande des renseignements actualisés avant signature du contrat.
R30201	Saisie, exécution et suivi des transactions - Erreur	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi périodique et mise en place des procédures d'identification des dossiers mal inventoriés. Procéder au réajustement des provisions après le rapport d'expertise. • Le redoublement des efforts en matière de liquidation des dossiers sinistre en suspens, de sorte à réduire le niveau des PSAP. • Revoir les conditions d'agrément avec les experts et prévoir une sélection rigoureuse. Effectuer un suivi rigoureux de l'état d'avancement de l'expertise. • Mise en place de contrôles hiérarchiques aléatoires et systématiques sur les bordereaux de règlement des sinistres.

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

		<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir un blocage système n'autorisant qu'une seule ouverture de sinistre par police durant une période bien précise (selon la périodicité moyenne de la déclaration des sinistres par contrat). • Instaurer une alerte système pour les déclarations parvenues et non encore saisie.
R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions : Respect des procédures	<ul style="list-style-type: none"> • La présentation d'un accusé de réception des envois des offres, qui nous permettront de détecter les erreurs et les retards, et prévoir un inventaire hebdomadaire par le service clients des tâches créés et non validés et envoie de cet inventaire aux intermédiaires pour vérification et validation. • Veiller au respect du guide des procédures de gestion par l'envoi quotidien d'une note de service. • Sensibilisation de l'agent à veiller à la bonne déclaration du sinistre et prévoir une procédure plus souple aux assurés pour la déclaration aux délais contractuels. • Mise en place d'une alerte système pour éviter le non-respect des délais de prescriptions. • Mise en place d'une alerte système en cas de non transmission du dossier à la cellule recours et récupération et à la cellule contentieuse. • Edition automatique d'un état des dossiers recours à partir du SI et comparaison avec le fichier Excel du gestionnaire.
R30203	Déficiences dans l'organisation et les procédures internes de traitement ou de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Remise des fiches de postes aux éléments du département automobile des succursales et aux agences.
R30205	Saisie, exécution et suivi des transactions : inadéquation des systèmes d'informations	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêt et mise à jour périodique d'une base incidents et de défaillances du système informatique et instaurer un système de suivi et de reporting des demandes envoyées. • Automatisation du traitement des données de l'Automobile. • Le système informatique doit permettre le suivi des affaires en contentieux : l'avocat chargé de l'affaire, le tribunal, la zone ...
R30211	Saisie, exécution et suivi des transactions : délais et obligations envers les clients	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une cellule qui veille sur le respect des délais et obligations envers les clients : veiller au respect du manuel de gestion technique et au suivi des gestionnaires sur le système informatique. • Récompenser annuellement le gestionnaire le plus performant dans la gestion de son portefeuille client.
R30212	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Les chefs de services (Automobile) doivent apposer leurs griffes
R30217	Monitoring et Reporting : risque de résultats erronés	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une interface commune au service contentieux et à la direction finance pour contrôler l'état des consignations en instance pour détecter le reliquat entre le montant reçu auprès de la recette des finances et celui qui devrait être récupéré.
R30218	Documents contractuels clients Imprécis, inadéquats ou manquants	<ul style="list-style-type: none"> • Former le personnel des agences dans le domaine des techniques assurance et l'utilisation du progiciel CIRIS¹. • Renforcement du travail de supervision.
R30311	Données informatiques erronées, non conformes aux attentes	<ul style="list-style-type: none"> • Paramétrer le progiciel CIRIS de façon que la Franchise soit calculée conformément à la nouvelle procédure en vigueur.
R30501	Catastrophes et autres sinistres	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'un capital requis par les risques opérationnels.
R30506	Catastrophes et autres sinistres - Pandémie	
R30604	Activité non autorisée – Fausses déclarations	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de contrôles hiérarchiques aléatoires et systématiques sur les bordereaux de règlement. • Mise en place d'un référentiel standard des règlements de contrats.

¹ Progiciel de gestion intégré dédié exclusivement à la CAAT.

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

R30701	Vol et fraude - Fausses déclarations	<ul style="list-style-type: none">• Prévention lors de l'établissement du contrat d'assurance : La sensibilité des contrats à la fraude dépend de la façon dont ils ont été conçus.• Les assureurs doivent se montrer sélectifs et poser des questions pertinentes pour avoir une idée exacte sur la nature des risques qu'ils vont accepter.• La sensibilisation et la formation du personnel : publication d'un manuel portant sur les aspects juridiques de la fraude à l'assurance, établissement d'une base incidents...)• Instaurer plus de restrictions sur les agents via la branche porteuse de chiffre d'affaire, pour les inciter à la bonne sélection des clients.
--------	--------------------------------------	---

Source : Elaboré par nous-mêmes.

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE : CAAT

Ce dernier chapitre a été réservé à la mise en place d'une cartographie des risques de la branche d'assurance Automobile au sein de la compagnie CAAT.

Nous avons défini les processus clés objet de notre étude et identifié les risques bruts y inhérents et les contrôles y associés dans une première section ; l'identification des risques était faite selon la nomenclature et la logique de l'IFACI selon laquelle nous prévoyons une classification des risques en trois niveaux.

Nous avons évalué ces risques et les mesures de leur contrôle, pour en déduire les risques nets. Des résultats de tout ce que nous venons d'avancer ont été présentés et commentés.

Dans la dernière section, nous avons fait une représentation graphique des risques nets dans l'espace : Criticité/dispositifs de maîtrise. Ce que nous a permis de situer la zone des risques dont le traitement doit être priorisé (zone d'actions prioritaires) et ce, via la mise en place d'un plan d'action, où pour chaque risque nous avons proposé des actions jugées nécessaires à son atténuation.



***CONCLUSION
GENERALE***

CONCLUSION GENERALE

L'évolution réglementaire en matière de gestion des risques au sein des compagnies d'assurances a conduit au développement du dispositif de Risk Management et à la nécessité de la mise en place d'un système de gestion des risques permettant la protection de la pérennité et la rentabilité des compagnies.

Pour cette raison, les compagnies développent des outils et adoptent des pratiques de gestion des risques où la cartographie des risques apparaît être l'outil le plus pertinent qui permet aux organisations une gestion globale des risques.

La cartographie permet l'appréciation des risques susceptibles d'affecter la pérennité de l'entreprise, la proposition des plans d'actions de traitement des risques et l'amélioration de la communication autour des risques de l'entreprise.

La réalisation d'une cartographie des risques nécessite l'adoption d'une approche et le suivi d'une démarche qui dépendent de son type (globale, thématique), et de la nature de l'étude (microscopique, macroscopique).

La présente étude concerne la branche Automobile de la Compagnie Algérienne des Assurances « CAAT ». En effet, l'approche adoptée dans la réalisation de la cartographie des risques de cette fonction était « l'approche Bottom up » tout en respectant les étapes de l'DRM à savoir : l'identification, l'évaluation et le traitement des risques.

La collecte des données nécessaires à la réalisation de l'étude était effectuée à l'aide des outils : le questionnaire, l'entretien, l'analyse documentaire et la description narrative des processus.

Cette étape a permis de détecter les risques opérationnels dont l'événement se produit au sein de la branche Automobile,

La première étape de la construction de la cartographie des risques qui est l'identification des processus a permis la compréhension de l'activité de l'Assurance Automobile et la détermination des différents risques opérationnels susceptibles d'empêcher le bon fonctionnement des processus.

L'appréciation des deux éléments : Fréquence d'occurrence et Gravité permet l'évaluation de la criticité du risque opérationnel étant la multiplication des deux facteurs.

La troisième étape de la démarche, l'évaluation des risques identifiés, était effectuée en utilisant une évaluation semi-quantitative sous forme d'échelles de quatre niveaux car

CONCLUSION GENERALE

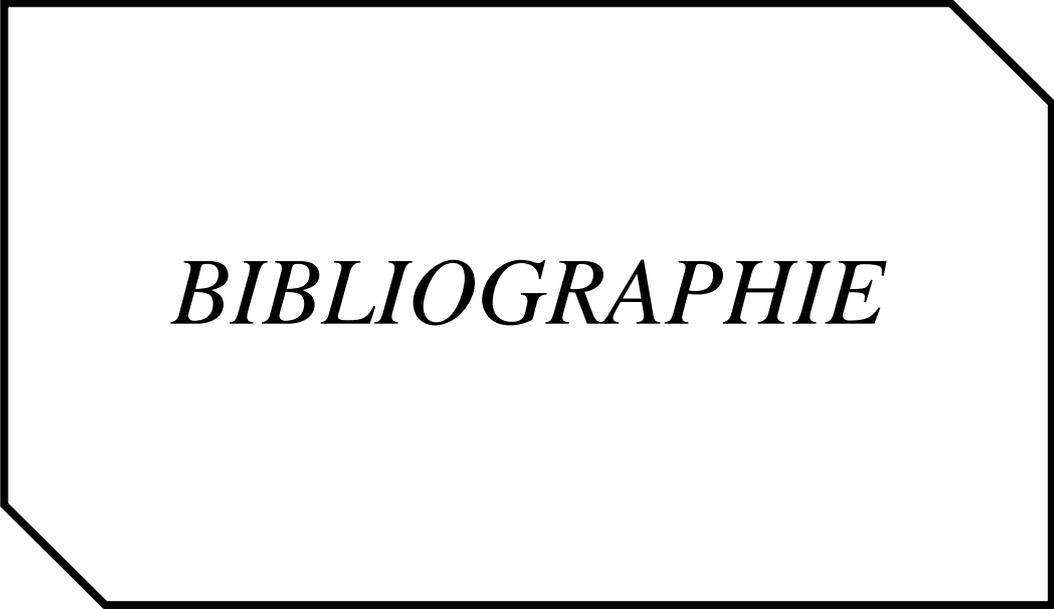
d'une part, une évaluation qualitative pure ne permet pas la manipulation des résultats de l'appréciation de la fréquence et de la gravité du risque. D'autre part, une évaluation quantitative pure était impossible à cause de l'inexistence d'une base de données de pertes au sein de la compagnie.

L'évaluation des risques opérationnels identifiées était réalisée en deux étapes dont la première consiste à l'évaluation du risque brut (criticité du risque) et la seconde à l'évaluation du risque net. Le passage du risque brut au risque net est effectué grâce à la détermination et l'appréciation de l'efficacité du dispositif de contrôle mis en place par la compagnie afin d'atténuer la criticité des risques.

L'appréciation des risques opérationnels en état brut permet la détection des processus les plus critiques de la branche Automobile. Alors que l'évaluation de ces risques en état net permet la détermination des risques les moins maîtrisés par la compagnie nécessitant un traitement qui vise à réduire de leurs impacts négatifs.

Selon l'évaluation des risques opérationnels de la branche Auto de la CAAT, parmi les risques opérationnels les plus critiques et les moins maîtrisés sont ceux liés à la gestion des sinistres Automobiles « Matériel » : les risques liés aux logiciels intégrés de gestion de l'activité et au manque d'effectif et de supervision. Chaque risque a été traité séparément en citant des propositions permettant la réduction de leurs criticités.

La réalisation de la cartographie des risques opérationnels prend en considération l'environnement et les risques en question à un temps précis. De ce fait, il est indispensable de la mettre à jour afin de prendre en compte l'évolution réglementaire, l'émergence de nouveaux risques opérationnels et de capitaliser l'utilité de la cartographie réalisée au départ.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Jaques RENARD, Louis Vaurs, Louis Gallois, (2013), Théorie et pratique de l'audit interne, (8^{ème} éd.), EYROLLES, Paris, 2013.
- Jaques RENARD, Louis Vaurs, Louis Gallois, (2013), Théorie et pratique de l'audit interne, (8^{ème} éd.), EYROLLES, Paris, 2010.
- Jaques RENARD, Louis Vaurs, Patrick Kron, (2013), Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne, EYROLLES, Paris, 2012.
- DE MARESCALL, 2003, p23 Gilbert de Mareschal, (2003), La cartographie des risques, AFNOR, Paris.
- IFACI (a), (2006), Cartographie des risques. Groupe professionnel assurance, Paris : Institut français de l'audit et du contrôle internes.
- IFACI (b), (2013), La cartographie des risques. Groupe Professionnel Assurance, Paris : Institut français de l'audit et du contrôle internes.
- IFACI (c), (2003), Etude du processus de management et de cartographie des risques : Conception, mise en place et évaluation. Groupe professionnel industrie et commerce, Paris : Institut français de l'audit et de contrôle internes.
- Moosa, I. (2007), Operational risk Management (éd. 1), New york : Palgrave Macmillan.

Article & revues

- Elarif (a), F. (2013), Operational risk management in insurance through the process of self risk assessment : Methodology of application, International Journal of Advanced Research, p647.
- Elarif (b), F. (2014), Application of the approaches Top-Down and Bottom-Up for the construction of risk mapping of an insurance. IOSR journal of business and management, 16(3), p60-67.
- Benou, S., & Daoui, C. (2018), Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus : Cas de la Banque Nationale d'Algérie. Laboratoire de management du changement dans l'entreprise algérienne, 7(1), p217-234.
- Deniau, P., & Renoux, E. (2006), La cartographie du risque opérationnel : Outil réglementaire ou outil de pilotage, Revue d'économie financière (84), p157-172.
- Pézier, J, 2003, Operational risk management. Dans C. Alexander, Operational risk : Regulation, Analysis and Management (p. 296), London : Financial Times Prentice-Hall.
- Scandizzo, S. (2005), Risk mapping and key risk indicators in operational risk management. Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di Siena, 34, p231.
- Tari, M., & Redda, K. (2007), La gestion des risques opérationnels (Cas Natixis Algérie), (U. d. oued, Éd.) Revue de roa iktissadia, p375.

Mémoires et thèses

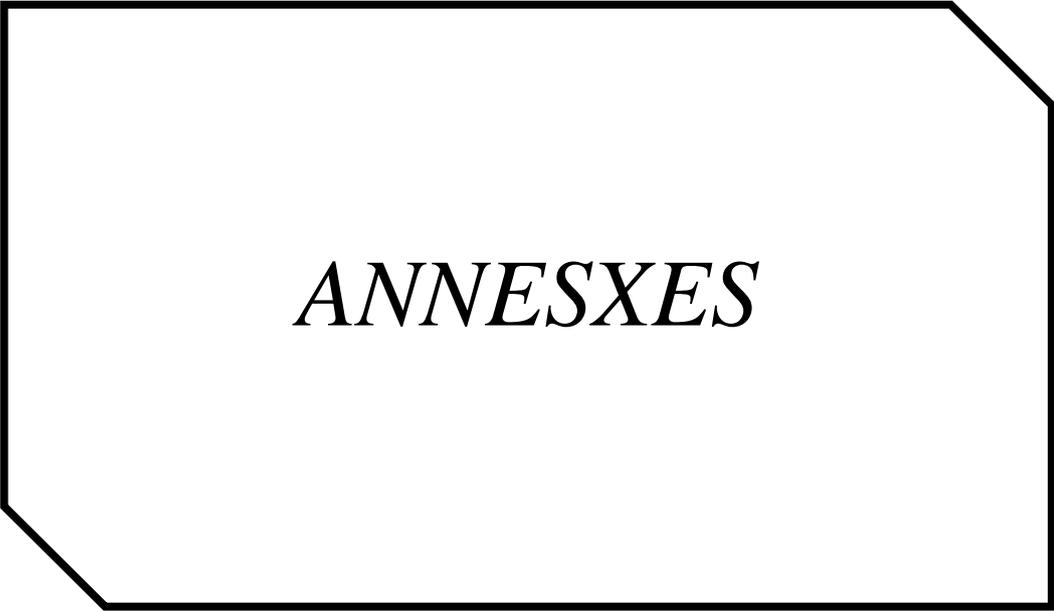
- Ben Amara, R. (2017), La conformité et la gestion prudentielle dans une compagnie d'assurance : démarche d'implémentation dans le contexte tunisien, Université virtuelle de Tunis, Tunis : Université virtuelle de Tunis.
- Gamonet, J. (2006), Modélisation du risque opérationnel dans l'assurance, Mémoire d'actuariat, Centre d'étude actuarielle (CEA), Paris.

Rapports et autres publications

- KPMG S.A., cabinet français membre de KPMG International, (2006), Outil 7 : Exemple de cartographie des risques, Audit Committee Institute.
- ISO 31000 : 2009 (Management des risques - Principes et lignes directrices).
- Basel Committee QIS2, 2001.
- FSI Magazine, n°5, Avril 2009.

BIBLIOGRAPHIE

- AEAPP, (2009), Journal officiel de l'union européen, Directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil : Sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II), Francfort sur le Main (Allemagne) : Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles. Consulté le 05 05, 2019, sur <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:fr:PDF>
- Comité de Bale sur le contrôle bancaire, (2003), Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, Banque des règlements internationaux. Bale : Banque des règlements internationaux.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (1998), Gestion du risque opérationnel, Bale.
- Comité de Bale sur le contrôle bancaire, BIS (2005), Bale : Banque des règlements internationaux.
- Comité de Bale sur le contrôle bancaire, (2006), Convergence international de la mesure et des normes de fonds propres, Bale : Banque des règlements internationaux.
- IAIS. (2019), International Association of Insurance Supervisors, Récupéré sur iaisweb : <https://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/glossary>
- Institut des actuaires, (2014), L'ORSA : Quelques exemples de pratiques actuarielles, Paris, Consulté le 11 2018, 06, sur https://www.institutdesactuaires.com/global/gene/link.php?news_link=2014090509_Dcoumentsynthese.pdf&fg=1
- KPMG, (2014), Document de recherche sur le risque opérationnel, Ottawa : Institut canadien des actuaires.
- Operational Risk data exchange Association, 2018, Annual insurance loss report, ORX, Consulté le 11/06/2020, sur https://managingrisktogether.orx.org/sites/default/files/downloads/2018/07/annual_insurance_loss_report_2018.pdf



ANNEXES

ANNEXE N°01 : PROCESSUS RELATIVES A LA BRANCHE AUTOMOBILE

ANNEXE N°02 : INVENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS IDENTIFIES

Niveau 1	Famille	Niveau 2	Risque niveau 2	Niveau 3	Risque niveau 3	Processus touché	Définition des risques	Les contrôles internes existants
R3	Risques Opérationnels	R301	Clients / tiers, produits et pratiques commerciales	R30102	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire - Secret professionnel	P1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles)	Risque de divulguer l'information sur la compagnie ou sur le client aux concurrents	Favoriser les relations de long terme
				R30118	Défauts dans les produits : politique de tarification	P1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles)	Mauvaise estimation ou appréciation du risque	Contrôle par le responsable technique
				R30123	Dépassement des limites d'exposition d'un client	P1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles)	Inadéquation des conditions de réalisation avec les conditions de l'offre	Contrôle hiérarchique
		R302	Exécution, livraison et gestion des processus	R30201	Saisie, exécution et suivi des transactions - Erreur	P1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles)	Erreur de saisie des éléments du contrat / de l'avenant : taux de prime, montant de la prime, échéance, nom du souscripteur...	Contrôle hiérarchique.
						P2 : Gestion des sinistres « Matériel »	Acte non intentionnel ou négligence dans la saisie d'un dossier de règlement sur le système informatique	Contrôle hiérarchique et informatique
						Double ouverture du sinistre		
						Évaluation incorrecte des PSAP (surtout pour les dossiers sans expertise)	Les évaluations des PSAP sont basées sur les rapports préliminaires des experts (la mission d'expertise n'est pas automatique pour tous les dossiers).	Contrôle hiérarchique
						Un mauvais choix d'un expert ou une mauvaise évaluation des dégâts par les experts	Le choix de l'expert se fait selon la nature du sinistre : le gestionnaire choisit l'expert spécialiste en tenant compte de la nature de chaque sinistre	
				R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions : Respect des procédures	P1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles)	Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retour des exemplaires	Suivi régulier par les gestionnaires vu que ces derniers sont organisés par agences

ANNEXE N°02 : INVENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS IDENTIFIES

						P2 : Gestion des sinistres « Matériel »	Retard dans la saisie des déclaration CIRIS (Retard dans l’instruction du dossier sinistre)	Contrôle hiérarchique et informatique
						Risque lié à la procédure d’expertise : Non-respect des critères internes de missionner l’expert, retard dans la réception des rapports d’expertise	Suivi par les gestionnaires Contrôle hiérarchique	
						Non vérification de la couverture du contrat : contrat résilié, suspendu, date d’effet, garantie touchée non couverte par le présent contrat...	Contrôle via le système informatique	
						Absence de titre d’implantation dans les dossiers de sinistre, dont le recours abouti a été encaissé	Contrôle hiérarchique	
						Les séquences numériques attribuées aux autorisations de règlement ne sont pas affichées sur le registre des autorisations de règlement (risque de porter le même numéro d’autorisation de règlement pour deux dossiers différents)	-	
						Absence de la lettre d’engagement dans des dossier réglés en tous risques	Contrôle hiérarchique	
						Absence des dossiers répliques au niveau du département Automobile	Contrôle hiérarchique	
						P3 : Gestion des recours (amiable /contentieux) et des défenses.	Non transmission du dossier (contentieux / amiable) à la cellule recours et récupération ou non transmissions aux délais	Contrôle hiérarchique

ANNEXE N°02 : INVENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS IDENTIFIES

				R30203	Déficiences dans l'organisation et les procédures internes de traitement ou de contrôle	P2 : Gestion des sinistres « Matériel »	Absence de fiche de poste (méconnaissance des tâches et des prérogatives de chaque élément)	-
				R30205	Saisie, exécution et suivi des transactions : inadéquation des systèmes d'informations	P2 : Gestion des sinistres « Matériel »	La non prise en compte par le système informatique de certains actes ou clauses contractuelles	Vérification du contrat par le gestionnaire. Contrôle hiérarchique
						P3 : Gestion des recours (amiable /contentieux) et des défenses.	Non adaptation des SI aux besoins des gestionnaires contentieux Pas d'estimation des recours	- -
				R30211	Saisie, exécution et suivi des transactions : délais et obligations envers les clients	P2 : Gestion des sinistres « Matériel »	Non-respect des délais de règlements contractuels	Contrôle hiérarchique
				R30212	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	P2 : Gestion des sinistres « Matériel »	Manque de rigueur et de suivi (Certain chemises sinistres manquent de renseignement : montant, numéro de chèque et la date de règlement)	-
				R30217	Monitoring et Reporting : Risque de résultats erronés	P3 : Gestion des recours (amiable /contentieux) et des défenses.	Risque de récupération du montant de consignation auprès de la recette de finances erronées (réception de 2 ou plusieurs chèques au lieu de 1)	-
				R30218	Documents contractuels clients Imprécis, inadéquats ou manquants	P1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles)	Information incomplète ou erronée	Les agents généraux généralement veillent au bon remplissage du FDR
							Mauvaise rédaction des documents contractuels (les conditions générales et/ou particulières)	Contrôle par le responsable technique
						P2 : Gestion des sinistres « Matériel »	Absence des copies de photos dans certains dossiers sinistre	Contrôle par le responsable technique
				R30230	Risques de délégation de pouvoir	P1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles)	Non maîtrise de l'outil informatique par les agents généraux.	Assistance téléphonique.

ANNEXE N°02 : INVENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS IDENTIFIES

		R303	Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	R30311	Données informatiques erronées, non conformes aux attentes	P2 : Gestion des sinistres « Matériel »	Défaut de calcul de la franchise et de l'immobilisation par le système CIRIS.	Contrôle hiérarchique et informatique.
		R304	Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	-	-	-	-	-
		R305	Dommages aux actifs corporels	R30501	Catastrophes et autres sinistres	-	Suspension de l'activité dans une agence causé par un séisme qui touche un lieu de travail	-
				R30506	Catastrophes et autres sinistres - Pandémie	-	Suspension de l'activité a cause d'une pandémie qui touche le monde (ex : COVID-19)	-
		R306	Fraude interne	R30604	Activité non autorisée – Fausses déclarations	P1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles)	Corruption d'un membre du personnel interne avec un tiers (un courtier). Ex : Camoufler des informations susceptibles d'aggraver le risque et d'augmenter le taux de prime.	Un système de pouvoir de signature.
		R307	Fraude externe	R30701	Vol et fraude - Fausses déclarations	P1 : Souscription des contrats « Matériel » (affaires nouvelles)	La falsification des données, fausse identité, données incorrectes pour obtenir une couverture, Informations incomplètes ou erronées ...	Suivi mensuel des agences.
						P2 : Gestion des sinistres « Matériel »	Acte intentionnel de fraude de l'assuré et/ou du souscripteur.	Contrôle hiérarchique Sélection des experts dans les dossiers importants ; Deuxième expertise.
				R30708	Risques de corruption		L'existence d'experts corrompus	-

ANNEXE N°03 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS IDENTIFIES

Code	Risque	Mesure									
		Fréquence		Impact		Risque brut (Criticité)		DMR		Risque net	
		Estimation	Echelle	Estimation	Echelle	Estimation	Echelle	Estimation	Echelle	Estimation	Echelle
R30102	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire - Secret professionnel	2	Modéré	4	Elevé	8	Elevé	3	Moyenne ment satisfaisant	3	Elevé
R30118	Défauts dans les produits : politique de tarification	2	Modéré	2	Modéré	4	Modéré	2	Satisfaisant	1	Modéré
R30123	Dépassement des limites d'exposition d'un client	3	Occasionnel	2	Modéré	6	Modéré	2	Satisfaisant	2	Modéré
R30201	Saisie, exécution et suivi des transactions - Erreur	3	Occasionnel	3	Significatif	9	Elevé	2	Satisfaisant	2	Modéré
R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions : Respect des procédures	4	Fréquent	2	Modéré	8	Elevé	3	Moyenne ment satisfaisant	3	Elevé
R30203	Déficiences dans l'organisation et les procédures internes de traitement ou de contrôle	2	Modéré	3	Significatif	6	Modéré	3	Moyenne ment satisfaisant	2	Modéré
R30205	Saisie, exécution et suivi des transactions : inadéquation des systèmes d'informations	4	Fréquent	2	Modéré	8	Elevé	3	Moyenne ment satisfaisant	3	Elevé
R30211	Saisie, exécution et suivi des transactions : délais et obligations envers les clients	2	Modéré	3	Significatif	6	Modéré	2	Satisfaisant	2	Modéré
R30212	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	3	Occasionnel	3	Significatif	9	Elevé	2	Satisfaisant	2	Modéré

ANNEXE N°03 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS IDENTIFIES

R30217	Monitoring et Reporting : risque de résultats erronés	2	Modéré	1	Faible	3	Mineur	4	Satisfaisant	1	Mineur
R30218	Documents contractuels clients Imprécis, inadéquats ou manquants	2	Modéré	3	Significatif	6	Modéré	1	Efficace	1	Mineur
R30311	Données informatiques erronées, non conformes aux attentes	3	Occasionnel	2	Modéré	6	Modéré	3	Moyenne ment satisfaisant	2	Modéré
R30501	Catastrophes et autres sinistres	1	Rare	4	Elevé	4	Modéré	1	Insuffisant	2	Modéré
R30506	Catastrophes et autres sinistres - Pandémie	1	Rare	4	Elevé	4	Modéré	1	Insuffisant	2	Modéré
R30604	Activité non autorisée – Fausses déclarations	1	Rare	3	Significatif	3	Mineur	1	Efficace	1	Mineur
R30701	Vol et fraude - Fausses déclarations	2	Modéré	4	Elevé	8	Elevé	3	Moyenne ment satisfaisant	3	Elevé
R30708	Risques de corruption	2	Modéré	3	Significatif	6	Modéré	2	Satisfaisant	1	Modéré

Table des Matières

Résumé	04
Liste des Figures	05
Liste des Annexes	05
Liste des Tableaux	06
Liste des Abréviations	07
Sommaire	08
INTRODUCTION GÉNÉRALE	11
PARTIE THEORIQUE	
CHAPITRE I : LE RISQUE OPERATIONNEL EN ASSURANCE	15
<i>1. Définition du risque opérationnel</i>	16
<i>2. Gestion du risque opérationnel</i>	17
<i>3. Maîtrise du risque opérationnel</i>	21
<i>4. Les sept types d'événements liés au risque opérationnel</i>	21
<i>5. L'évènement de perte</i>	23
<i>6. Nature de l'évènement de perte</i>	24
CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	
<i>1. La cartographie des risques</i>	28
<i>2. L'adoption des approches Bottom-up et Top-down dans la cartographie des risques</i>	28
2.1. <i>L'approche Top Down</i>	29
2.2. <i>L'approche Bottom Up</i>	30
2.3. <i>L'approche Combinée</i>	30
<i>3. Objectifs de la cartographie des risques</i>	30
<i>4. Acteurs de la cartographie des risques</i>	31
<i>5. Les types de cartographie des risques</i>	31
5.1. <i>La cartographie Globale</i>	32
5.2. <i>La cartographie Thématique</i>	32
<i>6. Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques</i>	32
6.1. <i>La synthèse des démarches proposés par différents auteurs</i>	32
6.2. <i>Phase de préparation</i>	33
6.3. <i>Phase de planification</i>	33
6.3.1. <i>Identification des processus</i>	34
6.3.2. <i>Identification et analyse des risques</i>	34
6.3.3. <i>Evaluation des risques</i>	36
6.3.4. <i>Hiérarchisation et mesure des risques</i>	37
6.3.5. <i>Identification des éléments de maîtrise</i>	39
6.3.6. <i>Cartographie des risques</i>	39
6.4. <i>Phase d'action</i>	39
6.5. <i>La phase de Reporting de la cartographie des risques</i>	40
6.6. <i>La phase d'évaluation</i>	40
6.7. <i>L'actualisation de la cartographie</i>	40

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA CAAT ET LA BRANCHE AUTOMOBILE

1.Présentation de la Compagnie Algérienne des Assurances	46
1.1. <i>Présentation et historique de la CAAT</i>	46
1.2. <i>Organisation et fonctionnement de la CAAT</i>	46
1.2.1. <i>Le Conseil d'Administration</i>	47
1.2.2. <i>Le Président Directeur Général</i>	47
1.2.3. <i>La Direction Général</i>	47
1.2.4. <i>Les Succursales</i>	49
1.2.5. <i>Le Réseau Commercial</i>	50
1.3. <i>Evolution des agrégats de la CAAT</i>	50
1.3.1. <i>Evolution du capital social</i>	50
1.3.2. <i>Evolution de la production</i>	50
1.3.3. <i>La structure du portefeuille</i>	51
1.4. <i>La stratégie de la CAAT</i>	52
1.4.1. <i>Le développement de l'activité technique et commerciale</i>	52
1.4.2. <i>L'optimisation de la politique financière</i>	53
1.4.3. <i>La modernisation de la gestion de l'entreprise</i>	53
1.4.4. <i>Une gestion qualitative des ressources humaines</i>	53
2.La Branche Automobile au sein de la CAAT	54

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE

1.Présentation de la méthodologie adaptée dans la réalisation de la cartographie	58
1.1. <i>Le choix de l'approche</i>	58
1.2. <i>La collecte de données</i>	58
1.3. <i>La démarche suivie dans la réalisation de la cartographie</i>	59
1.3.1. <i>L'identification des processus</i>	59
1.3.2. <i>L'identification des risques opérationnels</i>	59
1.3.3. <i>L'évaluation des risques opérationnels</i>	59
2.L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels pour la branche Automobile	62
1.1. <i>L'identification des processus</i>	62
1.2. <i>L'identification des risques opérationnels bruts</i>	63
1.3. <i>Evaluation des risques identifiés</i>	65
1.4. <i>Hiérarchisation des risques</i>	67
1.5. <i>Le Plan d'action</i>	68

CONCLUSION GÉNÉRALE	73
----------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE	76
----------------------	-----------

Annexe n°01

Annexe n°02

Annexe n°03