

*“Le monde est au risque. Le monde
sera demain à qui risquera le plus,
prendra plus fermement son risque”*

Georges Bernanos

REMERCIEMENT

En préambule, je veux adresser tous mes remerciements aux personnes avec lesquelles j'ai pu échanger et qui m'ont aidé pour la rédaction de ce mémoire.

*En commençant par remercier Monsieur **GRAJA MOUNIR**, mon encadreur, pour son aide précieuse.*

*Merci à Madame **YACEF SIHEM**, conseillère du PDG chargée du Risk Management au sein de la CAAT, qui a su me guider vers les bonnes références, et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer, qui m'a accordé son temps pour discuter du thème.*

*Merci à Madame **SAHNOUNE**, Monsieur **ROUIBAH**, pour leur soutien et leur disponibilité.*

Je tiens à remercier l'ensemble du personnel de la CAAT pour leur patience, leurs conseils et pour le suivi et l'intérêt qu'ils ont portés à mon travail.

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS	I
LISTE DES FIGURES	II
LISTE DES TABLEAUX	III
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE THEORIQUE	4
CHAPITRE 1 : RISK MANAGEMENT : VERITABLE OUTIL STRATEGIQUE, ET GARANT DES PERFORMANCES DES COMPAGNIES D'ASSURANCE	5
SECTION 1 : PREMIERS PAS DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES	6
1- Définition et Concepts de Base en Gestion des Risques	6
2- Gestion et Management des Risques	8
3- Les Enjeux Du Risk Management	10
SECTION 2 : RISK MANAGEMENT EN ASSURANCE	13
1- La Directive Solvabilité II : Vers une Meilleure Appréciation des Risques	13
2- L'Entreprise Risk Management (ERM) : une démarche fondamentale à laquelle devront se conformer les assureurs	18
3- Les Types des Risques d'une Compagnie D'assurance	21
CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES : POINT DE DÉPART D'UNE GESTION GLOBALE DES RISQUES	26
SECTION 1 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES	27
1- La Notion de Cartographie des Risques	27
2- Les Types de Cartographie des Risques	29
3- Condition de Réussite d'une Cartographie des Risques	29
SECTION 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	31
1- Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques	31
2- Les Étapes d'élaboration d'une Cartographie des Risques	34
3- Les enjeux liés à l'élaboration d'une cartographie des risques	43
PARTIE PRATIQUE	45
CHAPITRE 1 : L'ASSURANCE TRANSPORT MARITIME	46
SECTION 1 : L'ASSURANCE SUR CORPS DE NAVIRES	47
1- Marché des Assurances Transport dans le Monde	47
2- Marché Algérien de L'assurance Transport Maritime	49

-3 Les assurances sur corps de navires.....	51
SECTION 2 :L'ASSURANCE FACULTES MARITIME	58
1- Le cadre juridique international de l'assurance Maritime sur Facultés	58
2- Le cadre juridique de l'assurance Maritime sur Facultés en Algérie.....	59
3- Nature des risques et Assurance des Facultés Maritimes.....	60
CHAPITRE 2 : APPLICATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES SUR LA BRANCHE « TRANSPORT MARITIME SUR CORPS DE NAVIRES » DE LA CAAT	67
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA CAAT ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL	67
1- L'activité de L'assurance Transport Maritime au sein de la CAAT.....	67
2- Méthodologie de Travail.....	72
SECTION 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	78
1- Identification et Évaluation des Risques	78
2- Hiérarchisation des risques	104
3- Plan d'action	107
CONCLUSION GENERALE	111
BIBLIOGRAPHIE.....	114
ANNEXES	116

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AMF : Autorité des Marchés Financiers

BCF : Bon De Cession Facultatif

BSF : Bon de Sinistre Facultatif

CCR: Compagnie Centrale de Réassurance

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission

DCAT: Direction Centrale des Assurances Transport

DFC : Direction Finances et Comptabilité

DMR : Dispositif de Maîtrise de Risque

ERM : Entreprise Risk Management

FAC : Facultatif (ou facultative)

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

ISO: International Organization for Standardization

MCR: Minimum Capital Requirement

ORSA: Own Risk and Solvency Assessment

SCR: Solvency Capital Requirement

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : PRINCIPES DU M.R.....	10
FIGURE 2 : PASSAGE DU DISPOSITIF SOLVABILITE I AU DISPOSITIF SOLVABILITE II	14
FIGURE 3 : L' ARCHITECTURE DE SOLVABILITE II.....	16
FIGURE 4 : LE CUBE COSO 2.....	19
FIGURE 5 : LES RISQUES D'UNE COMPAGNIE D' ASSURANCE.....	21
FIGURE 6 : LES DIFFERENTES PHASES DE LA DEMARCHE BOTTOM UP	32
FIGURE 7 : DU RISQUE INHERENT AU RISQUE RESIDUEL	33
FIGURE 8 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE C.R.....	35
FIGURE 9 : MATRICE DES RISQUES	40
FIGURE 10 : REPRESENTATION SCHEMATIQUE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES -ETOILE D'ARAIGNEE-	41
FIGURE 11 : REPARTITION DES COTISATIONS TRANSPORTS EN 2014 SELON LA BRANCHE	48
FIGURE 12 : REPARTITION DES COTISATIONS MONDIALES EN 2014 SELON LA CATEGORIE DE TRANSPORTS	49
FIGURE 13 : STRUCTURE DU PORTEFEUILLE (EXERCICE 2015).....	70
FIGURE 14 : LA STRUCTURE DE LA DCAT	71
FIGURE 15 : LES PHASES DE MISE EN PLACE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE LA BRANCHE TRANSPORT MARITIME SUR CORPS DE NAVIRES.....	72
FIGURE 16 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- PROCESSUS 1	79
FIGURE 17 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- PROCESSUS 2.....	81
FIGURE 18 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- PROCESSUS 3.....	83
FIGURE 19 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- PROCESSUS 4	84
FIGURE 20 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- PROCESSUS 5	87
FIGURE 21 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- SOUS PROCESSUS 6-1	89
FIGURE 22 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- SOUS PROCESSUS 6-2.....	90
FIGURE 23 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- PROCESSUS 7-1	93
FIGURE 24 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- SOUS PROCESSUS 7-2.....	95
FIGURE 25 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- PROCESSUS 8	97
FIGURE 26 : REPRESENTATION DES RISQUES BRUTS ET NETS- PROCESSUS 9	99
FIGURE 27 : RADAR PRESENTANT L'ENSEMBLE DES RISQUES BRUTS ET NETS AFFERANT A TOUS LES PROCESSUS	100
FIGURE 28 : MATRICE DES RISQUES	101
FIGURE 29 : RADAR DE MAITRISE DES RISQUES	103

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : ECHELLE DE LA PROBABILITE D'OCCURRENCE	37
TABLEAU 2 : CLASSIFICATION DES RISQUES SELON L'IMPACT	38
TABLEAU 3 : ECHELLE POUR MESURER LE DMR	39
TABLEAU 4 : ECHELLE DE MESURE DU RISQUE RESIDUEL	40
TABLEAU 5 : EVOLUTION DES COTISATIONS MONDIALES SELON LA CATEGORIE DE TRANSPORTS	48
TABLEAU 6 : EVOLUTION DES COTISATIONS MONDIALES 2014 SELON LA ZONE GEOGRAPHIQUE	49
TABLEAU 7 : PRODUCTION DE L'ASSURANCE MARITIME EN 2016-T1	51
TABLEAU 8 : INDEMNISATION DE L'ASSURANCE MARITIME EN 2016-T1	51
TABLEAU 9 : RESEAU DE DISTRIBUTION	68
TABLEAU 10 : ECHELLE D'EVALUATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES	77

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le risque est la matière première des assureurs et réassureurs. Un risque est accepté en contrepartie d'une prime dans l'espoir d'une rentabilité. Les dirigeants d'entreprise ont pour mission d'assurer le développement et la pérennité de la compagnie qui leur est confiée. Ils doivent donc sélectionner les « bons » risques et se protéger des différents risques qui peuvent atteindre l'entreprise dans son développement. Il est donc fondamental d'avoir un management des risques d'entreprise le plus performant possible. Le « Risk Management » a différentes significations suivant les interlocuteurs et les domaines auxquels on fait référence. Il correspond à la mise en place de systèmes de contrôle et de procédures. Le « Risk Management » n'est pas uniquement réduire la probabilité de ruine de l'entreprise, c'est aussi lui permettre d'augmenter ses opportunités de gains et avoir les bonnes compétences au bon endroit et une culture d'entreprise adéquate.

Instaurer une gestion des risques d'entreprise c'est mettre en place une organisation et des méthodes afin de pouvoir maîtriser et piloter les risques. Pour un assureur traditionnel dont le métier est justement de prendre des risques, cela paraît fondamental.

Depuis une vingtaine d'années, la gestion des risques n'a cessé de se développer dans toutes les organisations humaines (Institutions publiques, Banques, Assurance...). Elle s'est structurée comme une fonction propre.

Les dernières années ont été fécondées sur le plan institutionnel pour la gestion des risques : publication du cadre de référence de l'AMF, mise à jour de l'ISO 31000 et de COSO 2, accélération des réformes dans les secteurs de la banque (Bâle 3) et de l'assurance (Solvabilité 2).

Tous ces développements confirment la ferme volonté des régulateurs, normalisateurs et autorités de tutelle de donner un cadre cohérent et harmonisé à la gestion des risques.

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

L'une des principales difficultés du risk management est d'identifier les risques d'une entreprise de façon objective et rationnelle. À ce stade, il est indispensable d'aboutir à la réalisation d'une *cartographie des risques* faisant ressortir en priorité les risques émergents.

La cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. Sa construction intègre donc à la fois des risques génériques concernant l'ensemble des entreprises (risques client, fournisseur, etc.) et des risques spécifiquement sectoriels (risque de tarification).

De même, une cartographie des risques nous permettra de formaliser et de hiérarchiser les risques majeurs d'une compagnie d'assurance, contribuera à instaurer avec les managers un langage commun sur les risques et facilitera l'élaboration d'un plan permettant d'engager des actions immédiates. Elle favorisera l'émergence d'une culture partagée du risque, source d'une meilleure performance et d'une plus grande prévention des défaillances.

L'objectif ultime de la cartographie est bien la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise pour la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible. Il est par conséquent crucial que chaque entreprise financière notamment les compagnies d'assurance et de réassurance puisse mettre en place cet outil qui est très recommandé pour une gestion « saine ».

La CAAT, une compagnie d'assurance qui est en pleine croissance dans ce secteur, devra renforcer ses outils de maîtrise des risques en s'appropriant de la cartographie, car il se remarque qu'elle est en train de gagner la confiance de sa clientèle en particulier et de la nation algérienne en général.

Au regard de ce qui précède, la question principale à laquelle ce mémoire apporterait une réponse est la suivante : « **Quelle est la démarche à suivre pour l'identification de la majeure partie des risques liés à la branche transport maritime sur corps de navires de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) ?** »

Ce qui nous conduit à nous poser les questions spécifiques suivantes :

- Quelle est l'utilité d'une cartographie des risques ?
- Quel est le processus d'élaboration d'une cartographie des risques ?
- Quels sont les risques liés à la branche transport maritime sur corps de navires ?
- Quels sont leurs niveaux en termes de probabilité et d'impact, et quel est le niveau de maîtrise de ces risques ?

L'objectif général de cette étude est de concevoir une cartographie des risques appliquée sur la branche transport sur corps de navires de la CAAT. *Tel que les objectifs spécifiques sont :*

- Identifier et évaluer les risques au niveau de cette branche ;
- Cartographier ces différents risques ;
- Proposer un plan d'action.

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

Notre étude s'articulera autour de deux parties : une partie théorique et un cadre pratique. La première partie intitulée cadre théorique comportera 02 chapitres. Le premier chapitre étalera sur la théorie de management des risques dans les compagnies d'assurance. Le second chapitre dénommé : cartographie des risques : point de départ d'une gestion globale des risques où il traitera la définition et les types d'une cartographie des risques. Ainsi le processus de la mise en place d'une cartographie des risques d'une compagnie d'assurance.

La deuxième partie concernant le cadre pratique comportera 02 chapitres également : Le premier sera réservé à l'assurance transport maritime. Le deuxième chapitre de cette partie présentera la structure d'accueil et la méthodologie de travaille ainsi la mise en place d'une cartographie des risques de la branche assurance transport « corps de navires ».

PARTIE THÉORIQUE

CHAPITRE 1 : RISK MANAGEMENT : VÉRITABLE OUTIL STRATÉGIQUE, ET GARANT DES PERFORMANCES DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

Le Risk Management est un des composantes fondamentales de la réussite d'une entreprise. La gestion des risques est une activité d'autant plus importante pour les entreprises. Elle apparaît donc comme un outil d'aide à la décision et un moyen pour garantir la pérennité d'une organisation. Dans ce contexte, quelles méthodes et démarches mettre en œuvre pour gérer les risques d'une compagnie d'assurance?

Afin de mieux appréhender la notion du risk management et ses enjeux au sein des compagnies d'assurances, nous avons scindé ce chapitre en deux sections :

- ✚ Premiers pas dans le management des risques ;
- ✚ Risk management en assurance.

SECTION 1 : PREMIERS PAS DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES

1- Définition et Concepts de Base en Gestion des Risques

Quelques Notions Avant Toutes Choses...

Définition d'un Dangers

Le danger dont la notion précède celle de risque est défini comme un potentiel de préjudice ou de nuisance aux personnes, aux biens ou à l'environnement. De façon plus générale, un danger peut être une substance (produit toxique...), un objet (virus, astéroïde), un phénomène (inondation, séisme...) ou un processus (erreur de diagnostic, erreur d'administration...).

La notion de risque

« Un risque est un péril mesurable, visant des biens ou activités précis, aux conséquences économiques dommageables »¹.

Un risque est un événement ayant un impact négatif sur la compagnie, c'est-à-dire pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante. Ces événements peuvent être exogènes (externes à la compagnie) ou endogènes (liés au processus, à l'organisation, au SI, au management...).



Un risque peut donc être vu comme un événement qui peut mettre en cause l'atteinte des objectifs

Le risque et l'incertitude

Le risque se distingue de l'incertitude du fait qu'il soit probabilisable. En d'autres termes, le risque est mesurable, l'incertitude ne l'est pas.

Événements indésirables

Définis comme : un changement non souhaité affectant le déroulement d'un processus.

¹ Jacques CHARBONNIER, Pratique du Risk Management, Editions L'Argus, p.19

L'accident

Tout événement soudain, involontaire, imprévu et extérieur qui entraîne des dommages corporels, matériels ou immatériels.

La vulnérabilité

« *Vulnérable : qui peut être atteint, blessé, qui offre peu de résistance. Perméabilité aux menaces et aux dangers. Défaut dans la cuirasse* »².

La notion de vulnérabilité est essentielle, car elle permet de mieux comprendre et d'évaluer les capacités de défenses face à un risque. **Plus la vulnérabilité est forte, plus les conséquences générées par l'événement indésirable sont importantes.** À l'inverse, **une moindre vulnérabilité engendre une plus grande résistance au risque.**

Identifier la ou les vulnérabilités permet d'identifier les points faibles. C'est donc également un indicateur indirect de la capacité de défense face à l'agression quand un événement survient.

L'appétence aux risques et l'établissement d'une politique de gestion des risques

Afin d'évaluer les risques et de prendre des décisions de la meilleure façon possible, il faut que les sociétés déterminent leur appétence aux risques pour des fins de protection ainsi que pour qu'ils créent de la valeur. Cette appétence définit la tolérance au risque que l'entreprise est prête à accepter, ainsi que les dispositions avec lesquelles ils seront traités.

La tolérance aux risques guidera les gestionnaires lors de l'établissement de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, où des traitements d'évitement, de réduction, de partage ou d'acceptation des risques seront mis en pratique afin d'assurer les résultats attendus.

L'appétence aux risques entrainera une politique du risque où le facteur clé sera l'assurabilité des valeurs tangibles et intangibles de l'entreprise. Cette politique définira les risques comme assurables (transfert au marché et capacité de se prémunir à court terme) et non assurables (gestion stratégique). Cette politique traite d'un certain nombre d'aspects et définit les paramètres de mise en œuvre qui seront appelés « principes directeurs ».

² Selon le petit robert.

2- Gestion et Management des Risques

2-1 Qu'est-ce que la gestion des risques ?

« Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise »³.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

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

Risk manager

Le terme de « Risk Manager » est utilisé pour la première fois en **1956** par **Russel Gallagher**⁵, dans un article de la *Harvard Business Review*. La fonction principale de « Risk Manager » c'est mettre en place une organisation pour identifier, analyser et réduire les risques qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de l'établissement. Le « Risk Manager » définit comme toute action qui s'appuie sur une méthodologie intégrant l'analyse, la réduction et/ou le transfert de risque.

Le Système de Management des Risques

Se définit comme un processus régulier, continu et coordonné intégré à l'ensemble de l'organisation qui permet l'identification, le contrôle et l'évaluation des risques.

2-2 Éléments courants Du Dispositif De Risk Management

Pour qu'un dispositif de Risk Management soit efficace, il est nécessaire que l'implémentation de la fonction soit conduite comme un réel projet d'entreprise, avec l'implication de tout le personnel de l'entreprise, leur formation, et la mise en place des

³ Selon le référentiel comptable COSO 2, « Enterprise Risk Management-Integrated Framework », September 2004

⁴ Frédéric Morlaye, Le Risk management et l'assurance, Economica, 2006, p.60

⁵ Un responsable d'assurance américain

moyens adéquats. Il est de ce fait impératif de fixer une politique générale de gestion des risques, *puisqu'il n'y a pas de Risk Management efficace sans politique générale de gestion des risques clairs, d'objectifs formels et des plans d'action quantifiés et planifiés.* L'absence d'une politique générale de gestion des risques présente un risque réel pour l'entreprise et peut détruire de la valeur au lieu d'en créer.

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

Le Risk Management s'organise autour de plusieurs étapes, qui peuvent varier d'une entreprise à une autre ; néanmoins, il s'articule généralement autour des étapes suivantes⁶ :

- Identification des risques ;
- Analyse des risques ;
- Évaluation des risques ;
- Traitement des risques ;
- Contrôle du dispositif de Risk Management.

2-3 Principes du Management des Risques

Le projet de norme ISO 31000 prévoit un certain nombre de principes fédérateurs structurants, c'est-à-dire qu'il vise à :

⁶ Nous allons les détailler dans le 2ème chapitre.

Figure 1 : Principes du M.R



Source : conception de l'auteur

3- Les Enjeux Du Risk Management

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

3-1 Avantages

Parmi les avantages, on peut citer :

- **Meilleure connaissance de son entreprise et son environnement :** L'objectif premier de la gestion des risques sera de déterminer quels sont les risques réellement encourus par l'entreprise. La gestion des risques offre une meilleure compréhension du fonctionnement interne et de l'environnement, puisque ça permet de procéder à un recensement de ses

ressources, à une analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, et des perturbations dans l'environnement dans lequel elle évolue ;

- **Définition et justification des priorités d'actions :** À travers l'identification des risques, le Risk Management permet d'aboutir à une quantification des risques. Puis il permet de définir les priorités et d'établir un programme d'action à travers l'évaluation des risques, puisque vu leur nombre ils ne peuvent être traités en même temps ;

- **Favorisation de l'atteinte des objectifs :** La gestion des risques permet l'atteinte des objectifs de toute nature, et permet de fiabiliser l'entreprise puisqu'elle permet d'affronter tous les imprévus et ce qui pourrait l'empêcher d'atteindre ses objectifs ;

- **Limitation et/ou transformation du risque :** La gestion des risques permet de transformer un risque en risque moindre à travers la diminution du risque ; en risque nul à travers la suppression du risque, ou en risque positif à travers la création d'opportunités. Le processus du Risk Management crée de la valeur puisqu'il permet une diminution des vulnérabilités et une transformation du risque en opportunité ;

- **Améliorer les performances :** La performance d'une entreprise consiste à trouver un équilibre entre la satisfaction de ses diverses parties prenantes. Or en pratique il est très difficile de trouver cet équilibre pour une entreprise, puisque les intérêts des différentes parties prenantes sont a priori parfaitement contradictoires. C'est cet équilibre dont dépendent la performance et la pérennité d'une entreprise. D'où l'intérêt de la gestion des risques, qui peut concourir à la performance par le biais de la satisfaction des parties prenantes ;

- **L'amélioration continue :** La gestion des risques permet l'amélioration continue du système. En effet le risque est en perpétuelle évolution, il subit constamment des perturbations, d'où la nécessité de mettre en place des actions et des réactions correspondantes. Une évaluation régulière permet de suivre l'évolution des risques, et d'ajuster les mesures anti-risques correspondantes, afin de prévoir et limiter les conséquences potentielles d'un accident probable.

3-2 Limites

En ce qui concerne les limites :

- **L'incertitude liée au futur** : La première difficulté dans la gestion du risque est le fait que l'évènement concerné se situe dans le futur ;

- **L'allocation des ressources** : Si les risques ne sont pas correctement évalués et priorisés, l'entreprise peut perdre du temps à gérer des risques de sinistres qui ont peu de chances de survenir. Des ressources sont alors inutilement gaspillées alors qu'elles auraient pu être exploitées sur des activités plus rémunératrices ;

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

- **Rapport coûts/bénéfices** : Toute entreprise est liée par des contraintes de ressources. Elle doit considérer en permanence, les coûts et bénéfices liés aux différentes décisions prises, y compris en matière de traitement du risque et d'activités de contrôle. En effet au moment de décider si une action ou un contrôle particulier doit être mis en place, elle doit prendre en compte le risque de défaillance, son impact potentiel et les coûts relatifs pour l'organisation. La difficulté réside à trouver le juste milieu entre coûts et bénéfices.

SECTION 2 : RISK MANAGEMENT EN ASSURANCE

Les compagnies d'assurances, en étant expertes dans la gestion des risques des clients, doivent également ménager leurs propres risques. Elles doivent revoir de façon radicale la gestion de leurs risques, les progrès à réaliser tournent autour d'une culture ERM : Enterprise Risk Management.

De surcroît, la mise en place d'un système ERM s'impose aux compagnies d'assurances afin de mieux répondre aux nouvelles exigences de Solvabilité II.

1- La Directive Solvabilité II : Vers une Meilleure Appréciation des Risques

1-1 PRESENTATION DU DISPOSITIF SOLVABILITE II

La solvabilité se définit comme l'aptitude, pour une entreprise, à faire face à ses engagements. Une entreprise peut être considérée comme insolvable dès lors que la valeur de ses engagements est supérieure à la valeur de son actif.

Pour solvabilité I comme pour Solvabilité II, le régulateur demande à l'assureur de calculer une marge de solvabilité permettant de disposer d'une couverture en fonds propres suffisante pour couvrir la survenance de tels risques, en particulier les risques majeurs pour un assureur dommages et protéger ainsi les assurés contre une faillite éventuelle de l'entreprise.

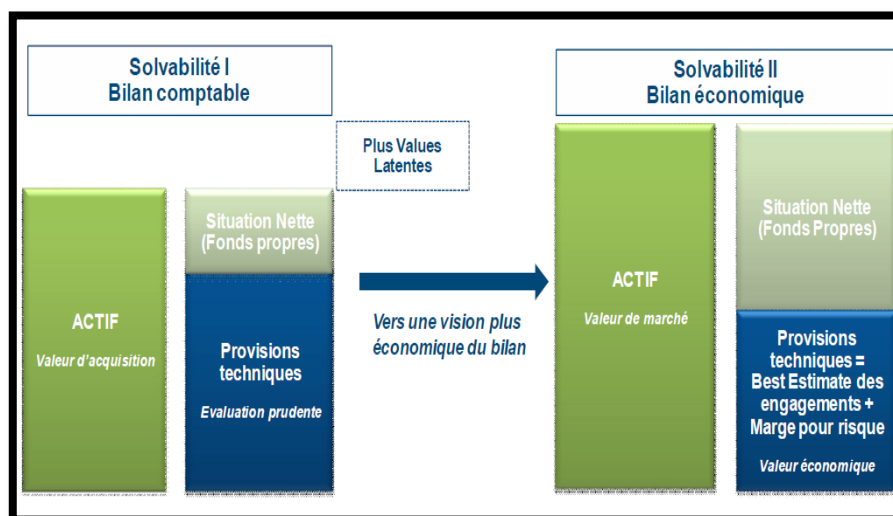
À la différence du bilan de Solvabilité I qui évalue les postes du bilan prudemment, en accord avec les principes de *comptabilité générale* français, le bilan Solvabilité II est *économique*. En effet, l'actif est inscrit au bilan à sa valeur de marché et les provisions techniques sont calculées selon une vision « **Best Estimate** », contrairement aux provisions Solvabilité I déterminées à partir d'hypothèses prudentes. La marge pour risque s'ajoute au Best Estimate des passifs, permettant ainsi d'intégrer une marge de prudence dans le calcul des provisions techniques, liée au fait que les risques techniques ne sont pas échangeables sur un marché complet et liquide.

Nous présentons ci-dessous une illustration de ces changements :

LES CRITIQUES MAJEURES DE SOLVABILITÉ 1

- ✚ Un régime prudentiel trop simpliste, sans prise en compte de la diversité des risques portés par les entreprises d'assurances ;
- ✚ Des aspects groupes peu ou mal appréhendés, le régime s'appuyant principalement sur le contrôle « solo » ;
- ✚ Une harmonisation européenne insuffisante, génératrice de limites au développement d'un marché européen unique de l'assurance.

Figure 2 : Passage du dispositif Solvabilité I au dispositif Solvabilité II



1-1.1 Les objectifs et les enjeux de la réforme

- ❖ **L'objectif poursuivi par la nouvelle réglementation Solvabilité II est avant tout :**
 - Assurer la protection des assurés en renforçant la solvabilité des assureurs ;
 - Renforcer le contrôle interne des compagnies d'assurance ;
 - Encourager une meilleure gestion des risques en favorisant l'utilisation de modèles internes pour évaluer leurs besoins en fonds propres.
- ❖ **Les principaux enjeux de cette réforme sont les suivants :**
 - Renforcer la solvabilité des assureurs pour mieux protéger les assurés ;
 - Conduire les entreprises à mieux connaître et gérer leurs risques ;
 - Faciliter la supervision de la solvabilité des entreprises par les autorités de contrôle.

1-1.2 Le champ d'application de la directive

La directive s'applique à :

- Toutes les entreprises d'assurance vie ;
- Toutes les entreprises d'assurance non-vie ;
- Toutes les entreprises de réassurance ;
- Les petites mutuelles et petites entreprises d'assurances, à savoir celles dont l'encaissement de primes annuel n'excède pas 5 millions d'euros, sont exclues du champ d'application de la directive.

1-2 ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) et directive Solvency II

La mise en œuvre d'un dispositif Solvency II passe obligatoirement par la modélisation d'une évaluation interne des risques dénommée « *Own Risk and Solvency Assessment* ». Ce modèle interne doit contenir :

- L'évaluation d'un besoin global de solvabilité ;
- La couverture permanente des exigences de fonds propres et de provisionnement ;
- L'adéquation ou non du modèle interne aux profils de risque de l'entreprise ;
- L'identification des principaux risques auxquels est exposée l'entreprise.

La démarche ORSA exige que les fonds propres soient en permanence suffisants pour couvrir les SCR et MCR.

Solvency II impose d'autre part la mise en œuvre d'exigences de reporting, qui se traduira par une intervention graduée des autorités de contrôle en fonction des exigences de solvabilité, à savoir :

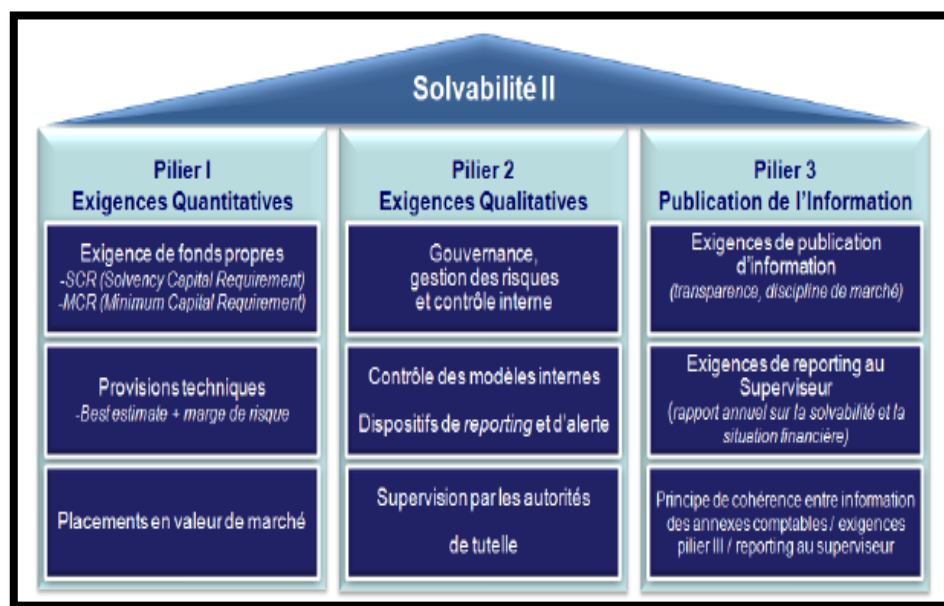
- **Si les fonds propres sont intégrés entre le SCR et le MCR** : notification du superviseur, fourniture d'un plan de redressement (levée de fonds, réduction des risques), réunions régulières avec le superviseur ;
- **Si les fonds propres sont inférieurs au niveau de capital minimum (MCR)** : fourniture d'un plan de sauvetage financier, éventuel arrêt de la souscription, préparation par le superviseur du plan de retrait d'agrément et de dissolution.

1-3 L'architecture selon les trois piliers

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

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

Figure 3 : L'architecture de solvabilité II



Source : Swiss-Re

1-3.1 Pilier 1 : les exigences financières quantitatives

▪ Évaluation des actifs et passifs

La directive solvabilité II introduit les normes d'évaluation des passifs et actifs des sociétés d'assurance, ils devront être évalués selon le principe de « *juste valeur* » c'est-à-dire selon *la valeur de marché*.

Les normes IAS/IFRS définissent la juste valeur comme « *le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint, entre des parties bien informées et consentantes, pour une transaction conclue dans des conditions de concurrence normales* ».

▪ Best Estimate et marge de risque

❖ **Best Estimate** : l'EIOPA⁷ l'a définie comme : « *La meilleure estimation correspond à la moyenne pondérée par leur probabilité des futurs flux de trésorerie compte tenu de la valeur temporelle de l'argent (valeur actuelle probable des flux futurs de trésorerie), laquelle est estimée sur la base de la courbe des taux sans risque pertinente. Le calcul de la meilleure estimation est fondé sur des informations actuelles crédibles et des hypothèses réalistes, et il fait appel à des méthodes actuarielles et des techniques statistiques adéquates* »⁸.

⁷ European Insurance and Occupational Pensions Authority : la régulation des assurances a été créée en 2010 par un règlement européen (n°1094/1010)

⁸Dans l'article 77 de la directive 2009/138/CEE

❖ **La marge pour risque** est une marge de sécurité supplémentaire qui vient se cumuler au Best Estimate. Sa détermination s'appuie sur la probabilité de ruine d'un assureur qui ne peut plus honorer ses engagements. La provision doit alors être suffisante pour qu'un transfert de ses engagements puisse être effectué vers un autre assureur.

Les provisions techniques sont égales à la somme du Best Estimate Et de la marge de risque

▪ **Fonds propres : Capital et minimum de solvabilité requis (SCR et MCR)**

L'un des changements majeurs de la directive Solvabilité II est le remplacement de la Marge de Solvabilité par deux exigences quantitatives de fonds propres :

❖ **SCR** : est le capital qu'un assureur doit détenir afin de maintenir la solvabilité de l'entreprise en cas de survenance d'un risque majeur. Le niveau de fonds propres doit être supérieur au SCR, pour que la probabilité de ruine de l'entreprise soit inférieure à 0.05% à l'horizon d'un an.

❖ **MCR** : représente le seuil de fonds propres en dessous duquel une compagnie s'expose à une intervention des Autorités de Contrôle ainsi qu'au retrait de l'agrément si une recapitalisation n'est pas effectuée dans les quatre mois. En dessous de ce seuil, la poursuite de l'activité de l'assureur est jugée inacceptable pour les preneurs et bénéficiaires de contrats.

1-3.2 Pilier 2 : les exigences financières qualitatives

La directive impose aux entreprises de disposer d'un système de gestion des risques, contrôle interne, fonction actuarielle, audit et sous-traitance plus efficace. Ce système doit être formalisé sous la forme d'une politique écrite de gouvernance, approuvée par les dirigeants et réexaminée annuellement, mais aussi de façon plus régulière en interne.

1-3.3 Pilier 3 : les exigences d'information

Ce dernier pilier définit la discipline de marché et les informations détaillées que les autorités de contrôle jugeront nécessaires de communiquer.

- Information à destination du public ;
- Information aux fins de contrôle.

Ceci s'inscrit dans le cadre de transparence et permet de pousser les entreprises à mieux communiquer sur leurs risques et stratégies.

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

Le contexte économique de ces dernières décennies est marqué par le renforcement progressif des contrôles et des exigences de la part des autorités régulatrices et des agences de notation. La mise en œuvre de la directive « Solvency II » est un puissant moteur pour la mise en place d'un cadre d'*Enterprise Risk Management (ERM)*.

2-1 Définition

L'Entreprise Risk Management est une technique de management destinée à aider les entreprises à gérer tous les risques auxquels elles doivent faire face, principalement aléatoire, financier, opérationnel et stratégique. La première étape est d'identifier et de quantifier ces risques, la seconde vise à adopter des stratégies organisationnelles et financières pour limiter leur impact. L'ERM nécessite d'identifier tous les risques importants auxquels est exposée l'entreprise. Ceci implique la construction et la maintenance d'une **cartographie des risques**⁹. Celle-ci sera souvent conçue par une approche mixte.

2-2 Les principaux déclencheurs de la mise en place d'une démarche ERM chez un assureur

- **Une contrainte réglementaire** : « Solvabilité II » est, chez les assureurs, la contrainte réglementaire actuellement la plus forte qui motive la mise en place de cette fonction ;
- **Une volonté du Top management de l'entreprise** : suite à une prise de conscience qu'il est nécessaire de mettre en place une gouvernance d'entreprise forte ;
- **À la suite d'événements déclencheurs** : un ou plusieurs sinistres majeurs dans l'entreprise ou dans le secteur.

Ces facteurs déclenchant confirment les dynamiques observées en première partie et le besoin ressenti d'approfondir l'analyse systématique des risques.

2-3 Objectifs

L'ERM a trois objectifs essentiels pour gérer le risque global :

- Optimisation du processus de la gestion de risque global ;
- Compréhension de l'exposition globale aux différents risques ;

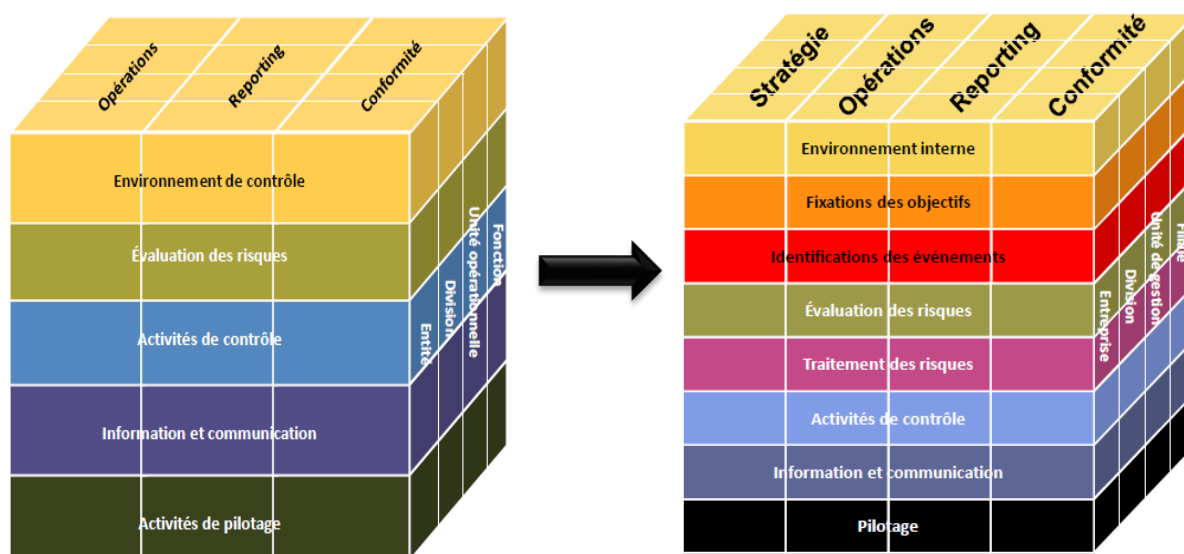
⁹ Fera l'objet du 2ème chapitre

- Gestion des conséquences des risques d'une manière intégrée.

2-4 Structuration de la démarche de gestion des risques par le référentiel COSO

Le COSO 2, "Entreprise Risk Management Framework" est aujourd'hui le cadre de référence de la gestion des risques. Ce titre vise à en réaliser une synthèse, notamment en se basant sur les concepts développés dans le COSO 1.

Figure 4 : Le cube COSO 2



Source: Price Water House Coopers

Le COSO 1 propose un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne, mais le COSO 2 propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise. Il apparaît que le COSO 2 inclut les éléments du COSO 1 au travers du troisième point et le complète sur le concept de gestion des risques. Le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.

L'évolution du COSO 1 au COSO 2 a marqué le passage de la « maîtrise » au « management » des activités au travers de plusieurs principes :

- Prise en compte de la stratégie ;
 - Gestion par les risques ;
 - Dispositif intégré dans les modes de fonctionnement ;
 - Reporting étendu (et plus seulement financier).
- **Les concepts clés de ce référentiel**
- **L'environnement interne**

Il englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque et l'environnement dans lequel l'organisation opère.

- **Fixation des objectifs**

Dans un premier temps, le management des risques s'assure que les objectifs fixés sont cohérents avec l'appétence pour le risque de l'entreprise, pour identifier dans un second temps, les événements susceptibles d'empêcher leur finalisation

- **Identification des événements**

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités.

- **Évaluation des risques**

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements.

- **Traitement des risques**

Une fois les risques identifiés et évalués, le management définit un seuil de tolérance ou d'acceptation selon la fréquence et l'intensité des risques identifiés et il détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques. Les différentes solutions possibles sont : Évitement, Réduction, Partage, Acceptation.

- **Activités de contrôle**

Sont constituées des politiques et procédures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques souhaités par la direction ont été effectivement mis en place.

- **Information et communication**

La qualité de l'information générée par les systèmes influe sur la capacité du management à prendre les décisions appropriées. De même, la communication doit être de manière globale, verticale et transversale, pour permettre aux différents responsables la prise des décisions à temps.

▪ Pilotage

Le pilotage du système de management des risques s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

3- Les Types des Risques d'une Compagnie D'assurance

Les principaux risques des compagnies d'assurance sont les suivants :

Figure 5 : Les risques d'une compagnie d'assurance



Source : conception de l'auteur

3-1 Les risques techniques

Les risques techniques se présentent comme suit :

3-1.1 Le risque de sous-tarification

Le risque de sous-tarification est lié à la nature même de l'opération d'assurance. Les tarifs sont fixés à l'avance, avant que l'assureur ne connaisse le prix de revient des prestations qu'il s'est engagé à fournir. A cet effet, il se peut que les prévisions de dépenses sur les sinistres et sur les frais généraux soient dépassées. Et, du fait du décalage parfois très long qui sépare le paiement de la prime par le souscripteur et de l'exécution du service promis par

l'assureur, ce dernier peut être en faillite alors même qu'il ne connaît aucun problème de trésorerie, de nouvelles primes servant au paiement d'anciens sinistres.

Pour éviter cette situation, les primes doivent être suffisantes pour couvrir les charges de l'assureur.

3-1.2 Le risque de sous-provisionnement

Les provisions techniques représentent plus de 80 % des dettes d'une société d'assurance. Elles mesurent les engagements contractuels de la société envers ses assurés et les autres bénéficiaires de contrats. Ces engagements ne sont pas connus exactement, ils sont estimés et donc par conséquent ils peuvent être sous évalués.

3-2 Les risques de placement

Il est nécessaire que des provisions techniques soient constituées au passif du bilan, et il faut également qu'elles soient représentées par des actifs équivalents en quantité. Mais les placements effectués par les compagnies d'assurance sont exposés à divers risques susceptibles de mettre en danger les droits de leurs assurés. Il s'agit principalement :

3-2.1 Le risque de dépréciation

Tout placement peut se dévaloriser par suite d'une crise boursière ou immobilière (risque de marché), d'une modification des cours du change (actifs en devises), d'une hausse des taux d'intérêt sur les marchés financiers (baisse corrélative du cours des obligations cotées), de la défaillance d'un débiteur (obligations non cotées).

3-2.2 Le risque de liquidité

Le risque de liquidité est lié à la capacité de payer des dettes lorsqu'elles viennent à échéance. Une compagnie d'assurance pourrait être confrontée à des difficultés pour convertir, dans de bonnes conditions, des placements en liquidités au moment de payer ses engagements échus. Les problèmes de liquidité découlent notamment d'une rétention importante de primes par les courtiers, d'une crise immobilière rendant des cessions impossibles sauf à brader certains biens, d'une accumulation de recours à encaisser sur sinistres...etc.

3-2.3 Le risque de taux

En assurance non-vie, des obligations à taux élevé venant à échéance en période de baisse des taux ne pourront être remplacées que par des actifs moins rentables, ce qui se répercutera sur le taux de sinistres aux primes d'équilibre.

3-2.4 Le risque d'adéquation actif - passif

La couverture des provisions techniques par un montant équivalent d'actifs appropriés doit être réalisée à tout moment quelles que soient les fluctuations du marché des capitaux qui influent sur la valeur et le rendement des actifs. Les mêmes fluctuations peuvent également avoir un effet sur les modalités du calcul des provisions techniques. Le risque est que les variations du passif et de l'actif ne soient pas parallèles, et qu'il en résulte des pertes pour l'assureur.

3-3 Les risques de réassurance

La réassurance permet à l'assureur direct de se décharger d'une partie des risques qu'il a souscrits. Techniquement, la réassurance répond à la nécessité pour l'assureur de constituer une mutualité de risques homogènes en nature et en valeur. En effet, un réassureur prend à sa charge une fraction des prestations que l'assureur direct s'est engagé à verser à ses assurés. Cela se traduit au bilan de l'assureur direct par l'inscription à l'actif de provisions techniques à la charge du réassureur. Mais, si ce dernier est défaillant, l'assureur direct devra acquitter seul la totalité des sinistres, car il y est tenu contractuellement.

La défaillance d'un réassureur peut donc toucher la solidité financière d'une compagnie si les précautions suivantes ne sont pas prises :

- L'inscription au passif de son bilan de provisions techniques brutes de réassurance exprime que l'assureur direct est seul responsable vis-à-vis des assurés ;
- En contrepartie, figurent à l'actif des créances sur le réassureur (part de ce dernier dans les provisions techniques brutes, compte courant).

3-4 Les risques de comportement de l'assuré

Il s'agit principalement de l'option de rachat anticipé du contrat d'assurance garanti par l'assureur. A cet effet, et en fonction du niveau des marchés financiers et des taux

d'intérêt, la survenance de rachat dans le portefeuille peut affaiblir le bilan et plus généralement la richesse de la compagnie. Ces rachats peuvent provoquer la réalisation du risque de liquidité. C'est le risque pour une compagnie de ne pas disposer dans le futur de la trésorerie nécessaire pour faire face à ses engagements (termes, rachats anticipés, décès).

Pour cela, la compagnie d'assurance se trouvera alors dans l'obligation d'emprunter ou de vendre des actifs dans des conditions inconnues. Ces ventes pourraient avoir des conséquences très négatives sur les comptes de la compagnie ou sur sa capacité à honorer ses engagements.

La directive solvency 2 mets en place des différents risques auxquels les compagnies d'assurance sont confrontées et que la directive solvabilité 1 ne les a pas pris en considération par exemple : le risque opérationnel.

3-5 Le risque opérationnel

Le risque opérationnel est le risque de perte résultant de procédures internes inadaptées ou défailtantes, du personnel, des systèmes ou d'événements extérieurs. Il comprend également les risques juridiques, mais il exclut les risques de réputation et les risques résultant de décisions stratégiques.

IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) : « *Les risques opérationnels sont les risques provenant directement de la mise en place et de la mise en œuvre des moyens et procédures de fonctionnement* ».

CONCLUSION PARTIELLE

Nous avons vu qu'il existe différents types de risques auxquels peut être confrontée une compagnie d'assurance, et qui lorsqu'ils se réalisent pourront avoir de lourdes conséquences, d'où la nécessité de bien les gérer.

Nous avons vu que la mise en place d'une telle fonction devient aujourd'hui motivée par des raisons de plus en plus stratégiques, il s'agit non seulement de protéger ses engagements en maîtrisant tout impact négatif sur les objectifs, et de garantir la continuité d'activité de la compagnie d'assurance, mais aussi de chercher à améliorer ses performances en optimisant les ressources et en créant plus de valeur pour les différentes parties prenantes.

La fonction procure plusieurs avantages à l'entreprise, mais également quelques limites et difficultés qu'elle devrait surmonter et y apporter des solutions, puisque ce qu'elle pourrait y gagner par son biais en vaut vraiment la peine. Mais pour y parvenir, elle devrait d'abord appliquer le dispositif dans sa globalité et n'en négliger aucune étape.

On a en effet pu voir qu'un dispositif de Risk management est une succession d'étapes qui commence tout d'abord par la définition par l'entreprise de son appétence pour le risque, ses objectifs et les moyens associés. Se poursuit par l'identification des risques, leurs évaluations, leurs traitements et leurs financements. Et se conclut par le contrôle du dispositif pour garantir son efficacité.

CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES : POINT DE DÉPART D'UNE GESTION GLOBALE DES RISQUES

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

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

L'intérêt de la cartographie des risques est primordial, car elle fournit les informations de base nécessaires à la gestion des risques. Elle est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution ou au contrôle du risque.

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

Ce chapitre sera donc réservé aux aspects théoriques de la démarche d'élaboration d'une cartographie. Il définira dans un premier temps la notion de cartographie des risques et en donnera ses objectifs, ensuite il montrera les différentes approches pour son élaboration et enfin, il identifiera les différentes étapes de sa conception.

SECTION 1 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES

1- La Notion de Cartographie des Risques

La gestion du risque est un élément essentiel dans la politique générale de toute organisation, celle-ci passe tout d'abord par l'élaboration d'une cartographie des risques. Mais que renferme donc cette notion de cartographie des risques ? Quel est son objectif ?

1-1 Définition D'une Cartographie Des Risques

Plusieurs auteurs ont défini la cartographie des risques, nous citons celle de l'IFACI : « Une cartographie des risques est une représentation de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible) ».

La cartographie est un outil permettant d'aider à mieux gérer les risques en fonction de leur degré de priorité. C'est ainsi que pour Bernard & al (2008 : 73) « **la cartographie des risques est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques** ».

1-2 Objectifs d'une cartographie des risques

La cartographie permet d'atteindre 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 :
 - ✚ Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
 - ✚ Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.
- Définir les ordres de priorité pour l'évolution des processus jugés trop risqués ;
- Définir des plans d'action pour le traitement préventif des risques en améliorant le dispositif de contrôle permanent ;
- Recourir au transfert ou au financement du risque sur la base d'évaluations fiables ;

- Aider à la tarification clientèle en y incorporant les risques à faible impact et à fréquence élevée qui sont généralement conservés en propre ;
- Permettre à tous les employés de l'organisation d'être sensibilisés aux risques les plus importants de l'organisation ;
- Permettre de se doter d'un outil de suivi des indicateurs de performance au tableau de bord de l'organisation ;
- Être un outil de gestion pour faciliter la prise de décision.

1-3 Motivation pour élaborer une cartographie des risques

L'objectif premier visé au travers de la cartographie des risques est la maîtrise des risques de l'organisation. Toutefois d'autres motifs sont à l'origine de son élaboration :

➤ ***Le plan d'audit***

La démarche de l'audit interne est une approche par les risques. Selon Renard (2010 : 399), « *Le plan d'audit est exigé par la Norme 2010 : le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation* ». C'est à juste titre que le plan d'audit est établi à partir d'une cartographie des risques et il permet ainsi de définir de façon efficace la stratégie d'audit.

➤ ***Un référentiel d'analyse des risques***

La cartographie permet aux responsables et aux opérationnels d'avoir des repères en matière de risques. Elle est une base, car elle permet d'attester de la démarche en matière de gestion des risques. Aussi elle offre la possibilité aux différents organes de contrôle de mieux orienter leurs vérifications.

➤ ***La réglementation professionnelle***

La réglementation en matière de contrôle favorise l'approche par les risques ; d'où la nécessité d'avoir une cartographie des risques.

➤ ***Les pressions des gouvernements d'entreprise et du comité d'audit***

Les gouvernements d'entreprise et les comités d'audit peuvent emmener l'entreprise à élaborer une cartographie des risques en ce sens que les premiers cités ont pour but la bonne marche de l'entreprise et que les deuxièmes quant à eux doivent s'assurer de la qualité du service d'audit interne.

L'intérêt de l'élaboration d'une bonne cartographie des risques c'est ***qu'elle participe à une gestion globale des risques*** pour assurer la protection et la continuité des opérations. ***Elle permet d'impliquer les différents managers*** pour améliorer le niveau de risque net supporté par l'entreprise.

2- Les Types de Cartographie des Risques

Avant de mettre en place une cartographie des risques, il est indispensable de déterminer le type de cartographie qu'on veut élaborer. Il en existe deux types à savoir : *la cartographie globale* et *la cartographie thématique*. Le choix du type de cartographie est lié au choix du type de risque étudié.

2-1 La cartographie globale

Permet de recenser et d'étudier l'ensemble des risques qui menacent l'entité concernée. Établir une cartographie globale consiste à identifier les principaux risques auxquels est exposée une organisation, à les évaluer et à les hiérarchiser pour :

- Diffuser au sein de l'organisation une vision partagée des risques perçus comme majeurs ;
- Disposer d'une base permettant de classer les actions à entreprendre pour maîtriser les risques majeurs ;
- Diffuser une culture de la gestion des risques auprès de la direction et des principaux responsables opérationnels.

2-2 La cartographie thématique

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

L'accent sera mis sur ce deuxième type de cartographie, car nous intéressons le plus. Ce type de cartographie peut se présenter sous la forme d'un polygone, d'un spectre, d'une matrice ou tout simplement d'un tableau.

3- Condition de Réussite d'une Cartographie des Risques

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

L'appui et l'implication de la Direction Générale

Si les dirigeants ne trouvent d'intérêt au projet de la cartographie, elle n'a aucune chance de jouer son rôle de prédateurs des événements incertains, car seul l'intérêt de la direction et sa détermination peut emmener les subordonnées à avoir la culture du risque dans

tous les compartiments de l'organisation. La Direction générale doit s'impliquer dans la mise en place du dispositif de management des risques, en particulier les limites de risques (risques résiduels acceptés) et allouer les fonds propres permettant sa couverture.

La formation d'un groupe de travail qualifié

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

La création d'un climat de confiance

Ce climat de confiance doit être appuyé par une communication efficace autour du caractère « auto évaluatif » de l'exercice, et devra être **loin des démarches d'audit ou d'inspection.**

En effet, les maladresses dans la communication interne (perception de l'exercice comme un audit ou une inspection), et la difficulté à identifier les interlocuteurs les plus adaptés sont souvent des freins importants pour aboutir aux résultats souhaités.

Désignation d'un Responsable (coordinateurs de projet)

Ce responsable aura pour mission de coordonner et centraliser le travail accompli par les différents acteurs.

La clarté des objectifs de l'élaboration d'une cartographie constitue un élément essentiel de la gestion du profil du risque dans la compagnie d'assurance. Elle permet une meilleure communication sur le risque et l'implication franche des parties prenantes. Celles-ci doivent avoir à leur tête un responsable haut placé dans la hiérarchie de l'organisation pour piloter le projet.

SECTION 2 : DÉMARCHE D'ÉLABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

L'élaboration d'une cartographie suit plusieurs étapes et se fait selon différentes approches.

1- Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques

Différentes approches sont utilisées pour l'élaboration d'une cartographie des risques notamment :

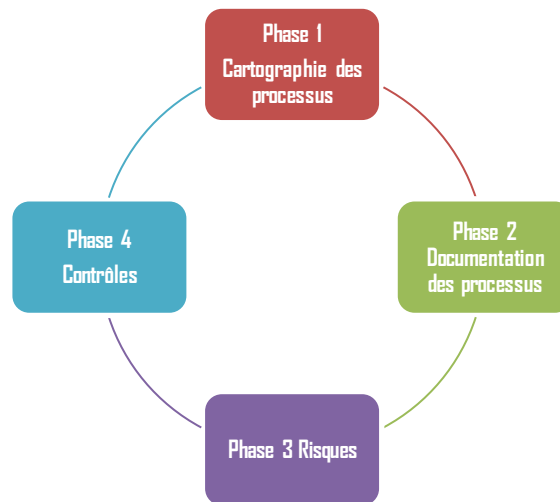
- La démarche bottom-up ;
- La démarche top-down ;
- La démarche combinée ;
- Le benchmarking.

1-1 La démarche bottom-up

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

Les Avantages De Bottom-up		
L'approche par les processus permet d'obtenir une bonne connaissance des activités de l'entreprise	L'analyse dans le détail des activités permet d'améliorer l'exhaustivité du recensement des risques.	La consultation des opérationnels pour la réalisation de la cartographie permet d'obtenir une implication satisfaisante de leur part

Figure 6 : Les différentes phases de la démarche Bottom up



Phase 1 : Cartographie des processus

La description des processus est le point de départ du déroulement de la démarche. L'approche par processus facilite la compréhension des métiers et l'appropriation de la démarche

Cette phase a 3 objectifs :

- Identifier les processus majeurs à partir desquels on procédera à l'identification des risques ;
- Hiérarchiser ces processus selon leur importance ;
- Décrire les processus, c'est-à-dire collecter les informations pertinentes pour l'identification des risques et des contrôles.

Phase 2 : Documentation des processus

Étapes clés dans la documentation des processus :

- Identification des processus ;
- Hiérarchie structurelle des processus identifiés.

La documentation des processus doit contenir à minima des informations suivantes :

- Objectifs du processus ;
- Facteurs clés de succès du processus ;
- Indicateurs clés de performance ;
- Début / Fin ;
- Entrée / Sortie ;

- Propriétaires du processus ;
- Ressources humaines.

Phase 3 : Risques

Risque inhérent ou brut du processus ?

C'est un risque lié au déroulement du processus, qui altère l'atteinte des objectifs du processus. Et ce, avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques.

Tout risque doit être recensé même si l'on estime qu'il est couvert par un dispositif de maîtrise des risques approprié

Risque résiduel ?

Le risque résiduel est le risque qui subsiste après prise en compte du dispositif de maîtrise des risques.

Figure 7 : Du risque inhérent au risque résiduel



Phase 4 : Contrôle

Modalités de recensement :

- Entretiens ou atelier avec les opérationnels ;
- Examen de la documentation existante :
 - ✓ Manuels de procédures existants ;
 - ✓ Rapports d'audit internes ou externes ;
 - ✓ Analyses périodiques des reportings sur les risques et les contrôles...

Chaque contrôle doit être rattaché à un ou plusieurs risques.

Il est nécessaire de déterminer pour chaque contrôle : est-il pertinent/efficace pour réduire le risque (évaluation déclarative) ?

Un contrôle peut être efficace même s'il ne réduit qu'une partie du risque, c'est pourquoi il est nécessaire d'étudier l'ensemble des contrôles afin d'apprécier la réduction effective du risque brut. Il en résulte l'appréciation du risque résiduel.

1-2 La démarche top-down

L'approche Top down, ou descendante, procède comme son nom l'indique, de haut en bas. Elle se présente comme l'inverse de l'approche Bottom up, c'est la hiérarchie qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels. C'est un processus qui permet de descendre chercher l'information, au lieu que l'information monte vers les personnes chargées de l'établissement de la cartographie.

1-3 La démarche combinée

Dans la mise en pratique de cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. Les approches Top down et Bottom up deviennent alors particulièrement complémentaires pour assurer une mesure pragmatique des risques. La meilleure méthode est celle qui concilie les deux. Elle consiste, pour chaque responsable assisté du «risk manager» ou de l'audit interne, à définir les risques de son activité.

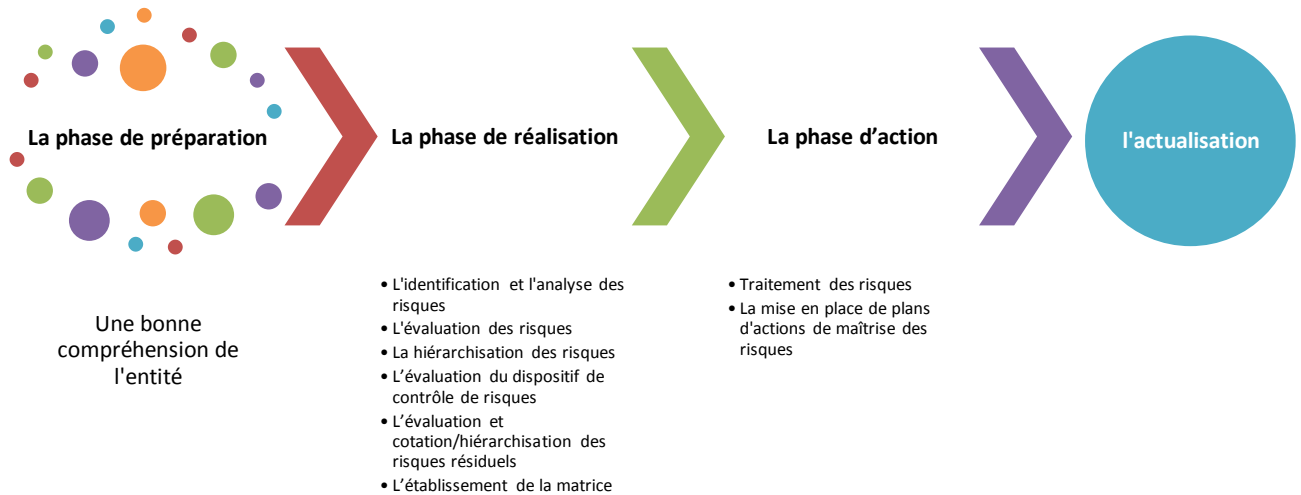
1-4 Le benchmarking

C'est la méthode qui consiste à rassembler les meilleures pratiques de maîtrise des risques, elle est basée sur le principe de collecter auprès des entreprises exerçant des métiers semblables et ayant les mêmes processus, les bonnes pratiques en matière d'identification des risques et des cartographies des risques bien élaborées. Cela permet d'avoir une idée générale des risques les plus significatifs et comprendre la meilleure façon de les prendre en compte.

2- Les Étapes d'élaboration d'une Cartographie des Risques

La cartographie des risques constitue de plus en plus pour les entreprises un instrument précieux de gestion. Cependant son élaboration pose la question de comment l'élaborer ? La réponse à cette question dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans le processus de gestion. Alors il existe plusieurs méthodes d'élaboration de la cartographie.

Figure 8 : Démarche d'élaboration d'une C.R



Source : conception de l'auteur

2-1 La phase de préparation

Cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité, car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que vont être réalisés les travaux préparatoires avant de passer à l'action et ainsi que la conception et la mise en place des fondements de la démarche.

2-2 La phase de réalisation

Cette phase est la plus importante du processus et représente la mise en œuvre de la démarche. Elle est retenue à l'unanimité par les différents auteurs « Fontugne (2001 : 1-20), De Mareschal (2003 : 1-50), Belluz (2002 : 1-7), Renard (2010 : 214-286), Walker & al (2001 : 1-8) et Bernard & al (2010 : 63-98) ». C'est dans cette phase que se prennent les décisions en matière de gestion des risques et se dessinent les priorités du management. Ses différentes étapes sont :

- ✚ L'identification et l'analyse des risques ;
- ✚ L'évaluation des risques ;
- ✚ La hiérarchisation des risques ;
- ✚ L'évaluation du dispositif de contrôle de risques ;
- ✚ L'évaluation et cotation/hiérarchisation des risques résiduels ;
- ✚ L'établissement de la matrice.

2-1.1 Identification et analyse des risques bruts

L'identification et l'analyse des risques est l'étape la plus importante. Elle est nécessaire pour l'entité dans la mesure où elle permet de connaître les événements menaçant la réalisation des objectifs.

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

✚ **Méthodes d'identification des risques** : il faut choisir une méthode pour identifier les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Ces méthodes sont entre autres :

- **Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs** : cette pratique consiste à déterminer premièrement les actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise, et ensuite à procéder à l'identification des risques pouvant les affecter ;
- **Identification basée sur l'atteinte des objectifs** : il s'agit d'analyser les processus et les activités de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus ;
- **Identification basée sur les check-lists** : c'est une méthode par laquelle on est amené à lister l'ensemble des risques éventuels qu'est censée encourir l'entreprise et se demander après sur leurs existences ;
- **Identification par analyse historique** : c'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques ;
- **Identification basée sur l'analyse de l'environnement** : c'est une méthode par laquelle la détermination des risques se fait en fonction des changements que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise ;
- **Identification par analyse des activités** : c'est la décomposition des processus en activités auxquelles on identifie les risques associés. L'identification par analyse des activités est la plus appropriée, car elle tient compte des différents processus de l'organisation.
- **L'identification par les tâches élémentaires**: cette approche répond à la question: Que se passerait-il si une tâche est mal faite ou pas du tout faite ? Cette approche est bien connue par les auditeurs, car ils l'utilisent lors de la construction du questionnaire de contrôle interne.

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

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

2-1.2 Évaluation des risques inhérents

Les risques identifiés et analysés doivent faire l'objet d'une évaluation.

Évaluer les risques consiste à :

- Estimer la fréquence (probabilité) des événements de perte, par exemple : faible, moyen et élevé ;
- Estimer la sévérité potentielle (gravité) des événements de perte : faible, moyen et élevé ;
- Considérer les facteurs qui permettent de limiter la fréquence ou la sévérité des pertes et de comprendre les processus potentiels de contrôle.

Au moins deux critères permettent d'apprécier le risque : La fréquence et l'impact.

La fréquence

La fréquence est estimée par la probabilité d'occurrence des événements pouvant être à l'origine du risque sur un laps de temps défini. L'échelle de mesure de la fréquence doit être établie et adaptée à la structure. Elle se compose généralement de 3 à 5 niveaux.

Tableau 1 : Échelle de la probabilité d'occurrence

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

Source : IFACI

L'impact

Il s'agit d'estimer les conséquences de la réalisation du risque. L'impact peut être évalué de la manière suivante :

Tableau 2 : Classification des risques selon l'impact

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

D'autres critères peuvent s'ajouter aux dimensions citées ci-avant :

- Le timing du risque ;
- La durée des conséquences.

Nous avons vu par quels critères les risques sont évalués, mais le problème se pose en ce qu'il faut savoir : comment estimer le risque ? Deux méthodes existent : la méthode quantitative et celle qualitative, et aucune d'entre elles ne s'impose.

- **Méthode quantitative** : Les études quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté.

Cette méthode rassemble les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses. À partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique. Cette méthode se révèle complexe du fait de la diversité des risques, car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune.

- **Méthode qualitative** : Les études qualitatives traitent essentiellement de la nature de la gravité des risques. L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier :

- ✓ Les événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système;
- ✓ Les causes des événements ;
- ✓ Les conséquences des événements sur le système ;
- ✓ Les actions en diminution des risques qui peuvent être prises.

Cette évaluation finit par la cotation des risques.

L'évaluation de la probabilité et celle de l'impact permettent de calculer *la criticité du risque* qui sera à la base de la cotation/hierarchisation des risques inhérents.

« La criticité est égale au produit de la probabilité (fréquence) et de l'impact (gravité) »

2-1.3 Hiérarchisation des risques

Les risques identifiés et évalués doivent être hiérarchisés, et ce pour faciliter leur gérance. Cette hiérarchisation permet de classer les risques de la manière suivante : du risque le plus fort au risque le plus faible.

2-1.4 Évaluation du dispositif de contrôle de risques

Toute organisation doit mettre en place un dispositif de contrôle interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités.

Le contrôle interne est un système (ensemble de dispositifs), un processus (ensemble d'activités) mis en œuvre par le conseil d'administration (ou ce qui en tient lieu), les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs fixés. Il existe plusieurs types de contrôles internes : *un contrôle préventif* (visant à réduire la probabilité de survenance du risque, agit sur la probabilité), *un contrôle détectif* (permettant d'alerter et d'agir sur le risque lors de sa manifestation, agit sur la probabilité et/ou le risque) et *un contrôle correctif* (ayant pour objectif la réduction des conséquences du risque, agit sur l'impact).

L'évaluation des contrôles internes se fait selon les critères suivants¹⁰ :

Tableau 3 : Échelle pour mesurer le DMR

Efficacité	Aptitude du contrôle à jouer pleinement son rôle et à atteindre les résultats pour lesquels il est mis en œuvre
Pertinence	Utilité du contrôle
Fiabilité	Capacité du contrôle à fonctionner correctement de façon permanente
Efficienc	Délai d'obtention des résultats

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

¹⁰ Pour Belluz (2002 : 6), IFACI (2003 : 20) et Fontugne (2001 : 12).

2-1.5 Évaluation et cotation/hierarchisation des risques résiduels

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

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

Le niveau du risque résiduel doit être inférieur ou égal à celui du risque inhérent. Leur hiérarchisation se fait de la même manière que celle des risques inhérents. Ils peuvent être classés comme suit :

Tableau 4 : Échelle de mesure du risque résiduel

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

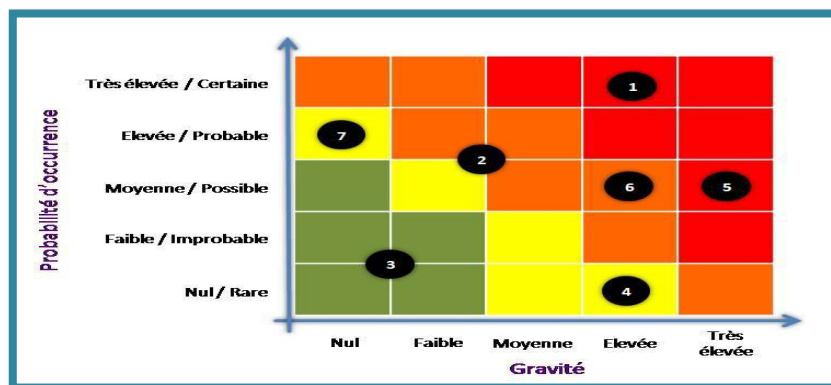
Source : IFACI

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

2-1.6 Établissement de la matrice

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

Figure 9 : Matrice des risques

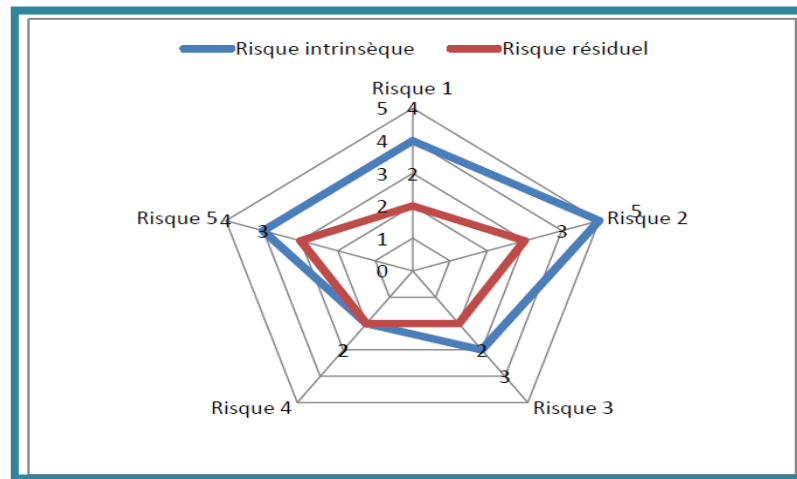


Source : Oxial.com

✚ Autres représentations graphiques

La représentation graphique offre une vision sur les risques majeurs et permet d'identifier les zones à traiter prioritairement. Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie notamment : le diagramme à deux axes (figure ci-dessus) et l'étoile d'araignée qui est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie de risque.

Figure 10 : Représentation schématique d'une cartographie des risques -étoile d'araignée-



Source : conception de l'auteur

2-2 La phase d'action

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

Elle est constituée des étapes de traitement des risques et de mise en œuvre des plans d'action. L'établissement de la cartographie des risques doit fournir aux dirigeants les risques liés à l'organisation afin que ceux-ci puissent prendre des décisions quant à la gestion de ces risques.

2-2.1 Traitement du risque

Le traitement des risques est réalisé par différentes méthodes selon les caractéristiques de risques auquel l'entreprise est confrontée. Nous distinguons :

- **L'acceptation** : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence et son impact ;
- **Le partage** : est une forme d'externalisation du risque qui consiste pour l'entreprise à signer un contrat avec une compagnie d'assurance en vue de se partager les charges afférentes aux risques, et moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties ;

- *L'évitement* : cesser les activités à l'origine du risque ;
- *La réduction ou la diminution du poids du risque* : consiste à utiliser des mesures préventives et protectives pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait.

2-2.2 La mise en place de plans d'actions de maîtrise des risques

La cartographie ne doit pas être une fin en soi. Elle doit permettre la mise en œuvre d'action de gestion des risques.

L'objectif final est de réduire au mieux les risques bruts, afin d'arriver à un niveau résiduel le plus faible possible, et ce par l'amélioration continue du dispositif de maîtrise des risques d'une part, et la mise en place d'un plan d'action d'autre part. Ces mesures doivent irriguer chaque niveau opérationnel et décisionnel de l'entité pour une meilleure communication et une sensibilisation de tous les intervenants.

2-3 L'actualisation

« La cartographie n'aurait pas de sens s'il ne s'agissait que d'un outil statique ne faisant l'objet d'aucune exploitation ni de mise à jour à un rythme suffisant »¹¹

« La cartographie est une photographie périmée »¹², dans le sens où elle reflète la situation à un instant donné, elle doit donc être actualisée afin de conserver la vision la plus appropriée, car le profil de risque de l'entité est en perpétuel changement, et influencé par un certain nombre de facteurs (évolutions technologiques, réglementaires, et du marché, modifications apportées en termes d'organisation et de système, plan d'actions mis en place...).

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

« Enfin, il ne s'agit pas uniquement de produire un « beau » diagnostic, mais il s'agit d'apporter un outil d'aide à la décision complémentaire, de support pour des actions de progrès et de communication interne ou externe »

¹¹ L'expert-comptable suisse 2014 « GILLES DUNAND-ROUX et BERTRAND DESPORTES »

¹² G. De MARECHAL, page 45.

3- Les enjeux liés à l'élaboration d'une cartographie des risques

3-2 Le premier enjeu

Lié à une démarche d'élaboration d'une cartographie des risques apparaît ainsi comme la définition de moyens et de méthodes pérennes d'identification et d'analyse des risques, pour disposer des données nécessaires à la construction de l'outil. L'élaboration de la cartographie doit s'appuyer sur une organisation de la gestion des risques définissant des modes d'identification, d'analyse et de suivi des risques intégrés au fonctionnement quotidien de l'établissement. Sans cette organisation, la cartographie des risques apparaît comme un outil figé, dont la production est extrêmement lourde.

3-2 Le second enjeu

Est la production d'un outil de gestion partagé par l'ensemble des professionnels de l'établissement. Dès lors que la cartographie des risques vise à permettre à la direction stratégique de l'établissement de définir les actions prioritaires de réduction des risques, les méthodes de conception de l'outil doivent être connues et partagées par tous pour présenter un réel intérêt, l'outil doit présenter une hiérarchisation des risques considérée comme fondée et valable.

Conclusion partielle

Dans ce chapitre nous avons vu que la cartographie des risques est un outil de gestion qui prend tout son sens dans un environnement de plus en plus risqué. De même, c'est un outil en continuelle évolution, tant sur la méthodologie mise en œuvre que sur les usages ou sur le spectre de couverture fonctionnelle.

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

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

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE 1 : L'ASSURANCE TRANSPORT MARITIME

Toute transaction commerciale internationale, achat ou vente de marchandise se traduit par un transport. En général, dans le commerce international, les expéditions sont effectuées par voie maritime.

Le transport maritime joue un rôle vital dans l'économie internationale, dont l'avantage principal est évidemment dans son faible coût par unité transportée, il a une propriété forte recherchée par les industries lourdes.

Le transport maritime reste indéniablement le principal mode de transport international des marchandises, dont il représente 90% du transport international selon la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED)¹³. Vu l'importance de ce dernier, dans le développement économique national, et international il reste le moyen le plus périlleux, qui met en jeu l'équilibre financier des entreprises économiques.

Malgré tous les soins apportés à l'exécution du transport, et toutes les améliorations techniques, la navigation maritime comporte toujours des risques, du fait que le navire et les cargaisons sont exposés à de multiples périls durant la traversée maritime. Ces périls menacent le navire et/ou la marchandise.

À cet effet, et pour bien décortiquer les spécificités de cette branche, notre chapitre est subdivisé en deux principales sections à savoir :

- ✚ **Section 1** : les assurances sur corps de navires ;
- ✚ **Section 2** : l'assurance des marchandises transportées.

¹³**CNUCED** : est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale des Nations unies créé en 1964, qui vise à intégrer les pays en développement dans l'économie mondiale de façon à favoriser leur essor.

SECTION 1 : L'ASSURANCE SUR CORPS DE NAVIRES

Comme déjà évoqué, cette partie est réservée à l'assurance sur corps de navires, mais avant d'en parler, il faut d'abord qu'on donne un petit aperçu sur le marché de l'assurance maritime dans le monde ainsi qu'en Algérie.

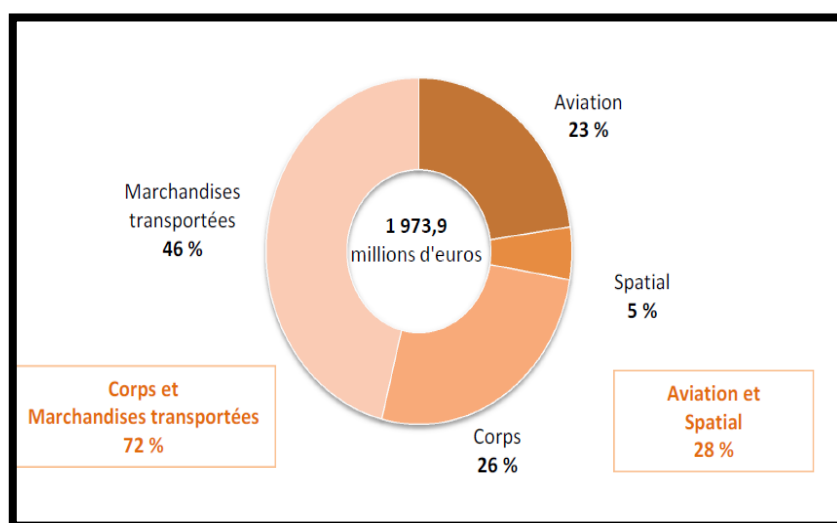
1- Marché des Assurances Transport dans le Monde

Le chiffre d'affaires du marché « assurance transport » dans le monde s'est élevé à 44 milliards de dollars en 2012, dont 86% pour les assurances maritimes (38 milliards de dollars), contre 14% pour l'assurance aviation (6 milliards de dollars). L'Europe occupe la première place en termes de part de marché alors que l'Afrique vient en bas de liste avec moins de 5% de ce marché.

À l'instar du Cameroun, de nombreux États suivent les préconisations de la CNUCED et rendent obligatoire la domiciliation dans le pays de l'assurance des marchandises à l'importation. La domiciliation de l'obligation d'assurance est une aubaine pour l'éclosion puis le développement d'une industrie des assurances forte. C'est aussi le cas pour le législateur mauritanien, dès juillet 1993, de cette question avec l'obligation de souscrire une assurance localement. La loi stipule que, toute personne physique ou morale de droit public ou privé est assujettie à l'obligation de souscrire une police d'assurance auprès d'une société d'assurances agréée pour toute importation de marchandises sur le territoire de la Mauritanie.

En Europe, il y a davantage d'opportunités. À titre d'exemple, le chiffre d'affaires global de l'assurance transport s'élève, en France, à 1,97 milliard d'euros en 2014, soit une légère augmentation de 0,7 % par rapport à 2013. Cette évolution s'inscrit dans une concurrence accrue et une surcapacité chronique de la flotte. L'environnement est marqué par une reprise du commerce mondial, une baisse du prix du pétrole et une dépréciation de l'euro par rapport au dollar. En termes de répartition du marché, les marchandises transportées demeurent la branche majoritaire, avec 46 % des cotisations (2014).

Figure 11 : Répartition des cotisations transports en 2014 selon la branche



Source : Assurance transports - données clés 2014 AFA / janvier 2016

Vient, ensuite, l'assurance des corps maritimes, avec 26 % des cotisations, puis l'aviation, avec 23 % des cotisations. Enfin, le spatial concentre 5 % des cotisations de l'assurance transport.

Certaines années ont marqué des difficultés pour les affaires mondiales, comme l'année 2012 marquée principalement par les conséquences de l'ouragan Sandy et l'accident du Costa Concordia (le plus important dommage subi en assurance maritime).

Le secteur des corps de navires est très affecté par cet environnement, et enregistre un recul de 6 % de son chiffre d'affaires global. Dans ce qui suit, nous allons voir la comparaison de l'assurance maritime à l'échelle internationale :

Comparaison Internationale de L'assurance Transport Maritime

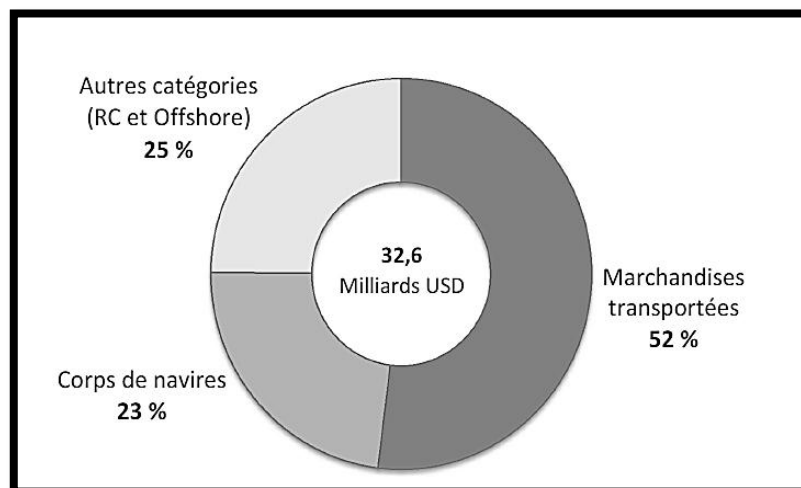
Tableau 5 : Évolution des cotisations mondiales selon la catégorie de transports

En milliards de dollars	2014	Évolution 2 014/2013	Évolution 2013/2 012
Corps de navires	7,56	-5,8%	-0,8%
Facultés transportées	16,95	-7,1%	-0,5%
RC	8,12	+9,3%	-1,7%
Ensemble	32,62	-3,2%	-1,7%

Source : AFA¹⁴ / janvier 2016

¹⁴ Association française de l'assurance : créée en juillet 2007.

Figure 12 : Répartition des cotisations mondiales en 2014 selon la catégorie de transports



Source : AFA / janvier 2016

Tableau 6 : Évolution des cotisations mondiales 2014 selon la zone géographique

En milliards de dollars US	2014	Évolution 2014/2013	Évolution 2013/2012
Europe	17,17	- 4,3 %	- 0,1 %
Asie / Pacifique	8,15	- 4,0 %	- 7,9 %
Amérique du Nord	2,08	+ 5,1 %	+ 1,4 %
Reste du monde	5,23	- 1,5 %	- 6,0 %
Total	32,62	- 3,2 %	- 1,7 %

Source : IUMI¹⁵

D'après le tableau ci-avant, nous constatons que l'Europe domine le marché de l'assurance transport maritime avec une part de cotisation égale à 17 milliards de dollars.

2- Marché Algérien de L'assurance Transport Maritime

L'Algérie occupe la 3e place en Afrique avec un chiffre d'affaires de 5,2 milliards de DA en 2012, dont 77% pour le transport maritime et 23% pour l'aviation. Ainsi, le chiffre d'affaires de l'assurance transport en 2014 s'élève à 6 497 millions de DA¹⁶.

Les primes d'assurance des risques des transports maritimes et aériens en Algérie ont affiché une tendance baissière ces dernières années dans un contexte de stabilisation au niveau régional. La Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) a indiqué que les primes des

¹⁵International Union of Marine Insurance

¹⁶Rapport du CNA 2014

assurances transport de ces deux secteurs sont passées de 6,04 milliards de DA en 2010 à 5,2 milliards de DA en 2012, sous l'effet de la baisse de la police des branches aviation et faculté maritime.

En Algérie comme dans le monde les contraintes qui pèsent sur les assurances transports sont identiques, Caractère International de l'offre et de la demande. La branche des corps de navires observe une relative stabilité des primes, mais une détérioration notable des résultats techniques –selon le CNA-. Précisément, l'analyse de chacune de ces branches dégage les appréciations suivantes:

- Dans la branche corps de navires, la partie majeure du chiffre d'affaires est constituée par des primes des navires de commerce. Ce patrimoine assuré est caractérisé par un état de vieillissement avancé. Le retard observé dans la mise en œuvre des différents programmes de renouvellement de notre flotte nationale a fait passer le nombre des navires en navigation de plus de quatre-vingts unités durant les années quatre-vingt, à quelque vingtaine de navires, actuellement.

Compte tenu des navires retirés de la navigation ces dernières années, cet état de la flotte marchande nationale a produit une augmentation du coût de l'assurance et une relative stabilité du volume des primes. Cette situation est parallèle à une sinistralité volatile qui est en train de causer une dégradation continue des résultats techniques.

- Le volume des primes de la branche facultés maritimes est en régression continue en dépit de l'augmentation des volumes des importations. À partir de l'exercice 2010, la tendance d'évolution des primes d'assurance sur facultés ne suit plus celle des importations.

Les compagnies algériennes veulent récupérer une plus grande part de marché, car le bilan de l'assurance transport des compagnies existantes est faible et il est en régression en 2013 par rapport aux deux années précédentes. Certaines ont relevé, en 2014, le déficit timidement, mais timidement par rapport aux potentialités. Le chiffre d'affaires doit être revu à la hausse et les compagnies doivent y travailler pour arriver à cet objectif.

✚ La branche assurance transport maritime au 31/03/2016 :

PRODUCTION

La branche transport connaît une baisse de 1,2%, engendrée principalement par la sous branche « transport maritime » qui régresse de 8,8%.

Tableau 7 : Production de l'assurance maritime en 2016-T1

En DA	C.A		Structure du marché		Évolution en %
	C.A –T1 2016-	C.A –T1 2015-	2016	2015	
Assurance T. maritime	662 603 743	818 358 395,30	1,9%	2,4%	-8,8%

Source : CNA

Indemnisation

Les indemnisations des assurances de dommages atteignent, au titre du T1-2016, 11,8 milliards de DA, soit une régression de 2 % par rapport au trimestre antérieur (T1-2015). La part de l'assurance Transport » enregistre d'importantes évolutions, à savoir 110,1%.

Tableau 8 : Indemnisation de l'assurance maritime en 2016-T1

En milliers de DA	Indemnisation			
	2015	2016	Structure 2016	Évolution
Assurance Transport	224 164 566	381 640 010	3,2%	110,1%
	Sinistre à payer			
ASS. T	8 982 761 655	8 558 051 161	13,7%	-5%

Source : CNA

3- Les assurances sur corps de navires

L'assurance maritime sur Corps de Navires est le contrat d'assurance qui a pour objet de garantir un navire ou une unité flottante contre les risques maritimes dans une zone déterminée appelée zone de navigation et pour une période déterminée.

C'est une branche qui se développe modérément du fait de la suppression de l'obligation d'assurance, du recours à l'assurance minimale (FAP Sauf) et de la prise en charge de l'assurance par les fournisseurs étrangers.

3-1 Définition du navire

Le navire est défini comme tout engin ou bâtiment flottant destiné à la navigation maritime et apte à supporter les risques ordinaires d'un voyage maritime.

Il est défini par sa capacité à se mouvoir par ses propres moyens alors qu'en pratique l'assurance sur corps de navire s'étend à tous les engins flottants exposés à des risques de mer tels que les barges, les pontons, les plates-formes de forages, les grues, etc.

3-2 La nature de l'assurance corps maritime

Le contrat d'assurance sur Corps de navires fournit **une assurance sur le navire** et rentre donc principalement dans la catégorie des **assurances de choses**. Il a par conséquent un caractère indemnitaires. En cas de sinistre, cette assurance ne peut donc placer l'assuré dans une situation meilleure que celle avant la survenance du sinistre. Ce contrat est aussi une assurance du fait du navire est donc **une assurance de responsabilité**, du moins pour certains recours exercés contre lui (abordage et heurt).

Plusieurs systèmes d'assurances ont été développés dans le monde. Les plus répondus sont les polices françaises et les Institute Time Clauses anglaises. Ces deux systèmes se différencient par la portée de la garantie. En effet les systèmes anglais et américains sont basés sur le Named Perils (Périls Dénommés) où les risques couverts sont énumérés et par conséquent la charge de la preuve que le sinistre est couvert incombe à l'assuré.

Le système français est quant à lui basé sur la garantie Tous Risques. En cas de litige, il appartient à l'assureur de prouver que le risque n'est pas couvert. Dans les pays maghrébins, les polices françaises sont d'usage pour certaines compagnies. Les conditions générales visées par le ministère des Finances sont des copies conformes à la police française.

3-3 La couverture

Comme nous avons dit que l'assurance maritime sur corps de tous navires est une assurance de choses qui garantit l'assuré (armateur, affréteur ou même créancier hypothécaire) contre les dommages que son navire peut subir ou ceux qu'il peut faire subir à d'autres navires.

3-4 Étendue de la couverture

Risques couverts : Sont couverts par cette assurance:

- Dans la limite de la valeur agréée, les pertes et dommages subis par le navire ;
- Dans la limite d'un capital égal à la valeur agréée, les recours des tiers exercés contre le navire pour abordage, ou pour heurt ;
- Dans la limite d'un capital égal à la valeur agréée, la contribution du navire aux avaries communes, aux frais d'assistance et toutes autres dépenses engagées dans le but de préserver le navire d'un événement garanti ou d'en limiter les conséquences.

3-5 Risques exclus

Les exclusions de la police d'assurance maritime comme toutes les autres polices d'assurance se subdivisent entre exclusions absolues c'est à dire non rachetable et les exclusions rachetables (relatives).

Les exclusions absolues telles que les dommages, les pertes, les recours des tiers ainsi que les dépenses résultant de : violation de blocus, contrebande, commerce prohibé, toute forme de saisie, caution ou autre garantie financière, faute intentionnelle ou inexcusable de l'assuré ou de son personnel, vice propre, vétusté..., ou d'une façon relative ex: de risques de guerre et assimilés.

3-6 Modes de couverture

1- Assurance Tous Risques : Elle couvre les dommages, les pertes, les recours de tiers et des dépenses résultant de fortunes de mer et d'accidents qui arrivent au navire assuré par la mer ou sur la mer. C'est une garantie étendue à tous les risques sauf exclusions citées dans les conditions générales. La preuve du risque incombe à l'assureur.

Sont ainsi garantis :

- Les recours de tiers exercés contre le navire assuré pour abordage de celui-ci avec un navire de mer, un bateau de navigation intérieure, une unité ou un engin flottant ou pour heurt du navire assuré contre tout autre bien ou installation ;
- La contribution du navire aux avaries communes, les indemnités d'assistance, les frais de procédure et de justice engagés avec l'accord des assureurs à la suite d'un recours de tiers garanti, ainsi que les dépenses raisonnablement

exposées en vue de préserver le navire d'un événement garanti ou d'en limiter les conséquences.

2- Assurance FAP Sauf: l'assureur garanti la couverture des avaries particulières dues à un accident caractérisé énuméré à la police d'assurance et dont la preuve revient à l'assuré de justifier et d'apporter la preuve.

3-7 Les garanties complémentaires

▪ **Les Frais de Retirements :** c'est une assurance nécessaire, car l'assureur corps peut refuser le transfert de propriété du navire devenu épave, alors que l'état riverain peut obliger le propriétaire à le retirer à ses frais.

C'est une couverture rarement souscrite par les assureurs, car elle est offerte par les P&I Club.

▪ **Assurance Bonne Arrivée :** elle représente un capital souscrit par l'assuré, qui lui sera versé par les assureurs dans le seul cas de **perte totale** ou de **délaissement**. Cette assurance répond au besoin d'une garantie complémentaire exprimée par l'assuré qui, en raison de la perte du navire, subit toutes sortes de préjudices et de difficultés d'exploitation nés de la disparition du navire, par suite d'un événement maritime. De tels dommages non matériels ne sont pas couverts par la police d'assurance sur corps : le capital garanti sur bonne arrivée ne se confond pas avec la valeur agréée, il lui est complémentaire. Elle est généralement consentie pour un capital de l'ordre de 10 à 20% de la valeur agréée.

▪ **Les Risques de Guerre.**

3-8 La valeur d'assurance

En assurance sur corps de navire, la valeur d'assurance est une valeur agréée, c'est-à-dire une valeur fixée de gré à gré entre l'assureur et l'assuré. En pratique, la valeur agréée est généralement supérieure à la valeur de marché du navire, à la date de souscription. Les assureurs acceptent une certaine quotité de surévaluation, sauf, pour eux, à prouver la fraude de l'assuré.

Le montant de la valeur agréée, fixé à forfait, comprend, indivisément, l'ensemble des éléments matériels que constitue le navire en tant que corps : coque, appareils moteurs, ainsi que tous les accessoires et dépendances, y compris notamment les approvisionnements du navire.

Après chaque événement engageant la garantie des assureurs, le capital assuré se reconstitue automatiquement.

3-9 La limitation des engagements des assureurs

Les engagements des compagnies d'assurances pour l'ensemble des garanties sont limités par événement à un montant égal à deux fois la valeur agréée. L'assuré bénéficie d'un double capital qui couvre l'ensemble des préjudices nés d'un même événement. En pratique, un premier capital, égal à la valeur agréée, sera utilisé au paiement des avaries particulières. Un second capital de même montant sera affecté au règlement des recours de tiers garantis (heurt et abordage), ainsi qu'aux dépenses exposées en vue de préserver le navire d'un événement garanti.

3-10 Limite de navigation

Sauf en cas de force majeure, ou pour prêter assistance, les navires ne sont pas couverts dans certaines zones géographiques. Elles sont spécifiées à l'assuré dans les conditions particulières du contrat. Il s'agit de parties ou de secteurs du globe terrestre où la navigation maritime présente des risques anormaux et exorbitants du fait des éléments naturels, entraînant une aggravation sensible des risques. Mais, si pour les besoins de son exploitation, le navire doit pénétrer dans l'une des zones géographiques prohibées, il doit, pour bénéficier du maintien de la couverture, en faire la déclaration préalable à l'assureur. La garantie pourra être accordée, moyennant le paiement d'une prime spécifique qui sera fixée en fonction de l'aggravation des risques et des eaux fréquentées.

3-11 Assistance maritime

L'assistance maritime implique la survenance d'un événement qui met le navire en état de danger actuel et certain et qui nécessite l'intervention rapide de moyens pour le placer en sécurité et à l'abri des risques auxquels il s'est trouvé exposé. Dans ce cas, la garantie de l'assureur demeure acquise automatiquement, au bénéfice du navire placé en situation de danger, sans que l'assuré ait à en faire la déclaration préalable aux assureurs. Il s'agit ici d'un cas de fortunes de mer qui entre dans la garantie de base de la police.

3-12 La tarification

La tarification des risques corps maritime est basée sur les éléments ci- après:

1. Les critères d'appréciation indispensables :

- Type et âge du navire ;
- Affaire nouvelle ou renouvellement ?
- Statistiques se rapportant au risque à assurer sur les 05 dernières années ;
- Type de sinistralité : cas fortuits, faute nautique, dommages matériels, dommages corporels...
- Garanties & couvertures demandées.

2. Les informations additionnelles sur le navire :

- Classification et rapport d'expertise préalable attestant de l'état du navire ;
- Date & lieu de construction du navire ;
- Tonnage : mesure de charge, unité plus commerciale, plus utilisée.
 - ✓ Tonnage lège : poids du navire vide ;
 - ✓ Tonnage de port en lourd : cargaison plus ballast, approvisionnement et soutes ;
 - ✓ Tonnage de déplacement : somme des deux.
- Ex nom du navire & sa date d'acquisition ;
- Ex-armateur/propriétaire/manager/ affréteur ;
- Aspects commerciaux & zone de navigation ;
- Types de marchandises transportées ;
- Navire de ligne régulière/tramping : Si la taille de l'envoi permet de remplir un navire entier, ce sera du tramping, si ce sont des envois trop petits pour remplir un navire, ce sera de la ligne régulière : marchandises diverses ou general cargo ;
- La valeur assurée.

3. Les informations se rapportant à l'armateur :

- Coordonnées de la compagnie maritime (nom, raison sociale...) ;
- Le personnel de la compagnie maritime (nombre, qualification.) ;
- Date de création de la compagnie et son expérience dans le domaine maritime ;
- La fréquence et les raisons de détention dans les ports de contrôle.

4. L'évaluation du navire

- La valeur de construction ;

- La valeur de remplacement/valeur marchande (market value) ;
- Frais d'entrée et de maintenance les deux dernières années + anticipation sur les éventuels frais pour les 12 mois à venir ;
- Valeur assurée ou valeur agréée.

⇒ Faire appel à un expert ou à un organisme agréé (expertise préalable).

3-13 L'indemnité d'assurance

En cas de sinistre, des experts sont désignés d'un commun accord entre assuré et assureur, ou à défaut judiciairement. Ils ont pour mission :

- De rechercher les causes des avaries ;
- De déterminer la nature et l'étendue des dégâts ;
- De spécifier les travaux nécessaires qu'il faut entreprendre pour la remise du navire en bon état de navigabilité.

3-14 Les caractéristiques de l'avarie commune¹⁷

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

- un péril imminent ;
- un acte volontaire et raisonnable ;
- un salut commun ;
- un sacrifice extraordinaire.

C'est une branche qui nécessite une large coassurance et réassurance

¹⁷ Nous la détaillons dans la 2e section

SECTION 2 :L'ASSURANCE FACULTÉS MARITIME

1- Le cadre juridique international de l'assurance Maritime sur Facultés

1-1 Les conventions internationales

❖ **La convention de BRUXELLES sur le connaissement :**

La convention de BRUXELLES du 25 Août 1924, modifiée par le protocole de BRUXELLES du 23 février 1968, s'articule sur l'unification de certaines règles de connaissement, cette convention comporte 13 articles et porte définitions aux : transporteur, contrat de transport marchandise et navire.

Selon cette convention, le contrat de transport doit être constaté par un connaissement ou par tout document similaire formant titre de transport des marchandises par mer.

Définition du connaissement :

Le connaissement est le titre de transport de la marchandise, c'est un document établi par le transporteur ou le capitaine et délivré au chargeur (expéditeur) sur sa demande.

❖ **La convention de HAMBOURG :**

Les règles de HAMBOURG de 1978 ont modifié sensiblement le régime de responsabilité du transporteur maritime. Elles sont venues tout simplement pour élargir les responsabilités du transporteur maritime, en éliminant certains cas d'exonération de responsabilité énumérés dans la convention de BRUXELLES. La convention de HAMBOURG n'a retenu que deux cas, il s'agit notamment de : l'incendie et l'assistance au voyage.

L'Algérie n'a pas ratifié cette convention, alors que les pays maghrébins (la Tunisie et le Maroc) l'ont ratifiée, tout en sachant que cette convention s'adapte mieux avec la réalité économique de l'Algérie. Cette réalité fait de notre pays un pays importateur qui ne dispose pas des moyens suffisants du transport maritime.

❖ **Les règles d'YORK et d'ANVERS de 1974 :**

Ce sont des guides pratiques et non pas des conventions internationales, ces règles sont à l'usage des professionnels de l'avarie commune et des dispatcheurs. Elles ont une primauté sur les lois ou autres pratiques nationales, afin de faciliter au dispatcheur d'accomplir sa

mission sans être tenu de se conformer aux lois ou autres usages internes afin d'enrayer toutes dispositions contraires.

2- Le cadre juridique de l'assurance Maritime sur Facultés en Algérie

L'assurance maritime sur facultés est régie par l'ordonnance n° 76-80 du 23 octobre, portant code maritime, modifiée et complétée par la loi n° 98-05 du 25 juin 1998, ainsi que par l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relatives aux assurances.

Tout en s'inspirant des conventions et règles internationales ratifiées par l'Algérie, notamment celles de BRUXELLES sur le connaissement et celle d'YORK et d'ANVERS sur les avaries communes.

❖ Le code maritime Algérien (C.M.A)

Le CMA s'inspire du code maritime français, ainsi que de la convention internationale de BRUXELLES et des règles d'YORK et d'ANVERS.

La promulgation du C.M.A en 1976 se coïncidait avec les envies de l'Algérie de vouloir être un pays transporteur, en créant des compagnies de transport maritime telles que la CNAN et l'ENTMV.

Le CMA s'adapte mieux aux transporteurs, car il:

- Traite avec précision, la navigation et les gens de mer, ainsi que l'exploitation commerciale du navire ;
- Il présente les responsabilités, les exonérations de responsabilité, ainsi que les relations entre les transporteurs, les chargeurs, les manutentionnaires et les réceptionnaires des cargaisons.

❖ L'ordonnance 95/07 sur les assurances

L'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances consacre toute une section pour l'assurance de facultés maritime. Elle porte sur la définition de l'assurance, les différents types de police (police au voyage, police flottante), l'étendue de la garantie, les exclusions, le délaissement et l'évaluation des dommages (**Articles 136 à 144**).

Malgré le caractère facultatif de l'assurance maritime sur facultés l'ordonnance stipule que celui qui veut s'assurer doit s'assurer auprès d'une compagnie nationale (**ART 194**).

3- Nature des risques et Assurance des Facultés Maritimes

3-1 Les intervenants dans une expédition maritime

A- Les chargeurs : demandeurs de services transport maritime, que constituent les affréteurs de capacités de transport. Il peut être : l'expéditeur réel, son mandataire (transitaire), ou le destinataire de la cargaison.

B- Le transporteur : offreur de capacités de transport. Il faut préciser que le transporteur n'est pas forcément le propriétaire ou l'armateur d'un navire.

- **Propriétaire :** c'est celui auquel appartient juridiquement le navire. Le propriétaire peut être l'armateur et/ou le transporteur ;
- **Armateur :** c'est la personne physique ou morale qui arme le navire en lui fournissant le capitaine, l'équipage, le matériel, les vivres et les combustibles ;
- **Transporteur :** c'est la personne physique ou morale qui exploite le navire et est, au sens du code maritime algérien, seul responsable des marchandises qu'il transporte.

C- Le commissionnaire de transport : organise et coordonne le transport en choisissant les sous-traitants. C'est un intermédiaire, chargé de faire exécuter, sous sa responsabilité, un transport de marchandises, pour le compte d'un client, en ayant le choix des voies et moyens.

D- Le consignataire du navire (agent maritime): il agit comme mandataire, salarié de transporteur dans un port où ce transporteur n'a ni représentant ni succursale.

E- Le consignataire de la cargaison : il agit pour le compte des propriétaires des marchandises.

F- Le manutentionnaire : la manutention portuaire comprend les opérations de :

- Embarquement/débarquement ;
- Arrimage/désarrimage ;
- Mise/reprise des marchandises sur terre-pleins ou dans les magasins.

G- L'aconier : l'aconage comprend les opérations tendant à assurer :

- La réception, le pointage et la reconnaissance, à terre, des marchandises embarquées/débarquées ;
- Le gardiennage jusqu'à leur embarquement ou leur délivrance au destinataire.

H- Le transitaire : intermédiaire entre le chargeur et le transporteur, il représente donneur d'ordre. Il exécute les ordres reçus sans initiatives de sa part. Il agit, en sa qualité de mandataire, pour le compte :

- Du chargeur à l'embarquement ;
- Du réceptionnaire au débarquement.

3-2 Les risques liés au transport maritime sur facultés

Durant le transport, les marchandises sont exposées à de très nombreux risques qui peuvent être classés selon leur cause d'événement :

- En risques ordinaires de transports ;
- En risques exceptionnels, guerre, grèves et assimilés.

La réalisation de ces risques se traduit par :

- Des avaries particulières ;
- Des avaries frais ;
- Des avaries communes.

Les événements encourus :

Événements affectant à la fois la marchandise et le navire transporteur

- **Le naufrage du navire :** il s'agit du navire totalement ou partiellement immergé qui devient hors état de naviguer ;
- **L'échouement :** c'est lorsque le navire ne peut pas se mouvoir, car il touche le fond de la mer ;
- **L'abordage :** qui est la collision du navire avec un engin ou un objet fixe ou mobile ;
- **Le heurt** contre un corps fixe, mobile ou flottant ;
- **L'incendie, l'explosion :** en raison de sa fréquence et de sa sévérité, le risque d'incendie ou d'explosion a de tout temps été considéré comme un risque majeur par les transporteurs maritimes. C'est la raison pour laquelle des exercices de lutte contre l'incendie sont imposés sur tous les navires par les lois et règlements pour la sauvegarde de la vie humaine en mer ;

- **Le Jet** : c'est le fait de jeter du navire du combustible, des approvisionnements, etc. dans le but de l'alléger ;
- **Chute du colis** pendant les opérations d'embarquement, de débarquement et de transbordement, etc.

Événements affectant uniquement la marchandise

- La casse ;
- La mouille ;
- Le vol et la disparition ;
- Le non-débarquement ;
- Et tous cas fortuit et de force majeure, appelés « fortune de mer ».

On peut encore citer des événements qu'on ignore et qui se traduisent par la perte sans nouvelles : disparition corps et biens du navire, sans que l'on connaisse les raisons du naufrage.

Les préjudices subis :

Suite à la réalisation d'un événement, la marchandise peut subir des dommages et pertes matérielles (avaries particulières), ainsi que des pertes de poids ou de quantité. Parfois, pour sauver la marchandise d'un péril imminent, le chargeur aura à prendre en charge lui-même des dépenses ou à rembourser des dépenses faites par le transporteur. Dans le 1er cas, ce sont les dépenses qu'il fait à titre préventif pour éviter un sinistre ou en limiter l'étendue (les avaries frais). Dans le 2e cas, ce sont les dépenses d'avarie commune et d'assistance.

Les avaries particulières

Ce sont les dommages, pertes ou manquants subis par les marchandises au cours des différentes phases du transport. Bien entendu, il appartient à l'assureur de confirmer la réalité, la nature et l'importance des dommages.

Les avaries frais

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

Les avaries communes

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

- **Une dépense :** à la suite de l'échouement du navire, le capitaine fait appel à l'assistance soit d'un navire qui passe dans les parages ou bien à une société d'assistance du port le plus proche pour la remise à flot de son navire. En cas de réussite, une rémunération est due aux sauveteurs.
- **Une perte matérielle :** devant un danger menaçant le navire et la cargaison, le capitaine décide de jeter à la mer les marchandises les plus lourdes pour alléger le navire et échapper au danger. Les marchandises sacrifiées pour le salut commun seront supportées par la communauté des biens sauvés proportionnellement à leurs valeurs.

3-3 Les polices d'assurance maritimes sur facultés

Types de polices

Police au voyage

Elle couvre les marchandises pour un voyage déterminé.

Police à alimenter ou à atteindre

Elle convient surtout pour l'exécution de marchés spécifiques comportant des expéditions échelonnées sur une période indéterminée. Plutôt que conclure une police au voyage pour chaque expédition, l'assuré peut souscrire, une « police à alimenter », dans laquelle il indique la valeur totale des marchandises et le nombre d'expéditions prévues. Avant chaque envoi, il informe l'assureur de la nature, de la composition et de la valeur de l'expédition. Le contrat est souscrit pour la durée prévue aux C.P.

Police d'abonnement

Cette police concerne toutes les expéditions de l'assuré de façon automatique tant pour son compte que pour le compte de qui il appartiendra, sans déclaration préalable.

La garantie est donc automatiquement acquise. Il incombe à l'assuré chargeur de déclarer dans un délai convenu (prévu aux C.P, cela peut-être mensuellement, trimestriellement...) toutes ses expéditions.

Police tiers chargeurs

À la différence de la police d'abonnement, cette police n'est pas à garantie automatique. Pour qu'une marchandise soit garantie, il faut que l'ordre d'assurance ait été donné à la compagnie avant le début des risques.

3-4 Les modes de couvertures en assurance maritime

En Algérie, seuls les modes « Tous Risques » et «FAP Sauf» sont utilisés (prévus par les conditions générales). Néanmoins, la police algérienne, à l'instar de la police française, prévoit que « les parties demeurent libres de convenir de tout autre mode d'assurance » (art.2, 5 des conditions générales).

La garantie Tous Risques

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

La garantie Tous Risques s'étend aux dommages et pertes survenus au cours du transport ou pendant les séjours en entrepôts, en cours de ou à la fin du transport.

La garantie FAP Sauf

La garantie «F.A.P. Sauf» est une garantie restrictive qui ne couvre pas les avaries particulières, sauf lorsqu'elles sont consécutives à l'un des événements énumérés dans la police d'assurance, et qui sont des événements graves et lourds de conséquences. Il appartient à l'assuré de prouver que le dommage est dû à l'un quelconque des événements limitativement prévus dans la garantie.

Les dispositions communes aux deux modes

➤ **Les garanties :**

Sont couverts quel que soit le mode d'assurance retenu:

- Les frais nécessaires et raisonnablement exposés, par suite d'un risque couvert, en vue de préserver les objets assurés d'un dommage ou d'une perte matériels garantis par la police, ou d'en limiter l'ampleur ;

- La contribution aux avaries communes, à condition que l'origine ne soit pas une exclusion.

➤ **Les exclusions**

Les exclusions absolues

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

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

Les exclusions rachetables

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

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

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

Conclusion Partielle

Nous avons subdivisé ce chapitre en deux principales sections tel que dans la première nous avons présenté le marché mondial de l'assurance transport ainsi le marché algérien en utilisant les chiffres les plus récents. De même nous avons présenté l'assurance maritime sur corps de navires « objet de la garantie, mode de couverture... »

La deuxième section a été réservée pour l'assurance sur faculté. Elle a été faite en respectant la même structure que la première section.

Dans ce qui va suivre, nous allons répondre à notre problématique « objectif de ce mémoire » en mettant en place une cartographie des risques liés à l'assurance corps de navires tout en proposant un plan d'action à suivre.

CHAPITRE 2 : APPLICATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES SUR LA BRANCHE « TRANSPORT MARITIME SUR CORPS DE NAVIRES » DE LA CAAT

SECTION 1 : PRÉSENTATION DE LA CAAT ET MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

1- L'activité de L'assurance Transport Maritime au sein de la CAAT

1-1 Présentation de la Compagnie Algérienne des Assurances

❖ Histoire et Création de la CAAT¹⁸

En avril 1985 est créée l'entreprise publique spécialisée dans les assurances transports « maritimes, aériens, terrestres », elle a commencé à exercer ses activités dès le mois de janvier 1986, dans un contexte caractérisé par le monopole de l'État sur les opérations d'assurance et la spécialisation des sociétés.

Mais avec le passage à l'autonomie de gestion, la CAAT fut transformée en EPE/SPA en octobre 1989 ce qui apporte aussi :

- La levée de la spécialisation qui a permis de commercialiser l'ensemble des branches d'assurance ;
- La fin du monopole de l'État sur les opérations d'assurance et de réassurance, consacrée par l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995.



Slogan	Une totale assurance
Activité	Compagnie d'assurance
Création	1985
Forme juridique	EPE/SPA
Siège social	52, avenue des FRÈRES BOUADOU BIR MOURAD RAIS- Alger- Algérie.
Capitalisation	16.000 .000.000 DA
C.A 2015	21 milliards de DA 179 millions d'euros
Résultat net	1, 93 milliards de DA
Effectif	1700 personnes
Site web	www. caat. Dz

¹⁸ Rapport d'activité 2014 de la CAAT

❖ L'organigramme de la CAAT et le rattachement de la Direction Centrale des Assurances Transports¹⁹

Avec une structure adaptée, à sa création, à une activité monobranche, la CAAT a dû se réorganiser d'une part pour la pratique de l'ensemble des branches et d'autre part, en fonction de sa croissance et de l'évolution de son environnement.

Le schéma d'ensemble de l'organisation actuelle de l'entreprise repose sur :

La Direction Générale : elle regroupe les directions centrales, la structure de gestion des valeurs mobilières ainsi que la succursale immobilière. Chaque direction traite les dossiers qu'elle juge les plus importants et procède au suivi quasi permanent des autres dossiers gérés au niveau des succursales et des agences.

Les Succursales : sont en nombre de huit, trois à Alger (Alger I, Alger II et Alger III), deux dans la région Est (Annaba et Constantine), deux dans la région Ouest (Oran et Tlemcen, nouvellement créée) et une au Sud du pays.

Les Inspections Régionales : sont au nombre de trois (Centre, Est et Ouest), elles sont rattachées hiérarchiquement à un inspecteur général installé au niveau de la direction générale.

Le Réseau Commercial : en 2015, le réseau commercial de la CAAT s'est composé de 95 agences directes, 04 sous-agences, 55 agents généraux d'assurance (AGA) et 03 bureaux de souscription directe soient au total 157 points de vente implantés à travers 43 wilayas. Il est encadré par huit (8) succursales régionales.

Tableau 9 : Réseau De Distribution

UNITÉS	AGENCES DIRECTES	SOUS AGENCES	AGA	BSD
ALGER I	09	01	07	-
ALGER II	13	02	09	-
ALGER III	16	01	07	-
ANNABA	11	-	05	-
CONSTANTINE	15	-	15	-
ORAN	13	-	06	02
SUD	11	-	02	-
TLEMCEEN	07	-	04	01
SOUS TOTAL	95	04	55	03
TOTAL		157		

Source : Direction organisation CAAT

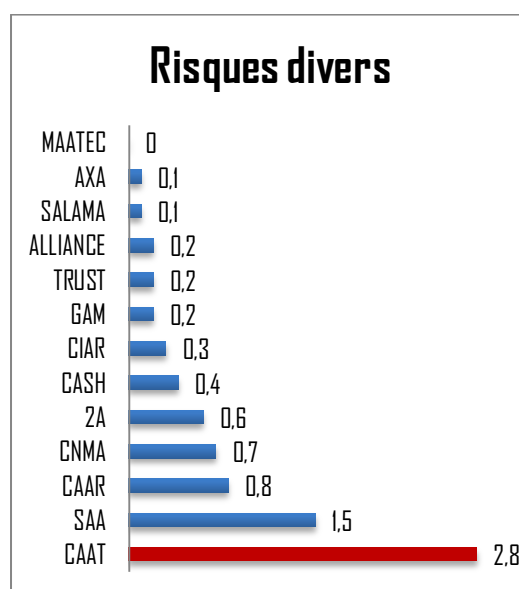
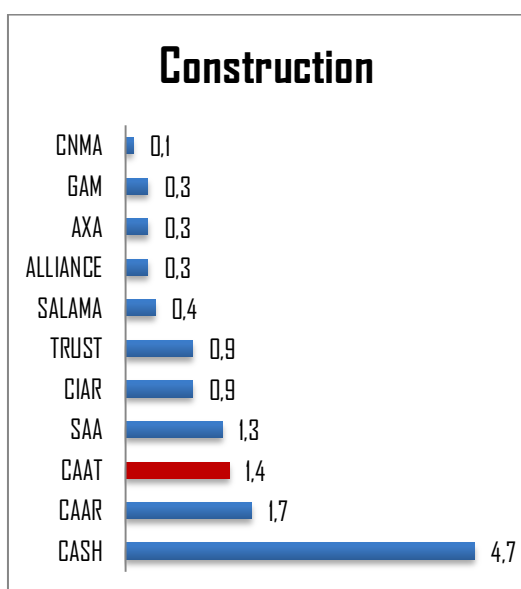
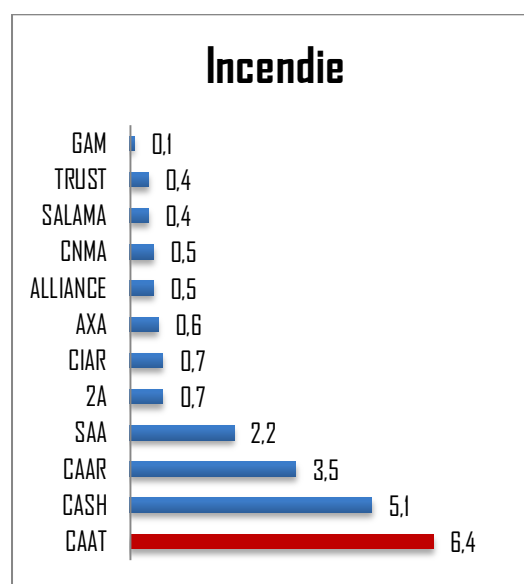
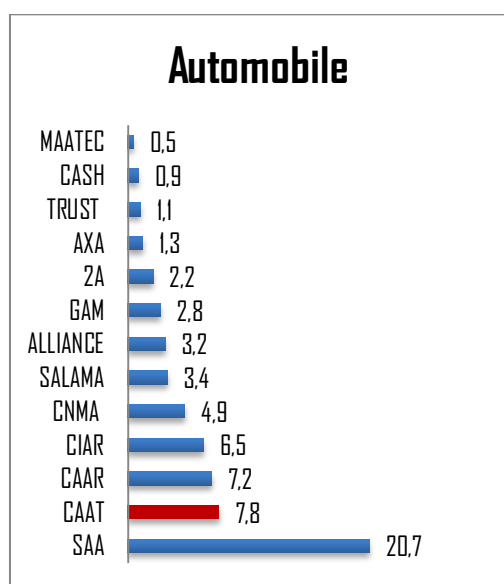
¹⁹ En abréviation DCAT

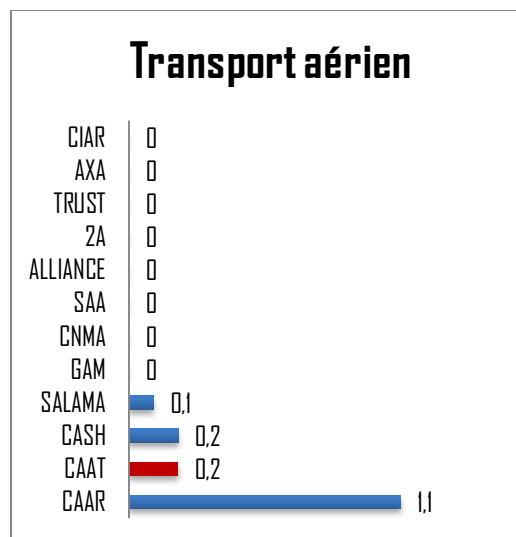
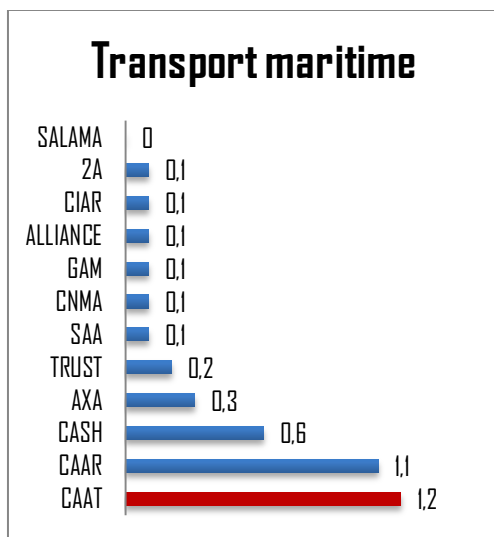
❖ La CAAT au sein du marché des assurances Algérien

Le secteur des assurances en Algérie connaît un ralentissement de la croissance du chiffre d'affaires, qui s'est établi à 114.1 milliards DA au titre de l'exercice 2014, soit une progression de 7.7% contre 15% en 2013.

Inversement, le chiffre d'affaires de la CAAT en 2015 s'est établi à 21 milliards de DA. La compagnie enregistre une notable progression, par rapport à l'exercice 2014, de l'ordre de 967.724 milliers de dinars en valeur absolue et de 5 % en valeur relative.

📊 Classement de la CAAT (2014) par branche « en millions Da » :





❖ **La structure du portefeuille de la CAAT et son évolution**

À la fin de l'exercice 2015, la structure du portefeuille de la CAAT est configurée comme suit :

- Les assurances IARD dominent avec 57% du chiffre d'affaires ;
- L'assurance automobile se situe à la deuxième place, avec 36% du total des primes ;
- Les assurances transports participent à hauteur de 06% dans la structure et occupent la troisième place.

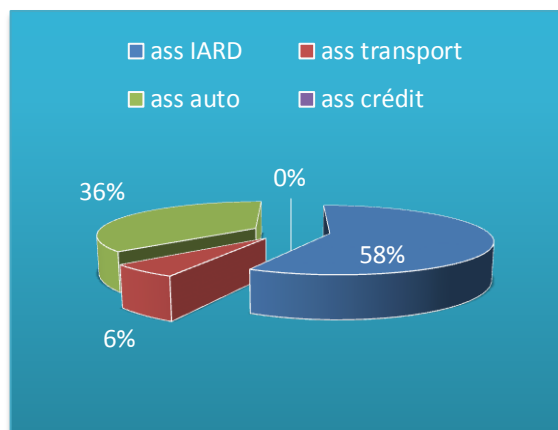


Figure 13 : Structure du portefeuille (exercice 2015)

❖ **Marge de solvabilité**

Conformément à la réglementation en vigueur, la CAAT veille à disposer d'une marge de solvabilité confortable pour faire face à ses engagements.

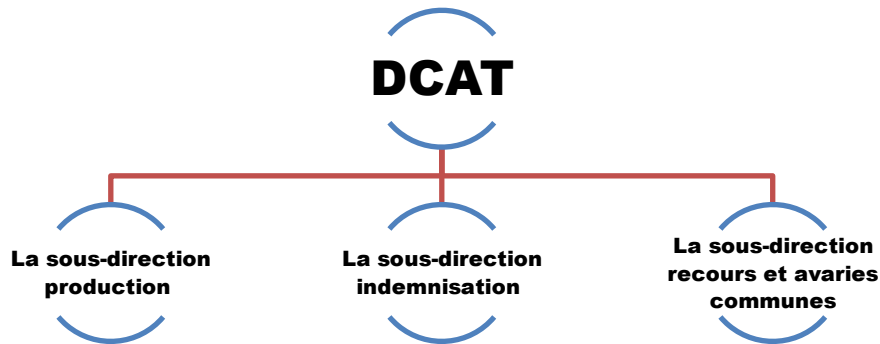
Pour l'exercice 2015, le total des éléments constitutifs de la marge s'élève à 21 000 022 milliers de DA et couvre : Sept (7) fois la marge à constituer sur la base des dettes techniques et Cinq (5) fois la marge à constituer sur la base des primes émises et acceptées nettes d'annulations.

1-2 Présentation de la Direction Centrale des Assurances Transports

❖ Organisation de la direction :

Pour assurer ses missions, la direction des assurances transports est structurée en trois sous-directions :

Figure 14 : La structure de la DCAT



Source : conception de l'auteur

❖ Attributions de la direction :

Les activités de cette direction s'étendent à l'ensemble des tâches relatives à la définition et la mise en œuvre de la politique de la compagnie notamment la conception, le développement, le contrôle et la gestion des produits de la branche transport (maritime, aérien, ferroviaire et terrestre), en étroite collaboration avec les structures concernées.

Elle est, également, chargée de concevoir et modifier le guide de gestion et des procédures, de gérer et de contrôler les dossiers sinistres dépassant le pouvoir de règlement de succursales et d'élaborer le bilan des indemnisations et les statistiques périodiques.

1-3 L'assurance transport au sein de la CAAT

La production de la CAAT en matière de transport maritime s'élève au 31/12/2015²⁰ :

²⁰ Montants convertis en euro : selon le taux de change de la banque centrale algérienne « fin de période 2015 »

Corps de navire de commerce	182 125 124.21 DA 1 555 827.13 €
Corps de bateaux de plaisance	15 470 822.89 DA 132 161.48 €
Corps de navire de pêche	10 236 440.99 DA 87 444.10 €
Faculté maritime	739 479 563.61 DA 6 287 556.87 €

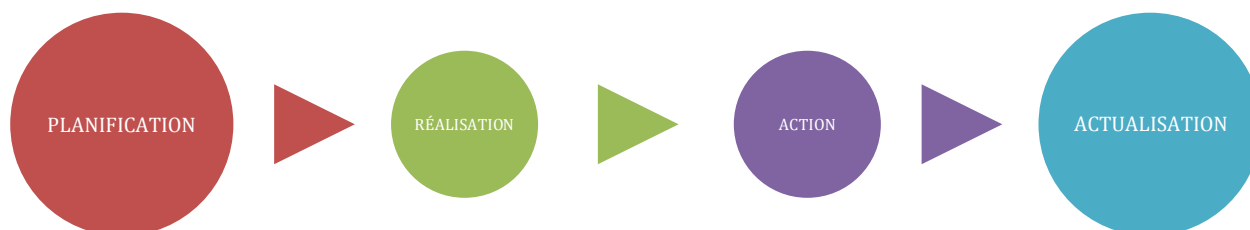
En ce qui concerne les indemnisations, ces dernières sont résumées dans le tableau suivant²¹ :

Corps de navire de commerce	110 372 871.01 DA 942 874.35 €
Corps de bateaux de plaisance	729 116.57 DA 6228.57 €
Corps de navire de pêche	925 609.72 DA 7907.14 €
Faculté maritime	227 461 046.57 DA 1 943 115.04 €

2- Méthodologie de Travail

Cette partie sera dédiée à la présentation de la phase de préparation de la cartographie, qui figure dans notre modèle référentiel, présenté dans la partie théorique et dont les phases s'enchaînent comme suit :

Figure 15 : Les phases de mise en place de la cartographie des risques de la branche transport maritime sur corps de navires



Chaque phase servant de base aux suivantes.

²¹ Les honoraires des experts sont inclus.

2-1 Le choix de la cartographe et l'approche d'élaboration

Par contrainte de temps, nous avons jugé judicieux d'opter pour *une cartographie thématique* dont le périmètre est limité *aux activités techniques (souscription/indemnisation/réassurance)* en ajoutant *le processus financier (encaissement/décaissement)* et *les interactions des flux d'informations* entre les différents intervenants, pour qu'on puisse couvrir tous les risques afférents au produit en question. Car la cartographie globale est un long processus qui peut s'étaler sur plusieurs mois et englobe l'ensemble des activités de la compagnie d'assurance. De ce fait, nous avons délimité notre champ d'intervention et centré notre étude sur les risques que peut encourir la branche transport maritime (corps de navires) de la CAAT.

Nous avons opté pour une **approche mixte**, ceci est manifesté par une remontée des risques identifiés par les personnes les plus proches de l'activité et la concertation des résultats avec les responsables de différentes directions pour valider l'analyse.

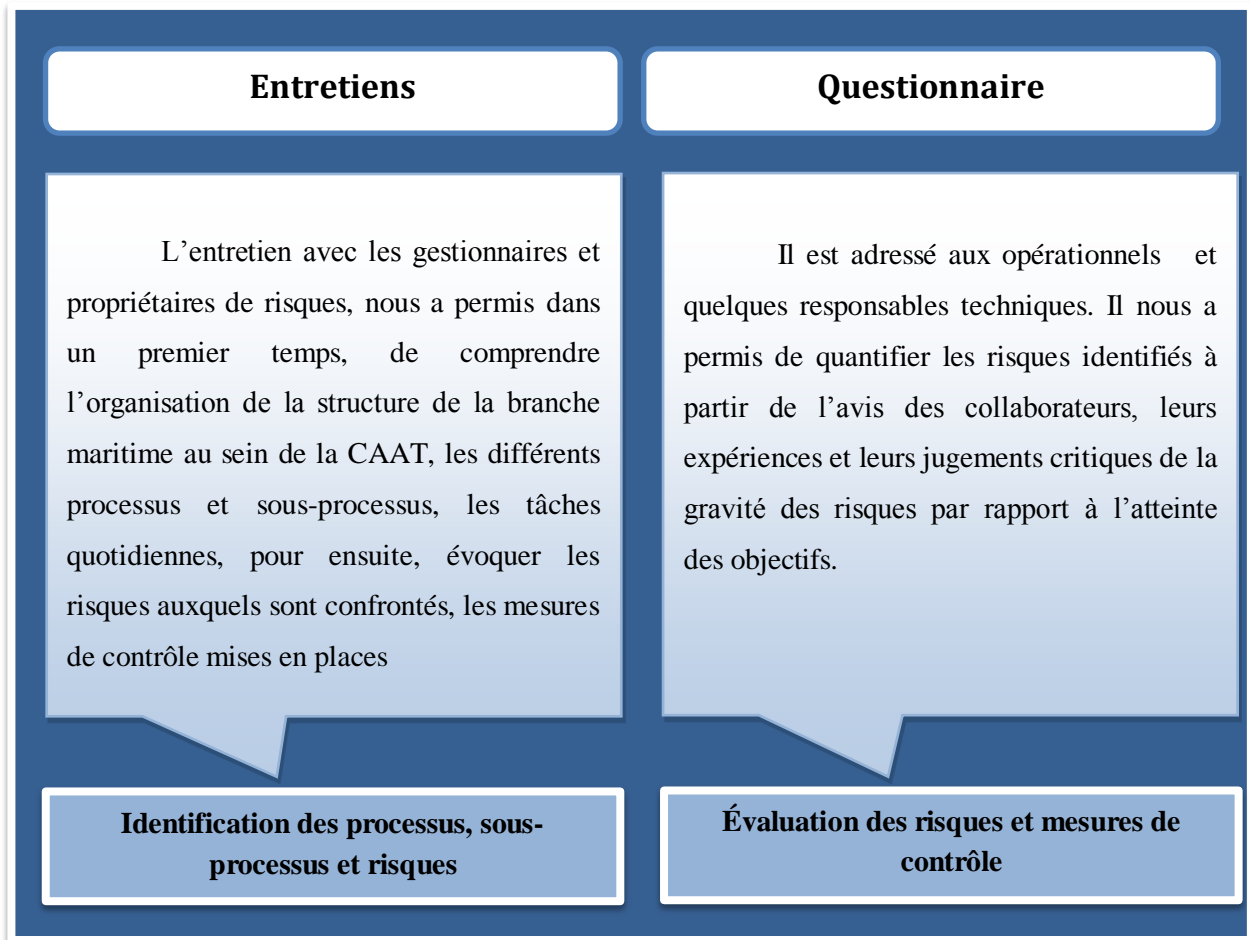
2-2 L'analyse et l'échelle de cotation des risques utilisée

Pour la mesure de la criticité du risque, il aurait été plus intéressant de procéder à une mesure quantitative des risques à travers l'exploitation de l'historique des survenances, et la quantification de l'impact des risques en pertes financières. Néanmoins, l'inexistence de données au sein de la CAAT ne permet pas de réaliser cette étape.

À cet égard, nous avons orienté l'évaluation des risques vers une approche qualitative, qui est subjective, mais basée sur l'avis des collaborateurs et responsables et l'expérience, quant à la fréquence et l'impact des risques identifiés sur l'atteinte des objectifs.

2-3 Les outils utilisés

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



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

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

❖ Description narrative des processus

Vu l'inexistence d'un manuel décrivant les tâches de l'activité de la branche assurance transport sur corps de navires au sein de la CAAT. Il nous a été procédé à une description narrative des processus pour s'assurer de l'exhaustivité de la cartographie des processus relative au produit en question.

2-4 Identification des processus

L'élaboration d'une cartographie thématique des risques de la branche assurance sur corps de navires se fait selon une approche mixte dont la première étape consiste à l'identification des processus.

Les processus de l'assurance sur corps de navires sont recensés par activité (souscription, indemnisation, réassurance, finance technique plus les interactions des flux) comme l'indique le tableau suivant :

Activités	Processus	Tâches
SOUSCRIPTION	Analyse et cotation du risque	Réception de la demande "écrite/verbale"
		Demander des informations sur le navire à assurer
		Proposition des garanties
		Détermination du taux de prime/surprime
		Calcul de la prime totale
	Émission et enregistrement de la police	Vérification des renseignements fournis par le client
		Rédaction du contrat et établissement de la police
		Attribution d'un code à la police
		Enregistrement de la police sur le registre ainsi sur le CIRIS
	Modification des contrats	Établissement de l'avenant
		Ajustement-régularisation des primes
	Reconduction d'une police (renouvellement)	Actualisation des capitaux assurés
		Amélioration éventuelle de la couverture
	INDEMNISATION	Gestion et liquidation du sinistre
Ouverture du dossier physique et enregistrement sur le CIRIS et sur le registre des sinistres		
Vérification des garanties		
Désignation d'un expert		
Étude de dossier de sinistre		
Établir la dispache du règlement		
RÉASSURANCE	Traités proportionnels	Renouvellement des traités proportionnels
		Gestion des sinistres

	Affaires Facultatives	Placement de l'affaire en FAC, Veiller aux transferts de primes et récupération des sinistres
		Gestion des sinistres
FINANCE TECHNIQUE	Encaissement	Encaissement des primes
		Encaissement de sinistres, commissions et ristournes des réassureurs
	Décaissement	Règlement des sinistres
		Règlement des cessions de primes
INTERACTION DES FLUX	Flux internes	Confrontation des chiffres
		Élaboration des offres d'assurances
		Envoi des états de sinistres réglés à la DFC
		Envoi des états de production à la D. réassurance
		Encaissements à la DFC

2-5 Échelle de l'évaluation des risques

L'évaluation des différents risques identifiés est effectuée sur la base des entretiens avec les gestionnaires et les responsables. Les critères retenus pour la hiérarchisation des risques sont :

- Un critère évaluant la probabilité d'occurrence d'un dommage.

	Fréquence	Éléments de mesure
1	Très rare	S'est jamais produit, semble peu probable, 1 fois sur plusieurs années
2	Occasionnel	Moins de deux fois par an
3	Fréquent	Plus de deux fois par an

- Un critère évaluant la gravité, correspondant à l'importance du dommage, ou niveau de conséquence (impact)²².

	Fréquence	Éléments de mesure
1	Mineur	Impact insignifiant sur l'atteinte des objectifs
2	Significatif	Ne met pas vraiment la compagnie en péril complet mais grave et doit être impérativement traité
3	Majeur	Met l'équilibre de la compagnie en cause, voire sa survie

²² Le seuil de signification est fixé en fonction du chiffre d'affaires, résultats...

Évaluation de la criticité :

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

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

Pour chaque risque brut, la criticité matérialisée par le score à l'intérieur du tableau est obtenue par multiplication de la fréquence par l'impact.

Afin de simplifier et permettre le calcul du risque net, nous avons modifié les échelles de criticité comme suit :

- **Zone [1-2] : criticité faible : 1**
 - **Zone [3-4] : criticité moyenne : 2**
 - **Zone [6-9] : criticité forte : 3**
- Un critère évaluant le niveau de maîtrise du risque, ou le niveau de sécurité existant : nous évaluons le niveau de maîtrise de chaque risque et le contrôle mis en place par le biais d'un questionnaire adressé aux opérationnels ainsi aux responsables de différentes directions (DCAT, D. réassurance, DFC). Une note qui varie de 1 à 3 est attribuée à chaque niveau de maîtrise :

Tableau 10 : Échelle d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques

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

2-6 Classification des risques

Dans ce qui suit, nous entamerons une identification des risques par processus. Cependant, une classification des risques par nature aurait été meilleure. Cela est dû à une indisponibilité d'un manuel de procédures clarifiant les tâches exécutées dans chaque direction.

SECTION 2 : MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

1- Identification et Évaluation des Risques

Nous présenterons dans ce qui suit les risques et les contrôles identifiés pour chacun des processus ainsi qu'une représentation synthétique de leurs évaluations. Le détail est donné en annexe.

1-1 La souscription

Processus 1 : Analyse et cotation du risque

L'objectif de ce processus est d'obtenir des informations pour être en mesure d'apprécier le risque en utilisant des questionnaires, des visites de risques... afin d'évaluer et tarifier l'objet à assurer.

La tarification du corps de pêche et engins maritime se fait au niveau de la DCAT pour les affaires moins de 400 000 000 DA (traité).

Risques	DMR
1.1 La non-prise en charge de la demande ;	Contrôle hiérarchique
1.2 La non-demande des informations complémentaires par le gestionnaire ;	Contrôle hiérarchique
1.3 La non-vérification des informations fournies par le client ;	Contrôle hiérarchique
1.4 Réponse tardive à la demande du client ;	Pour le corps de navire, la réponse est toujours tardive puisqu'il y a un temps qui s'écoule entre la réception de la demande et le traitement par le réassureur (une 2e étude et la demande d'informations complémentaires par le réassureur)
1.5 Non-respect des délais de soumission des appels d'offres et des clauses du cahier de charge « corps de pêche » ;	Contrôle hiérarchique
1.6 Mauvaise appréciation des risques à cause d'une :	Contrôle hiérarchique

- Réponses incomplètes ou manque de précisions dans les réponses de l'assuré ;
- Absence de modèle de tarification propre à la compagnie.

1.7 Difficultés dans l'appréciation du SMP, Manque d'ingénieurs qualifiés.

/

1.8 Erreurs dans la démarche tarifaire relative aux navires de plaisance ainsi que les navires de pêches ;

Rectification par le contrôle hiérarchique

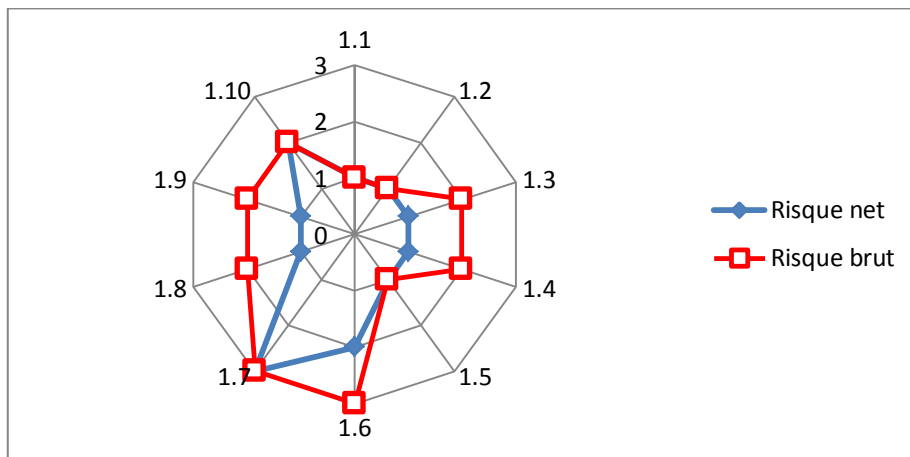
1.9 Tarification non appropriée : pratiques du marché et concurrence ; non-respect du taux de prime.

Correction par le contrôle hiérarchique

1.10 Dépréciation du taux de change lors de ressorti de prime (soumission).

Perte de change

Figure 16 : Représentation des risques bruts et nets- Processus 1



Les risques majeurs de ce processus sont : la mauvaise appréciation des risques, la difficulté dans l'appréciation du SMP et le manque d'ingénieurs spécialisés. Leur criticité a été cotée échelle 3 « criticité élevée » et cela revient à leurs impacts importants à savoir :

- La non-maîtrise des engagements ;
- Déséquilibre technique (S/P) ;
- Perte d'affaire pour sur-tarification.

D'après le schéma ci-dessus nous constatons que la criticité du 1^{er} risque a baissé lorsqu'on a mis en place le DMR, jugé satisfaisant. Ceci n'est pas le cas pour le 2^e risque « la difficulté dans l'appréciation du SMP... » qui reste élevé puisqu'il n'y a aucun contrôle pour le moment.

Processus 2 : Émission et Enregistrement de la police

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

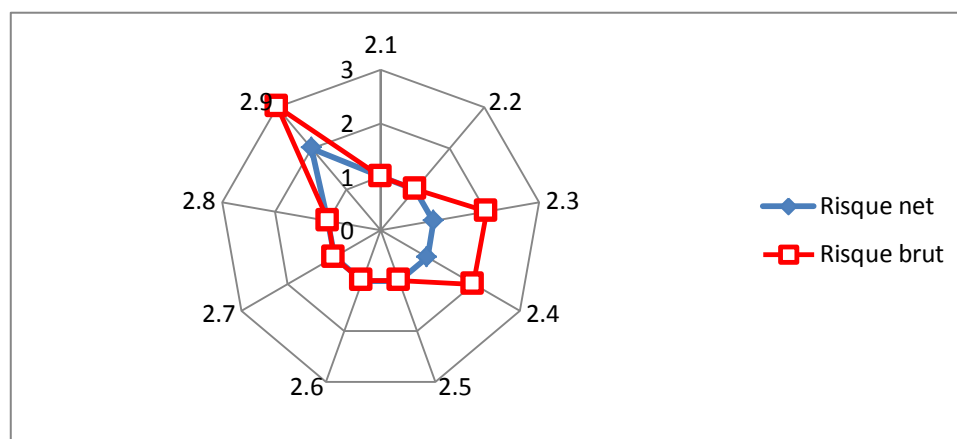
Après avoir exploité les informations nécessaires à l'émission de la police, il vient ensuite l'attribution d'un code à cette dernière en appliquant la codification en vigueur. Ainsi, à l'enregistrement de la police sur le registre et sur le CIRIS. L'écriture sur le registre doit être faite à jour.

Risques	DMR
2.1 Non-vérification des renseignements fournis par le client ;	Contrôle hiérarchique
2.2 Perte d'informations ou de documents physiques : perte de contrat ou avenant...	Reconstitution par : la DFC ; D.P.I.O ; assuré ; réassurance
2.3 Erreur de saisie des éléments du contrat : émission d'une police contenant des erreurs à l'assuré ;	Rectification par le contrôle hiérarchique
2.4 Erreurs ou ambiguïtés dans les clauses contractuelles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Omission des clauses contractuelles. Exemple : prise d'effet conditionnée au paiement de la 1^{re} prime ; ▪ Clause abusive. 	Contrôle par le responsable hiérarchique : reprise par avenant / Contrôle par le système
2.5 Non-réclamation des exemplaires signés par le souscripteur ;	Contrôle hiérarchique / contrôle par la DFC
2.6 Non-vérification de la conformité des documents	Retour et régularisation

contractuels retournés par le souscripteur : non-signature des conditions particulières, absence de cachet et/ou griffe.

2.7 Attribution d'un code erroné ou non-respect de la réglementation en matière de codification « décret exécutif n°95-338 du 30 octobre 1995»;	Contrôle par le système d'information / contrôle hiérarchique (consultation du registre chaque 2 mois)
2.8 Erreur lors de l'enregistrement de la police sur système d'information ;	Contrôle par la direction informatique
2.9 La non-maîtrise de la manipulation des rubriques relatives à la souscription sur CIRIS.	Contrôle par la direction informatique / formation périodique / manuel d'utilisation du CIRIS

Figure 17 : Représentation des risques bruts et nets- Processus 2



La non-maîtrise de la manipulation des rubriques relatives à la souscription sur CIRIS est un risque à criticité maximale. Ce risque est jugé élevé parce que la non-maîtrise du système d'information représente une source de risque. Exp : risque de défaillance « Une source majeure de risque opérationnel ».

Ce risque a été réduit « criticité moyenne » en appliquant le DMR.

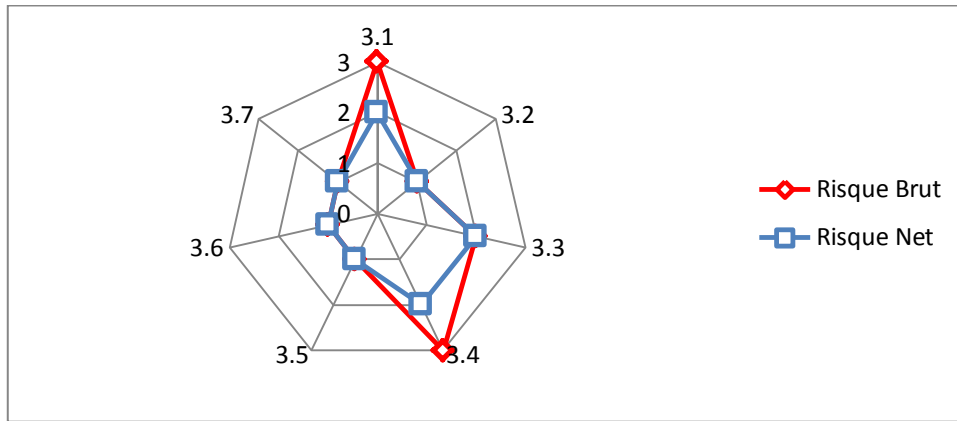
Processus 3 : Modification des contrats

Ce processus concerne la gestion contractuelle en cours de vie du contrat. Les demandes d'avenants peuvent émaner du souscripteur ou de la CAAT (résiliation, régularisation...).

Toute modification doit obligatoirement être consignée sur un avenant au contrat. L'objectif donc de ce processus est d'actualiser, préciser, ajuster toute modification du risque et l'adéquation de la prime avec le risque.

Risques	DMR
3.1 Erreur dans la désignation du type de l'avenant (EXP : régularisation/ajustement) ;	Reprise par avenant de précision
3.2 Erreur ou non-respect de la codification des avenants;	Contrôle par CIRIS
3.3 Erreur de saisie des données relatives aux modifications apportées ;	Contrôle hiérarchique
3.4 Mal rédaction ou omission des clauses contractuelles des avenants ;	Reprise par avenant
3.5 Non-transmission, ou transmission tardive des avenants à l'assuré ;	Contrôle par le responsable hiérarchique
3.6 Défaut de vérification de la saisie effectuée par le service production ;	Contrôle par CIRIS / contrôle hiérarchique
3.7 Calcul erroné de la surprime ou ristourne.	Contrôle par le responsable hiérarchique

Figure 18 : Représentation des risques bruts et nets- Processus 3



Dans ce processus le risque le plus élevé est seulement la mauvaise rédaction ou omission des clauses contractuelles des avenants, car cela a des impacts importants à savoir :

- L'imprécision dans la gestion qui peut même engendrer des pertes financières si cela ne sera pas rectifié avant la survenance de sinistres ;
- La non-fiabilité de l'information.

Mais la DCAT met un contrôle pour y remédier et le diminuer en risque moyen.

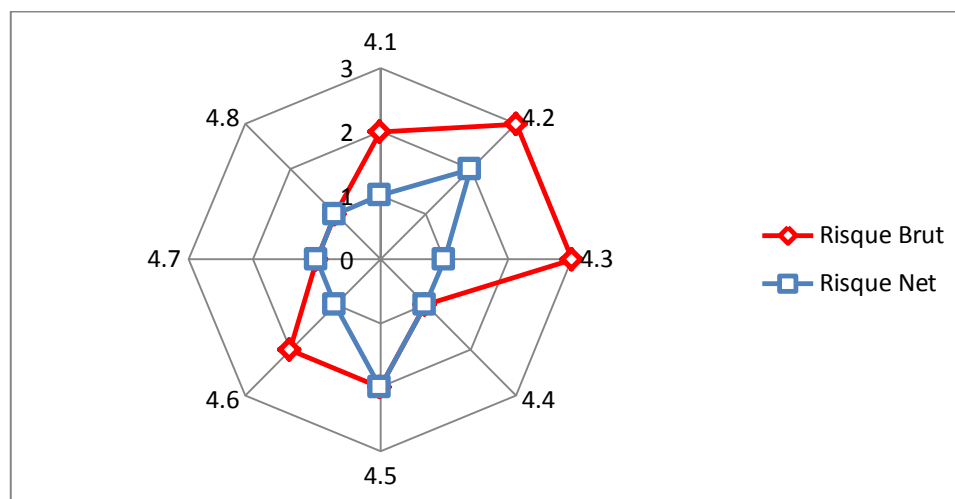
Processus 4 : Recondution d'une police (renouvellement)

Il s'agit de la réévaluation des capitaux et l'amélioration éventuelle de la couverture. Fait au niveau du service production.

Risques	DMR
4.1 Non-adaptation du contrat à l'évolution du risque ;	Contrôle hiérarchique
4.2 Ne pas s'apercevoir d'une aggravation de risque non déclarée par l'assuré ;	Contrôle à postériori
4.3 Négligence des visites de risque après souscription ;	/
4.4 Mauvaise communication avec l'assuré et manque de sensibilisation ;	Organisation des journées portes ouvertes et/ou séminaires au profit du client

4.5 Non-Réclamation ou réclamation tardive de la note de couverture de la CCR ;	/
4.6 Oublie d'insertion d'un article dans la police due à une inattention du gestionnaire dans la lecture du slip de réassurance ;	Reprise par avenant
4.7 Application de la TVA par erreur sur des non-assujettis ;	Contrôle hiérarchique
4.8 Confusion entre le montant en chiffre et en lettre.	Avenant de précision

Figure 19 : Représentation des risques bruts et nets- Processus 4



Ne pas s'apercevoir d'une aggravation de risque non déclarée par l'assuré et la négligence des visites de risque après souscription représentent les risques bruts les plus critiques, car leurs fréquences et impacts sont à échelle 3 « criticité élevée ». Ces risques ont des impacts pouvant freiner l'atteinte des objectifs notamment :

- Détérioration du ratio S/P ;
- Mauvaise image de marque de la CAAT.

Concernant le contrôle existant pour atténuer ces risques, ce dernier est jugé soit inexistant ou insuffisant.

1-2 Indemnisation

Processus 5 : Gestion et Liquidation du Sinistre

Il consiste en premier lieu à la réception de la déclaration du sinistre par l'assuré accompagnée par un rapport de mer établi par le capitaine et visé par le consulat algérien du pays où se trouve le navire (le lieu de sinistre), plus le rapport d'avarie (établi par le chef mécanicien). Le gestionnaire avisera ensuite la direction de réassurance si l'affaire est réassurée.

Une désignation d'expert va être procédée soit par la CAAT soit par l'assuré pour l'établissement du rapport préliminaire. Si l'expert est désigné par l'assuré, ce dernier doit transmettre le rapport au service sinistre de la DCAT pour vérifier les circonstances du sinistre.

Vient en dernière étape la dispache du règlement qui contient :

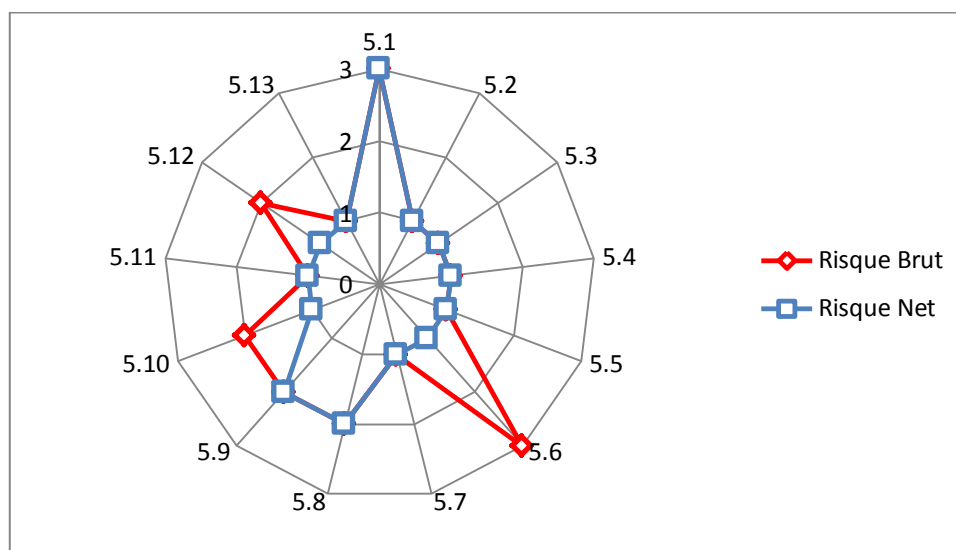
- ✓ Une description du sinistre et constatation ;
- ✓ Un décompte de règlement « montant global – la franchise = Montant net » ;
- ✓ Une quittance de règlement ;
- ✓ Établissement l'ordre de paiement et l'envoyer à la DFC pour régler l'assuré.

Risques	DMR
5.1 Aggravation du sinistre dans le temps (temps insuffisant pour le capitaine) : génère un montant élevé de règlement ;	/
5.2 Retard de la prise en charge du dossier déclaré ;	Contrôle hiérarchique
5.3 Dysfonctionnement dans le cheminement du sinistre. Exemple : évaluation initiale sans tenir compte l'avis de l'expert, ignorer les photos.	Contrôle hiérarchique
5.4 Perte résultant d'un acte non intentionnel ou d'une négligence dans la saisie d'un dossier de règlement sur le S.I : erreur de saisie ;	Rectification / contrôle hiérarchique
5.5 Rejet ou règlement de sinistres à tort : une	Contrôle hiérarchique

mauvaise interprétation des clauses et garanties,
omission ou négligence d'une garantie ;

<p>5.6 Retard dans l'établissement des PV d'expertise : Choix imprudent de l'expert, manque de professionnalisme et de sérieux ;</p>	<p>Relancer l'expert/ désigner un autre expert</p>
<p>5.7 La non-transmission des rapports par l'expert pour des raisons déterminées ;</p>	<p>Confier le dossier à un autre expert</p>
<p>5.8 Défaut de constatation de fraude ;</p>	<p>/</p>
<p>5.9 Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation) ;</p>	<p>Désignation d'un expert en cas de doute / (pas d'ingénieurs pour confirmer l'évaluation faite par l'expert)</p>
<p>5.10 Dépassement des délais légaux de paiement : Négligence, erreur ou manque d'effectifs opérationnels et qualifiés ;</p>	<p>Contrôle hiérarchique</p>
<p>5.11 Accroissement important du nombre de classés sans suite : empressement dans l'acceptation de déclarations de sinistres sous franchise et sinistres exclus ;</p>	<p>Vérification faite à plusieurs niveaux</p>
<p>5.12 Non-maîtrise des avances attribuées aux clients avant l'évaluation définitive du sinistre : le non-remboursement ou remboursement tardif des reliquats des avances données par la CAAT ;</p>	<p>Contrôle hiérarchique : règlement à l'amiable par l'envoi des lettres</p>
<p>5.13 Non-exercice ou perte de droit au recours.</p>	<p>Contrôle hiérarchique rigoureux</p>

Figure 20 : Représentation des risques bruts et nets- Processus 5



L'aggravation du sinistre dans le temps est un risque à forte criticité, car d'après le schéma, nous constatons bien que le DMR est inexistant ce qui confirme cette égalité « risque brut = risque net ». L'assuré est tenu de déclarer le sinistre dès qu'il en a eu connaissance. Toutefois, pour des raisons déterminées il ne peut en informer son assureur ce qui aggrave le risque. Cela a un impact sur la CAAT : au lieu de payer un montant de règlement réduit, il payera une indemnité importante.

Aussi, le retard dans l'établissement des P.V d'expertise est un risque fréquent avec un impact significatif et ceci le rend un risque brut élevé. En application du DMR par la DCAT, ce dernier se transforme en un risque à criticité faible.

1-3 Réassurance

La réassurance du corps de navires se fait en deux modes à savoir :

Processus 6 : Traités proportionnels

Sous-processus 6-1 : Placement d'une Nouvelle Affaire et/ou renouvellement

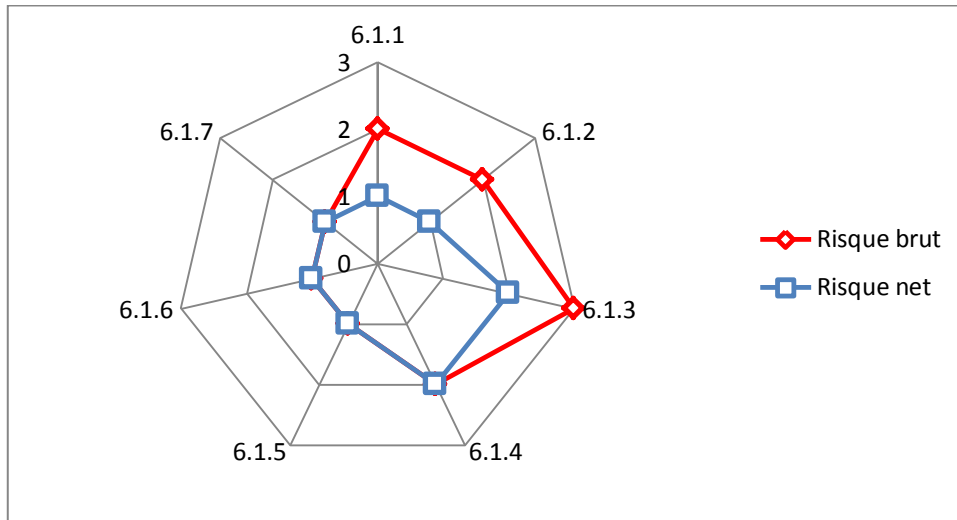
Il y a lieu de mentionner que seulement le corps de pêche et les engins maritimes sont réassurés en mode conventionnel par un traité proportionnel.

À cet effet, tout ce qui dépasse la capacité de la CAAT (la rétention) sera réassuré en quote-part. Pour le corps de pêche et les engins maritimes, le seuil de traité s'élève à : 400 000 000 DA « E.M », 200 000 000 DA « C.P ». L'excédent du traité sera placé en FAC.

Dans le cadre d'un traité, la DCAT s'engage à tarifer l'objet à assurer en faisant une évaluation afin de mesurer le risque à prendre en charge. La CCR suit cette cotation.

Risques	DMR
<p>6.1.1 Refus de l'étude du dossier par les réassureurs suite à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une mauvaise présentation du dossier ; ▪ Un retard dans sa préparation ; ▪ Erreur dans le dossier à transmettre au réassureur. 	Objet de validation à trois niveaux
<p>6.1.2 Une sous-évaluation du plein de rétention : il fait supporter la CAAT des engagements dépassant sa capacité, une baisse du résultat technique (fuites de primes vers les réassureurs) ;</p>	Contrôle hiérarchique rigoureux
<p>6.1.3 Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur ;</p>	Garantie de l'État
<p>6.1.4 Risque de pertes des affaires à cause de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une réception tardive des cotations et/ou non aboutissement des négociations ; ▪ Difficulté d'arriver à un accord dans les délais. 	L'envoi des mails de rappels par la direction de réassurance
<p>6.1.5. Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille ;</p>	Politique de souscription assez rigoureuse
<p>6.1.6. Insertion des clauses ne pouvant pas être acceptées par la CAAT ;</p>	Les collaborateurs reviennent vers le réassureur ou le courtier pour d'éventuelles rectifications
<p>6.1.7. Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service ;</p>	L'envoi des rappels

Figure 21 : Représentation des risques bruts et nets- sous processus 6-1



La concertation des placements au niveau d’un seul réassureur représente le risque majeur de ce processus. Ce risque est d’origine réglementaire en vertu du décret, qui oblige les compagnies d’assurance algérienne de céder 50% des affaires à la CCR.

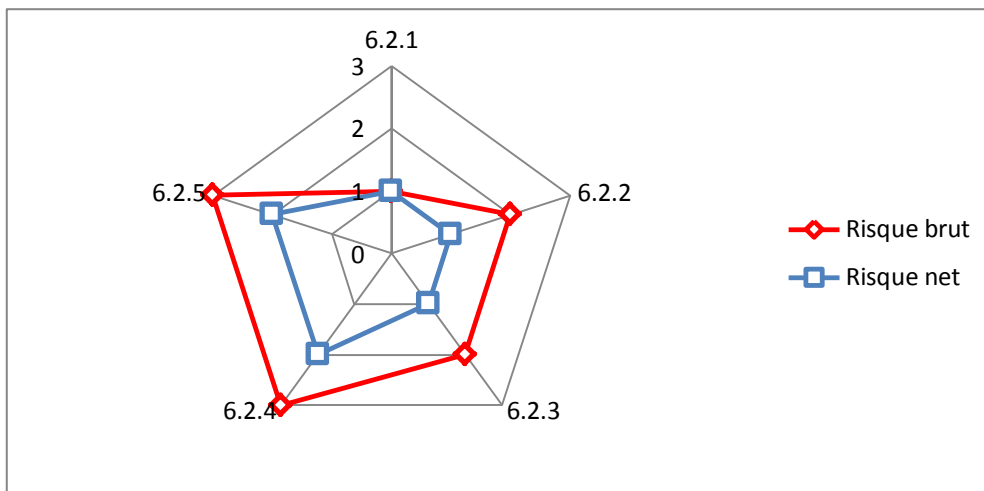
En outre, la CCR est également le réassureur principal des affaires conventionnelles contractées par la CAAT. Cette concentration s’explique par les conditions favorables accordées par la CCR, un niveau de commission meilleur, et une souplesse dans la gestion. Certes, la CCR bénéficie du soutien de l’État, dispose d’une solidité financière et une note de B+ attribué par AM BEST, néanmoins, il serait judicieux de diversifier les placements auprès d’autres réassureurs.

Sous-processus 6-2 : Indemnisation des sinistres relatifs aux affaires placées en conventionnelle

Risques	DMR
<p>6.2.1 Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession à cause :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incompétence ou négligence du personnel ; ▪ Faute d’inattention. 	<p>Compte de réajustement (récupération)</p>
<p>6.2.2 Retard dans l’établissement des comptes de réassurance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non-réception des états de production et sinistre dans les délais ; 	<p>Envoyer des mails / écrits par la direction de réassurance</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception d'un fichier Excel pouvant contenir des erreurs ; ▪ Traitement tardif de ces états. 	
<p>6.2.3 Retard ou Erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, PSAP) pour cause de la saturation de l'effectif et charge ;</p>	Renforcement en effectif
<p>6.2.4 Retard dans la récupération des fonds auprès des réassureurs ;</p>	La direction de la réassurance fait des rappels aux réassureurs
<p>6.2.5 Non-transfert ou retard dans le transfert des primes aux réassureurs.</p>	Sélection de clientèle solvable et politique d'encaissement rigoureuse / envoyer des rappels

Figure 22 : Représentation des risques bruts et nets- sous-processus 6-2



Le risque : retard dans la récupération des fonds auprès des réassureurs peut mettre la CAAT dans une situation de manque de liquidité, résultante du décalage entre le règlement des assurés par la CAAT, et la récupération des fonds auprès de réassureurs. Ce risque est accentué davantage lorsque l’affaire est placée auprès de plusieurs réassureurs.

Afin d’y faire face, la CAAT prévoit la sélection de réassureurs réactifs, l’envoi d’un dossier sinistre dès la réclamation, ce qui permet de réduire le risque à une criticité moyenne.

Aussi un 2^e risque qui présente une criticité élevée c'est le non-transfert ou retard dans le transfert des primes aux réassureurs. Le non-paiement de prime par l'assuré pose un problème de liquidité à cause de la lenteur de procédure bancaire de transfert des devises, jugée comme très restrictive et lente en Algérie, ce qui engendre le mécontentement des réassureurs au vu de la perte de change. La réactivité des gestionnaires de réassurance n'en manque pas, mais ce risque net demeure à criticité moyenne.

Processus 7 : Affaires Facultatives

Sous-processus 7-1 : Placement des affaires en FAC

Ce mode est utilisé souvent pour le corps de commerce ainsi pour les bateaux de plaisance, car leurs valeurs assurées sont importantes. Il se peut que les bateaux de plaisance rentrent dans le traité, tout dépend de leurs valeurs.

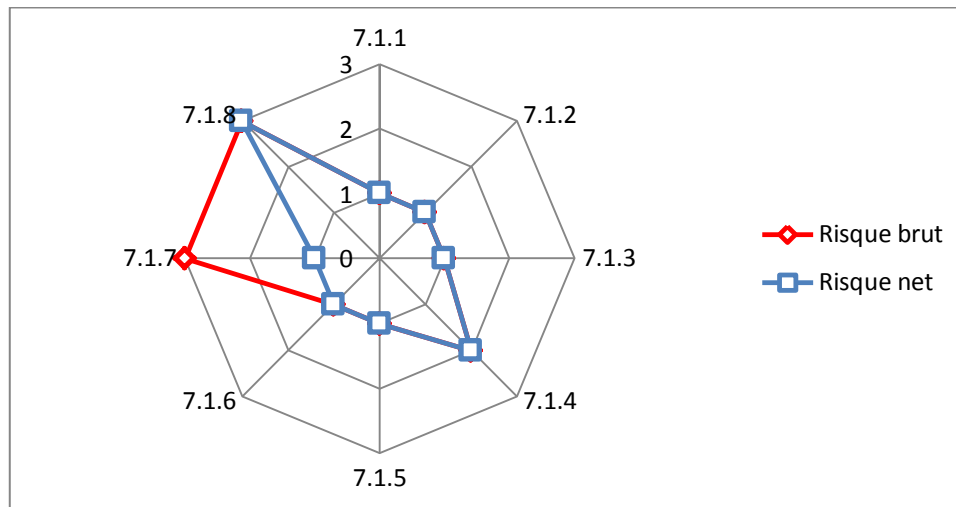
Le corps de commerce fait l'objet d'un placement en commun, lors de la création du placement en commun les assureurs doivent céder au minimum 25% à l'étranger. « Protocole de placement en commun ».

Le placement en FAC se fait en respectant la démarche suivante :

- Récolter les informations des clients (sinistralité, caractéristique des navires...);
- Préparer un cahier des charges par le comité technique ;
- Lancer un appel d'offres à l'international ;
- Choisir un réassureur qui offre le meilleur slip de réassurance.

Risques	DMR
7.1.1 Non-transmission à temps des documents à la CCR ;	Contrôle hiérarchique
7.1.2 Placement tardif de l'affaire : non-déclaration à temps des valeurs des navires dépassant les 400 000 000 DA ;	Contrôle hiérarchique
7.1.3 Renouvellement d'une affaire FAC sans solliciter la réassurance ;	Contrôle hiérarchique
7.1.4 Élaboration d'un profil de risque non exhaustif : difficulté de récolter plus d'informations sur le risque ;	Mettre la pression sur le demandeur de la cotation et implication de la DCAT dans cette démarche
7.1.5 Malveillance ou incompétence du courtier ;	Une présélection des courtiers par le ministère des Finances sur liste agréée, et une deuxième sélection au niveau de la CAAT.
7.1.6 Non-vérification des conditions de couverture envoyées par le réassureur ;	Contrôle posteriori
7.1.7 Slip de réassurance ne correspondant pas aux conditions négociées entre le réassureur et la CAAT ;	Vérification par les collaborateurs de la structure de réassurance avant signature et rectification par le réassureur
7.1.8 Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes du contrat.	Mettre la pression sur la DFC, pour honorer les engagements de la CAAT

Figure 23 : Représentation des risques bruts et nets- Processus 7-1



Avoir un slip de réassurance ne correspondant pas aux conditions négociées entre la CAAT et le réassureur présente un risque à criticité élevée qui a un impact important : placer à des conditions de couverture ne correspondant pas aux conditions de la police. Le DMR prévoit la vérification des contrats par les gestionnaires de réassurance, le responsable ainsi qu'une approbation par la direction générale. Ceci atténue nettement ce risque.

En ce qui concerne la menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes du contrat, le dispositif de maîtrise de risque est jugé défaillant et cela est dû à la fréquence élevée de ce risque voir même son impact. Bien que les gestionnaires prévoient un suivi des paiements des échéanciers de primes, il y a toujours un retard causé par les assurés qui se répercute sur les réassureurs, qui, à défaut de paiement, menace de résilier le contrat de réassurance.

Sous-processus 7-2 : Indemnisation des sinistres relatifs aux affaires placées en FAC

Après la conclusion d'une affaire placée en réassurance facultative ou son renouvellement, les gestionnaires de réassurance procèdent à l'établissement des bordereaux de réassurance (cessions, sinistres) et leur envoi aux réassureurs. Ces bordereaux vont permettre de procéder au paiement des réassureurs facultatifs au titre des primes cédées et les recours aboutissent et de récupérer leurs parts sur les sinistres réglés.

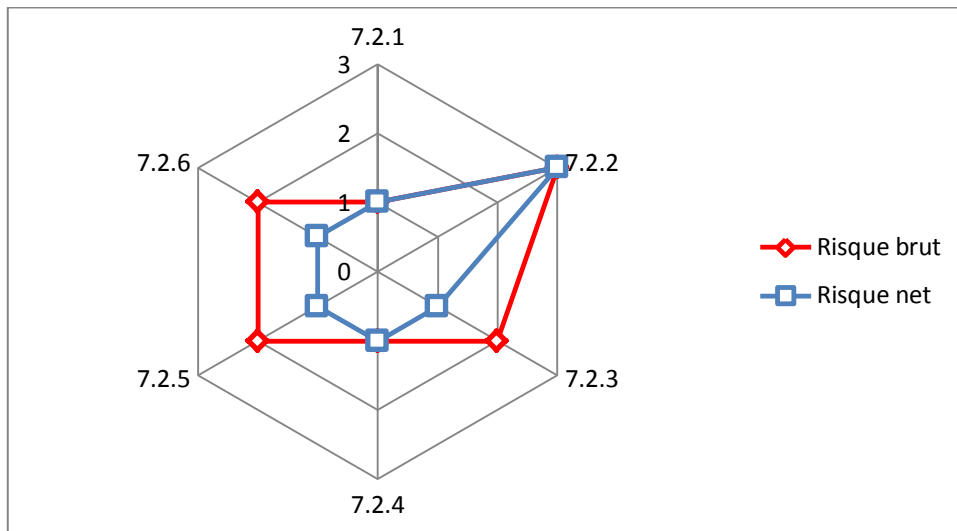
Pour le corps de commerce, quel que soit le montant des dommages la direction de réassurance doit aviser la CCR (c'est le principe de la réassurance en FAC). Mais pour les

engins maritimes, c'est seulement quand il dépasse les 500 000 DA comme il est mentionné dans le programme de réassurance.

En termes de règlement, la direction de réassurance doit aviser la CCR pour tout éventuel règlement dépassant les 2000 000 DA en envoyant la déclaration plus le rapport de mer.

Risques	DMR
7.2.1 La saturation de l'effectif et la charge de travail ;	Renforcement d'effectif par la DRH
7.2.2 Le non-respect des conditions de réassurance en termes d'envoi d'avis de sinistre : déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non-déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques ;	/
7.2.3 Mauvaise présentation ou insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur ;	Revenir aux gestionnaires du dossier pour avoir/satisfaire la demande de la réassurance et implication de la DCAT dans cette démarche
7.2.4 Retard dans la demande de l'accord des réassureurs ou non-demande de l'accord des réassureurs pour le règlement des sinistres résultant d'une négligence de personnel : le réassureur peut refuser de prendre une partie de ce sinistre.	Sensibilisation des collaborateurs de l'information du réassureur dès la survenance de sinistre
7.2.5 Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur ;	Prudence dans le choix des réassureurs
7.2.6 Établissement d'un BSF erroné ou tardif.	Vérification des BSF par les gestionnaires et par le responsable de réassurance avant leur envoi.

Figure 24 : Représentation des risques bruts et nets- sous processus 7-2



L'erreur humaine, l'oubli et l'omission sont les risques majeurs. En fait, l'insuffisance des documents peut causer un retard dans le traitement du dossier sinistre par le réassureur pour octroyer l'accord de règlement. Ceci se répercute négativement sur la cadence des réglements de la CAAT, et déjoue la stratégie adoptée.

1-4 Finance technique

Processus 8 : Encaissement / Décaissement

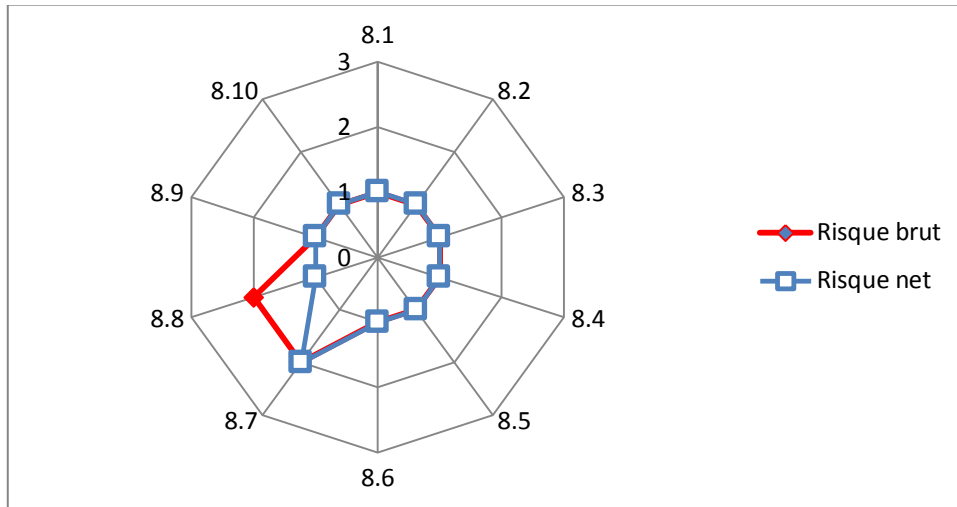
Nous avons procédé à l'analyse du processus d'encaissement et de décaissement dans un processus à part : l'encaissement des primes et le paiement des sinistres se font à la DFC et non à la DCAT ou la D. Réassurance.

La DCAT envoie les documents nécessaires pour faire encaisser les primes (bordereau d'envoi du chèque ou copie de l'ordre de virement donné par le client s'il s'agit d'un virement plus l'accusé de réception donnée par la banque) par la DFC ou pour indemniser les assurés (recevoir un ordre de paiement plus un avenant contient le numéro de police et aussi l'accord de paiement signé par le cadre dirigeant technique).

Et la même procédure est suivie dans le cas où l'affaire est réassurée, mais dans ce cas-là c'est la Direction Réassurance qui envoie les documents à la DFC (O.P ou titre d'imputation + BSF, BCF).

Risques	DMR
8.1 Établissement tardif ou erroné de l'avis de recette ;	Contrôle hiérarchique à trois niveaux
8.2 Retard ou non-envoi de l'avis de recette à DCAT ;	Contrôle hiérarchique à trois niveaux
8.3 Envoi d'un dossier incomplet et/ou incorrect à la DCAT ;	Contrôle hiérarchique à trois niveaux
8.4 Erreur dans l'affectation du recouvrement d'une créance ;	Contrôle hiérarchique à trois niveaux
8.5 Mauvaise évaluation de la provision pour créances douteuses ;	/
8.6 Retard ou erreur dans l'établissement de l'ordre de virement et chèques ;	Contrôle hiérarchique à deux niveaux
8.7 Transfert tardif des fonds aux réassureurs : retard dans le transfert des primes aux réassureurs, erreurs de transfert ;	Rappels par la direction transport et sous-direction finance
8.8 Mauvais contrôle par le responsable financier ;	La CAAT désigne ses responsables soigneusement
8.9 Non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs ;	Contrôle hiérarchique
8.10 Envoi tardif du dossier pour comptabilisation ;	Contrôle hiérarchique à deux niveaux (SDF / SDC)

Figure 25 : Représentation des risques bruts et nets- Processus 8



Dans ce processus nous pouvons dire que presque tous les risques existants sont maîtrisés parfaitement par le dispositif mis en place par la CAAT, ce qui est confirmé par le radar ci-avant. À part le transfert tardif des fonds aux réassureurs qui est jugé, un risque à criticité moyenne tel que le contrôle existant ne suffit pas pour y remédier. Pour cela ce risque est resté toujours moyen.

1-5 Interaction des flux

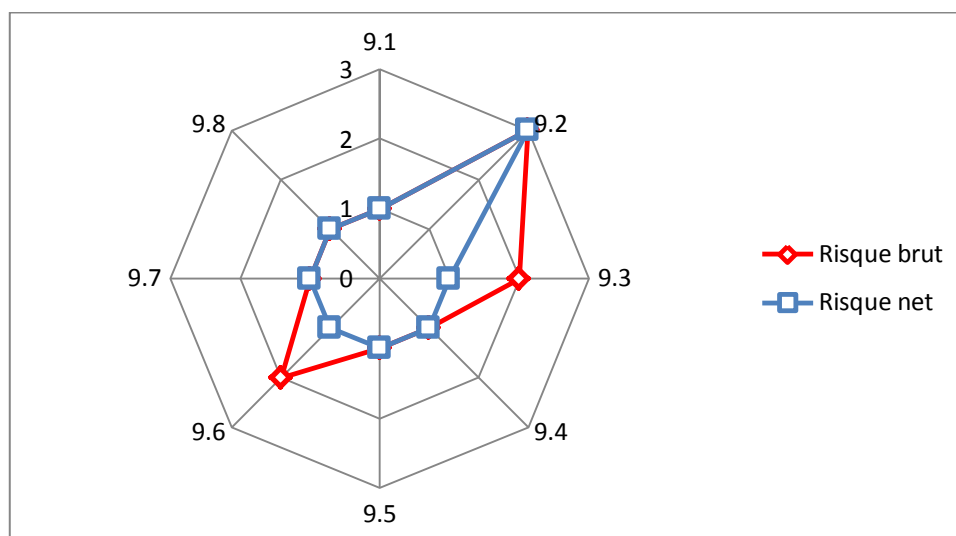
Il est important de faire un processus concernant les interactions des flux d’informations -plus précisément les flux internes- entre les directions concernées à savoir la DCAT, D. réassurance et la DFC, car il y a des risques provenant des flux d’informations entre ces intervenants qu’on ne peut jamais les ignorer et qui peuvent menacer l’atteinte des objectifs de la CAAT.

Processus 9 : Flux Internes

Risques	Intervenants	DMR
9.1 Envoi tardif ou erroné de la demande de cotation ;	DCAT- D. Réassurance	Contrôle hiérarchique à deux niveaux
9.2 Envoi tardif de bilans de production/sinistres ;	DCAT – D. Réassurance	/

9.3 Non-respect et dépassement des capacités de la compagnie et mauvaise application du programme de réassurance ;	DCAT – D. Réassurance	Contrôle hiérarchique rigoureux
9.4 Transmission tardive ou cotation non appropriée ;	D. Réassurance - DCAT	Contrôle hiérarchique
9.5 Communication tardive du programme de réassurance ;	D. Réassurance - DCAT	Contrôle hiérarchique rigoureux à plusieurs niveaux
9.6 Envoi tardif de documents de réassurance à la DFC ;	D. Réassurance - DFC	Contrôle de la part de la sous-direction de la comptabilité réassurance au niveau de la DFC
9.7 Incohérence entre données techniques et comptables ;	DCAT- D.Réa - DFC	Confrontation régulière entre les trois structures ou entre les deux structures (Réa/DCAT) (DCAT/DFC)
9.8 Dossier ne répondant pas aux besoins de l'assuré et/ou de l'assureur, lourdeur et lenteur dans la concrétisation et la gestion de l'affaire.	DCAT - Client DCAT – Réassureur	Contrôle effectué par le cadre dirigeant

Figure 26 : Représentation des risques bruts et nets- Processus 9



Le risque le plus élevé est l'envoi tardif de bilans de production/sinistres. D'autant plus qu'aucun contrôle là-dessus n'est pratiqué pour atténuer ce risque. Peut-être que la durée du retard est diminuée, mais les retards existent toujours.

Cartographie des risques liés à la branche transport maritime « corps de navires » - CAAT-

A noter : Afin de ne pas encombrer les graphes, nous avons énuméré les risques, dont les libellés se trouvent dans les tableaux d'identification des risques trouvant dans le titre numéro 1.

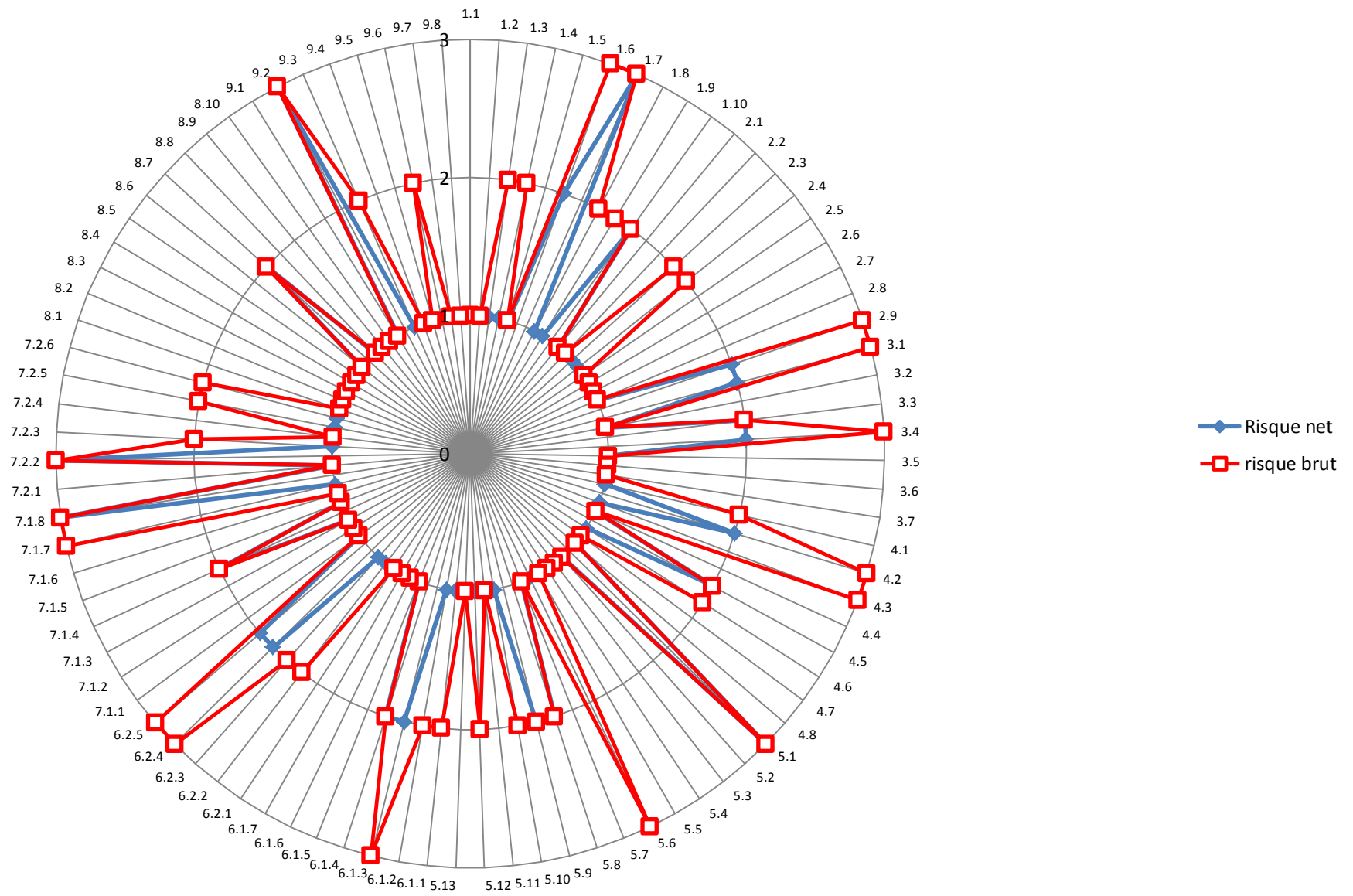


Figure 27 : Radar présentant l'ensemble des risques bruts et nets afférant à tous les processus

AUTRE REPRÉSENTATION GRAPHIQUE

❖ **La matrice des risques** : elle offre néanmoins l'avantage d'une meilleure visibilité des différentes zones pour décider les actions prioritaires.

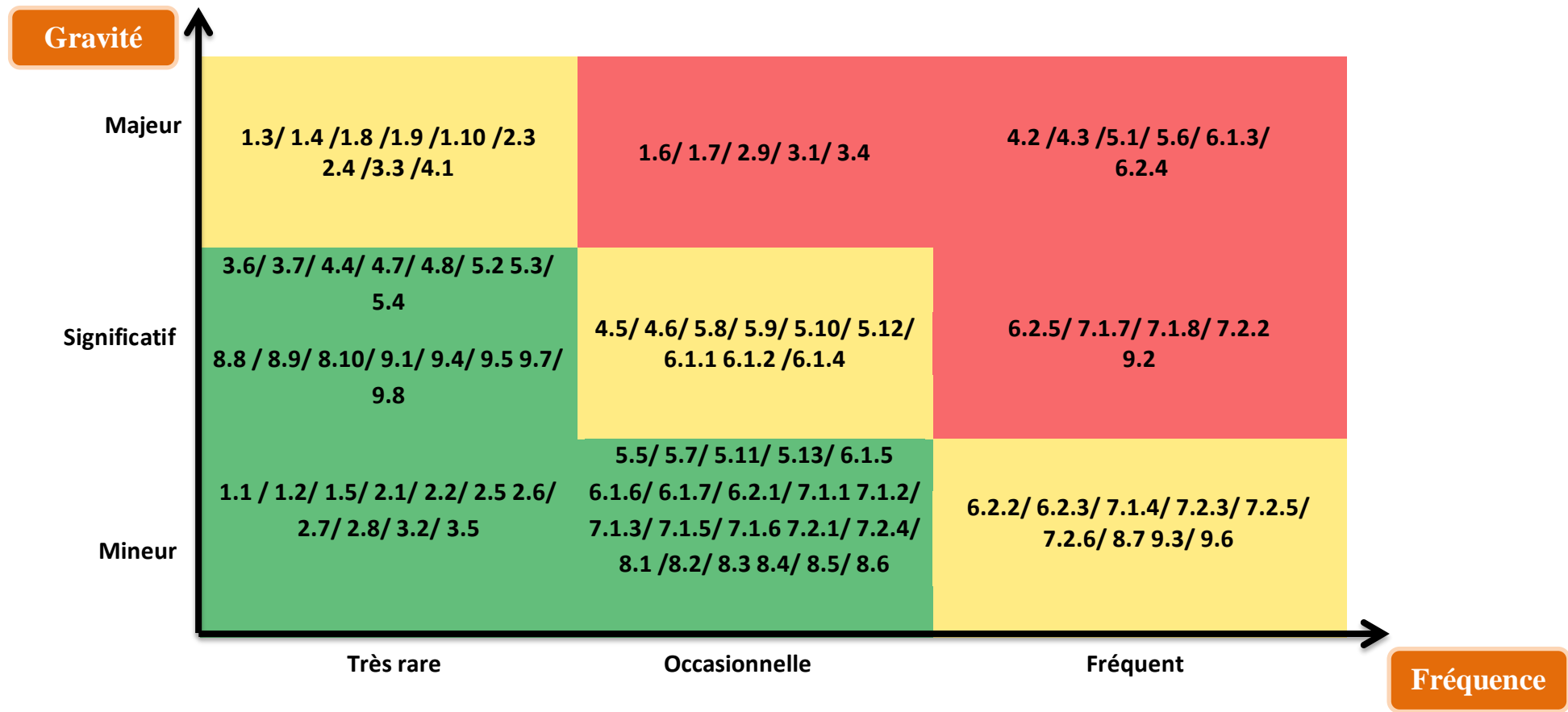


Figure 28 : Matrice des risques

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

Sans tenir compte du dispositif de maîtrise de risque, nous avons montré dans la matrice ci-dessus les différentes zones existantes pour les risques de la CAAT «risques bruts ». Ainsi, trois zones ont été identifiées dans un espace bidimensionnel de fréquence et de gravité. Pour une analyse plus fine, un radar de maîtrise de risque est élaboré dans ce qui suit.

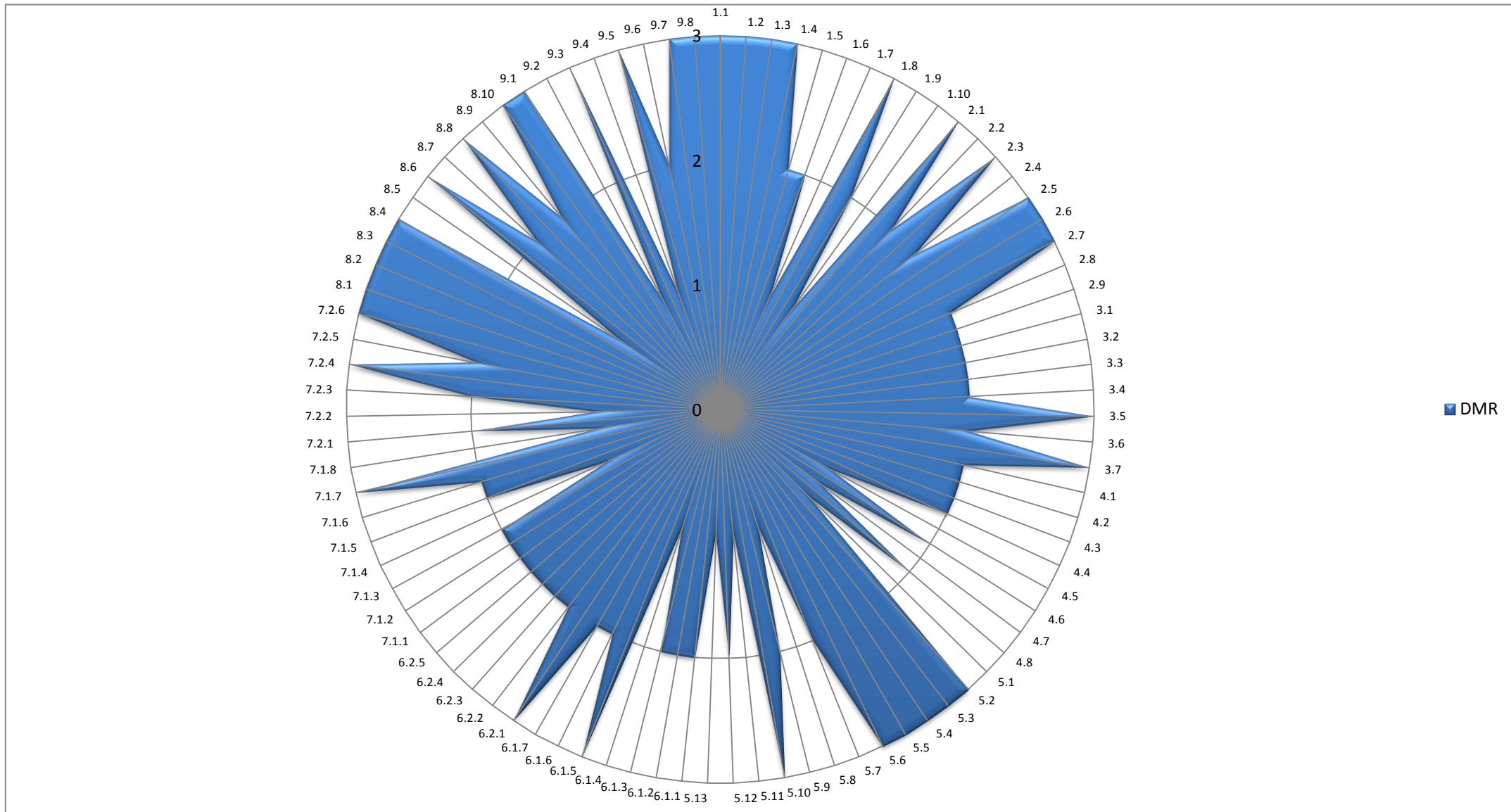


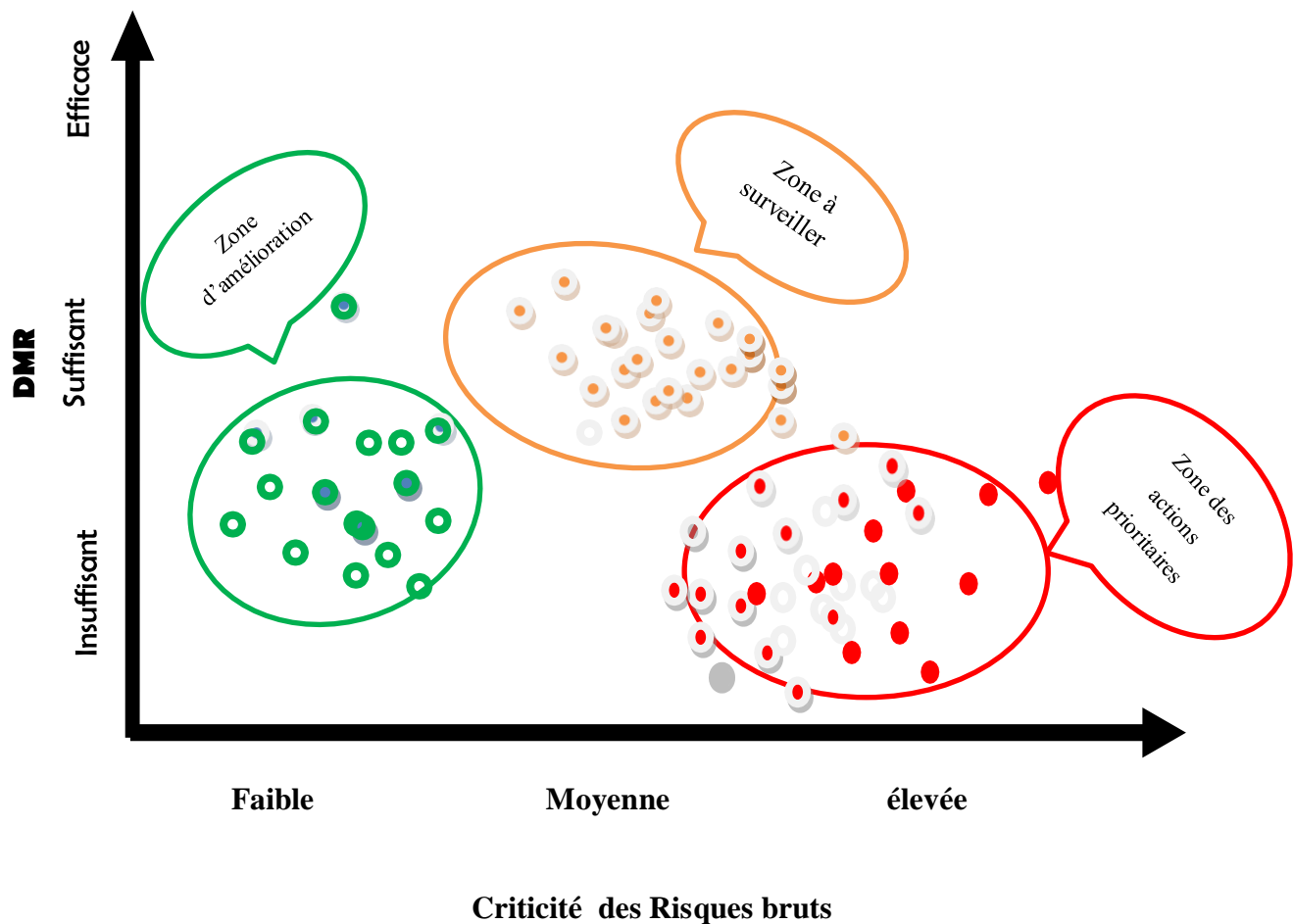
Figure 29 : Radar de maîtrise des risques

2- Hiérarchisation des risques

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

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

La présentation des risques dans l'espace [Criticité-Degré de maîtrise] nous a permis de *localiser* la zone d'actions prioritaires. Les risques situant dans cette zone feront l'objet de notre plan d'action.





- 1- La non-prise en charge de la demande ;
- 2- La non-demande des informations complémentaires par le gestionnaire ;
- 3- Non-respect des délais de soumission des appels d'offres et des clauses du cahier de charge « corps de pêche »;
- 4- Non-vérification des renseignements fournis par le client ;
- 5- Perte d'informations ou de documents physiques ;
- 6- Non-réclamation des exemplaires signés par le souscripteur ;
- 7- Non-vérification de la conformité des documents contractuels retournés par le souscripteur ;
- 8- Attribution d'un code erroné ou non-respect de la réglementation en matière de codification « décret exécutif n°95-338 du 30 octobre 1995 »;
- 9- Erreur lors de l'enregistrement de la police sur système d'information ;
- 10- Erreur ou non-respect de la codification des avenants ;
- 11- Non-transmission, ou transmission tardive des avenants à l'assuré ;
- 12- Défaut de vérification de la saisie effectuée par le service production ;
- 13- Calcul erroné de la surprime ou ristourne ;
- 14- Mauvaise communication avec l'assuré et manque de sensibilisation ;
- 15- Application de la TVA par erreur sur des non-assujettis ;
- 16- Confusion entre le montant en chiffre et en lettre ;
- 17- Retard de la prise en charge du dossier déclaré ;
- 18- Disfonctionnement dans le cheminement du sinistre. Exemple : évaluation initiale sans tenir compte l'avis de l'expert, ignorer les photos.
- 19- Perte résultant d'un acte non intentionnel ou d'une négligence dans la saisie d'un dossier de règlement sur le S.I : erreur de saisie ;
- 20- Rejet ou règlement de sinistres à tort : une mauvaise interprétation des clauses et garanties, omission ou négligence d'une garantie ;
- 21- La non-transmission ou transmission tardive des rapports par l'expert pour des raisons déterminées ;
- 22- Croissance importante du nombre de classés sans suite : empressement dans l'acceptation de déclarations de sinistres sous franchise et sinistres exclus ;
- 23- Non-exercice ou perte de droit au recours ;
- 24- Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille ;
- 25- Insertion des clauses ne pouvant pas être acceptées par la CAAT ;
- 26- Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession ;
- 27- Non-transmission à temps des documents à la CCR ;
- 28- Placement tardif de l'affaire : non-déclaration à temps des valeurs des navires dépassant les 400 000 000 DA ;
- 29- Renouvellement d'une affaire FAC sans solliciter la réassurance ;
- 30- Malveillance ou incompétence du courtier ;
- 31- Non-vérification des conditions de couverture envoyées par le réassureur ;
- 32- La saturation de l'effectif et la charge de travail ;
- 33- Retard dans la demande de l'accord des réassureurs ou non-demande de l'accord des réassureurs pour le règlement des sinistres résultant d'une négligence de personnel ;
- 34- Établissement tardif ou erroné de l'avis de recette ;
- 35- Retard ou non-envoi de l'avis de recette à DCAT ;
- 36- Envoi d'un dossier incomplet et/ou incorrect à la DCAT ;
- 37- Erreur dans l'affectation du recouvrement d'une créance ;
- 38- Mauvaise évaluation de la provision pour créances douteuses ;
- 39- Retard ou erreur dans l'établissement de l'ordre de virement et chèques ;
- 40- Mauvais contrôle par le responsable financier ;
- 41- Non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs ;
- 42- Envoi tardif du dossier pour comptabilisation ;
- 43- Envoi tardif ou erroné de la demande de cotation ;
- 44- Transmission tardive ou cotation non appropriée ;
- 45- Communication tardive du programme de réassurance ;
- 46- Incohérence entre données techniques et comptables ;
- 47- Dossier ne répondant pas aux besoins de l'assuré et/ou de l'assureur, lourdeur et lenteur dans la concrétisation et la gestion de l'affaire.



**Zone à
surveiller**

- 1- *La non-vérification des informations fournies par le client ;*
- 2- *Réponse tardive à la demande du client ;*
- 3- *Erreurs dans la démarche tarifaire relative aux navires de plaisance ainsi que les navires de pêches ;*
- 4- *Tarifcation non appropriée : pratiques du marché et concurrence (cause) S/P élevés, non-respect du taux de prime ;*
- 5- *Dépréciation du taux de change lors de ressorti de prime (soumission) ;*
- 6- *Erreur de saisie des éléments du contrat ;*
- 7- *Erreurs ou ambiguïtés dans les clauses contractuelles ;*
- 8- *Erreur de saisie des données relatives aux modifications apportées ;*
- 9- *Non-adaptation du contrat à l'évolution du risque ;*
- 10- *Non-Réclamation ou réclamation tardive de la note de couverture de la CCR ;*
- 11- *Oublie d'insertion d'un article dans la police due à une inattention du gestionnaire dans la lecture du slip de réassurance ;
Défaut de constatation de fraude ;*
- 12- *Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation) ;*
- 13- *Dépassement des délais légaux de paiement : Négligence, erreur ou manque d'effectifs opérationnels et qualifiés ;*
- 14- *Non-maîtrise des avances attribuées aux clients avant l'évaluation définitive du sinistre : le non-remboursement ou remboursement tardif des reliquats des avances données par la CAAT ;*
- 15- *refus de l'étude du dossier par les réassureurs ;*
- 16- *Une sous-évaluation du plein de rétention ;*
- 17- *Risque de pertes des affaires ;*
- 18- *Retard dans l'établissement des comptes de réassurance ;*
- 19- *Retard ou Erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, PSAP ou REC) pour cause de la saturation de l'effectif et charge ;*
- 20- *Élaboration d'un profil de risque non exhaustif : difficulté de récolter plus d'informations sur le risque ;*
- 21- *Mauvaise présentation ou insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur ;*
- 22- *Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur ;*
- 23- *Établissement d'un BSF erroné ou tardif ;*
- 24- *Transfert tardif des fonds aux réassureurs : retard dans le transfert des primes aux réassureurs, erreurs de transfert ;*
- 25- *Non-respect et dépassement des capacités de la compagnie et mauvaise application du programme de réassurance ;*
- 26- *Envoi tardif de documents de réassurance à la DFC ; envoi tardif de documents de réassurance à la DFC ;*



- 1- Mauvaise appréciation des risques ;
- 2- Difficultés dans l'appréciation du SMP, Manque d'ingénieurs qualifiés ;
- 3- La non-maîtrise de la manipulation des rubriques relatives à la souscription sur CIRIS ;
- 4- Erreur dans la désignation du type de l'avenant (régularisation/ajustement) ;
- 5- Mal rédaction ou omission des clauses contractuelles des avenants ;
- 6- Ne pas s'apercevoir d'une aggravation de risque non déclarée par l'assuré ;
- 7- Négligence des visites de risque après souscription ;
- 8- Aggravation du sinistre dans le temps (temps insuffisant pour le capitaine) ce qui génère un montant élevé de règlement ;
- 9- Retard dans l'établissement des PV d'expertise : Choix imprudent de l'expert, manque de professionnalisme et de sérieux ;
- 10- Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur ;
- 11- Retard dans la récupération des fonds auprès des réassureurs ;
- 12- Non-transfert ou retard dans le transfert des primes aux réassureurs ;
- 13- Slip de réassurance ne correspondant pas aux conditions négociées entre le réassureur et la CAAT ;
- 14- Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes du contrat ;
- 15- Le non-respect des conditions de réassurance en termes d'envoi d'avis de sinistre : déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non-déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques ;
- 16- Envoi tardif de bilans de production/sinistres.

3- Plan d'action

Nous nous intéresserons aux risques appartenant à la zone des actions prioritaires. Il sera question de proposer pour chaque risque faisant partie de cette liste des actions à entreprendre en vue de les atténuer.

Rang	Risques	Actions
1.6	<i>Mauvaise appréciation des risques ;</i>	<i>Disposer d'une équipe d'ingénieur et au moins un actuairé qualifié</i>
1.7	<i>Difficultés dans l'appréciation du SMP, Manque d'ingénieurs qualifiés ;</i>	<i>Recruter des ingénieurs spécialisés « mécanique, électronique... » Mise en place d'un modèle d'estimation du SMP</i>
2.9	<i>La non-maîtrise de la manipulation des rubriques relatives à la souscription sur CIRIS ;</i>	<i>Intensifier les sessions de formations sur CIRIS</i>
3.1	<i>Erreur dans la désignation du type de l'avenant (régularisation/ajustement) ;</i>	<i>Intensifier les cycles de formations techniques pour éviter ce genre d'erreurs</i>
3.4	<i>Mal rédaction ou omission des clauses contractuelles des avenants ;</i>	<i>Profiter de la relation assureur réassureur (son savoir-faire) pour éviter ce genre de risque Mise en place d'une procédure portant sur le contrôle des avenants par les différentes structures habilitées</i>
4.3	<i>Négligence des visites de risque après souscription ;</i>	<i>Instaurer une cellule « service prévention » pour le suivi des affaires (risques)</i>
5.6	<i>Retard dans l'établissement des PV d'expertise : Choix imprudent de l'expert, manque de professionnalisme et de sérieux ;</i>	<i>Faire une deuxième expertise</i>

6.1.3	<i>Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur ;</i>	<i>La réduction de la cession obligatoire à moins de 50%</i>
6.2.4	<i>Retard dans la récupération des fonds auprès des réassureurs ;</i>	<i>Concevoir une procédure (ou une note) à ce sujet et veiller à sa stricte application</i>
6.2.5	<i>Non-transfert ou retard dans le transfert des primes aux réassureurs ;</i>	<i>Suivie permanent au niveau de la DFC pour le paiement des réassureurs</i>
7.1.8	<i>Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes du contrat ;</i>	<i>Mise en place d'un système d'organisation permettant le suivi rigoureux en matière de récupération des créances détenues par les assurés et la mise en place d'une politique de crédit</i>
7.2.2	<i>Le non-respect des conditions de réassurance en termes d'envoi d'avis de sinistre : déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non-déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques ;</i>	<i>Mise en place d'une directive sur la déclaration pour les affaires en traité et une disposition insérée au slip de réassurance dans les affaires en FAC</i>
9.2	<i>Envoi tardif de bilans de production/sinistres.</i>	<i>Concevoir une note parlant de ce sujet et veiller à sa stricte application</i>

Conclusion partielle

Ce dernier chapitre a été réservé à la mise en place d'une cartographie des risques liés à la branche transport maritime « corps de navires » de la CAAT. Mission accomplie et présentée en deux sections.

Dans la première, nous avons présenté la CAAT et le cadre méthodologique et organisationnel de notre travail. Dans la deuxième section, nous avons identifié les processus et évalué les risques et les mesures de leur contrôle, pour en déduire les risques nets avec des représentations schématiques.

L'identification des risques par processus a permis la détection des risques les plus critiques, les moins maîtrisés par la CAAT.

L'élaboration de la cartographie des risques a montré d'une part le souci de la CAAT de gérer les risques liés à la branche maritime sur corps de navires en mettant en place un dispositif de contrôle permettant d'atténuer la gravité de leurs conséquences. D'autre part, les risques les plus importants sont ceux liés à la souscription, indemnisation, réassurance et les interactions des flux.

Sans oublier le manque d'effectifs et le *Turn over* : risques qui limitent l'activité de la CAAT et menacent le maintien des compétences. Les tâches quotidiennes prennent de plus en plus de retard à cause des sous-effectifs constatés, chose remarquée surtout à la DCAT.

Déficit de personnel et surcharge de travail ne font pas bon ménage!

CONCLUSION GÉNÉRALE

Comme le montre cette étude, même si la fonction « risk manager » n'est pas ou très peu représentée dans la CAAT, elle représente pour autant un réel intérêt pour ce type d'activité.

La mise en place d'un « risk management » peut paraître un travail long et guère productif, cela permet de poser une méthode de travail applicable dans toutes circonstances. En suivant une démarche simple et itérative, il est possible de déterminer une cartographie des risques, base d'un document unique d'évaluation des risques. Son but est de pousser la démarche en faisant de ce travail un moyen de se démarquer de la concurrence. Cette démarche, unique à chaque entreprise, car basée sur le côté humain, demande pour qu'elle soit efficace un réel investissement de l'ensemble du personnel sans qu'aucun résultat ne soit possible dans la gestion des risques.

La cartographie des risques se révèle être l'instrument le plus pertinent pour identifier, évaluer et hiérarchiser et maîtriser les risques d'une organisation. Elle est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution, au contrôle ou au transfert des risques. Voir même un outil d'aide à la décision.

L'objectif de notre étude consistait à présenter la démarche suivie en matière de cartographie des risques (cas de la CAAT). Ainsi dans le cadre de cette étude, pour parvenir à sa réalisation, nous avons divisé le travail en deux grandes parties : l'une consacrée au cadre théorique dans laquelle, nous avons parlé du Risk Management en général et au sein des compagnies d'assurance, ensuite nous avons pris connaissance des différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques. Ce qui nous a conduits à mettre en place notre modèle d'analyse qui a servi de référence dans la deuxième partie consacrée au cadre pratique. Ce dernier a permis de prendre connaissance des différentes directions de la CAAT à savoir la DCAT, Direction Réassurance et la DFC et de leurs processus notamment : la souscription, l'indemnisation, la réassurance, finance technique et enfin les interactions des flux d'informations entre ces directions. Au terme de cette prise de connaissance, nous avons procédé à l'élaboration de la cartographie des risques liés à la branche transport maritime et plus précisément le corps de navires, depuis le recensement et la hiérarchisation des risques

par processus jusqu'à l'établissement d'un plan d'action pour une meilleure prise en charge de ces derniers.

Selon cette cartographie, la CAAT présente des risques techniques, opérationnels, risques de contreparties importants liés à la branche transport sur corps de navires. Nous avons les regroupé dans 3 zones de risques à savoir : risques faibles, risques moyens, risques élevés.

Commençant par la zone des risques faibles « *zone d'amélioration* » : les risques qui y figurent ne nécessitent pas un contrôle quotidien. Les risques appartenant à cette zone présentent soit une probabilité de survenance très rare, soit un impact mineur avec un contrôle suffisant.

Par contre, les risques figurant dans la 2^e zone « *zone à surveiller* » font l'objet d'un suivi régulier.

S'agissant des risques à niveau élevé « *zone des actions prioritaires* », ces derniers présentent une fréquence élevée et un impact grave en même temps avec un degré de maîtrise relativement faible. Nous avons élaboré un plan d'action qui prévoit des mesures permettant de maîtriser les différents risques appartenant à cette catégorie. Pour cela la CAAT doit veiller à éviter ces risques pour la permettre de durer et rester leader dans le marché algérien. Dans ce contexte, nous recommandons fortement un suivi rigoureux des contrôles mis en place.

Aussi, il est important que le plan d'action proposé soit pris en considération pour permettre à la DCAT ainsi que les autres Directions de procéder à toutes les opérations et tâches quotidiennes sans aucun risque pouvant entraver la réalisation de leurs objectifs respectifs. Ceci n'étant possible que par l'implication totale de la direction générale ainsi que des personnes intervenantes dans les différents processus susmentionnés.

Également et à la lumière des résultats évoqués dans la partie pratique nous suggérons les recommandations suivantes :

- Implantation d'une direction Risk Management qui s'inscrit dans un processus de gestion optimale des différents niveaux de risque au sein de la CAAT ;
- Collaboration des auditeurs dans la gestion des risques ;
- Mise en place d'un profil de risque au sein de la CAAT ;
- Communication et instauration d'une culture de gestion des risques par la sensibilisation de tous les acteurs de la compagnie à la notion de risque ;

- Élaboration d'une cartographie globale des risques couvrant les différentes branches de la CAAT, et veiller à sa mise à jour périodique pour détecter les vulnérabilités en temps réel et apprécier l'évolution de la maîtrise des risques.

Enfin, pour une meilleure maîtrise de ses différentes opérations et donc une maîtrise de ses différents risques, **la DCAT ne doit-elle pas disposer d'un manuel de procédures formalisé en son sein ?** Et dans le cas où cette procédure est mise en place, il faut veiller à la respecter à tous les niveaux de la hiérarchie.

Pour conclure, il serait intéressant d'étendre notre étude sur d'autre branche afin de cerner davantage l'ensemble des risques existants dans la CAAT. Aussi, il est nécessaire de noter que notre étude s'est confrontée à plusieurs contraintes relatives à la durée limitée du stage et surtout l'inexistence d'un manuel de procédures relatif à la branche maritime sur corps de navires.

« Les trois quart des hommes ne s'occupent des choses nécessaires que lorsqu'ils en sentent le besoin, mais, justement alors il n'est pas plus temps ». Faisons donc partie du quart qui fait la différence

NAPOLEON

BIBLIOGRAPHIE

Articles, Revus

- ✚ AYMERIC Kamega. Actuaire, « Introduction à Solvabilité 2 - Applications de mesures des risques », Novembre 2014 ;
- ✚ COSO, « Enterprise Risk Management — Integrated Framework », September 2004 ;
- ✚ COSO, « Le management des risques de l'entreprise- Cadre de Référence » ;
- ✚ Ernest & Young, « La cartographie des risques : obligation réglementaire et pierre angulaire de la gestion des risques et de l'organisation du contrôle interne », septembre 2012 ;
- ✚ Weave, Risk & Compliance, « La cartographie des risques, jusqu'où aller? », Mai, 2011 ;
- ✚ IFACI, « la cartographie des risques », Cahier de la recherche, 2e édition, Paris, Septembre 2013 ;
- ✚ IFACI, « Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, Mise en place et Évaluation », Collection Cahier des charges IFACI, Paris, Décembre 2003 ;
- ✚ IFACI et PWC, « Le Management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », Éd. Organisation, Paris, 2005.

Mémoires & thèses

- ✚ FABIENNE Leroy, « La chasse aux passifs est-elle ouverte ? Le run-off à l'aube de Solvabilité II », École nationale d'assurances, ENASS Paris ;
- ✚ GUILLAUME Lemoine, « Perspectives d'évolution du pilotage stratégique et de la performance des entreprises d'assurances à l'aune de Solvabilité II », Thèse professionnelle, Le MBA Manager d'entreprise majeure Assurance, ÉSA Paris 2013 ;
- ✚ HANANE Ait Chikh, « L'élaboration d'une cartographie des risques d'une compagnie d'assurances Cas : La fonction de la réassurance de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures », 30e Promotion IFID ;
- ✚ IMENE Kerbila, « cartographie des risques techniques d'une compagnie d'assurances : cas de la CASH assurances » 30e promotion IFID ;

- ✚ FATIMA Bouzagaou, « Conception d'une cartographie des risques de réassurance d'une compagnie d'assurances cédante. Cas de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures « CASH » » 33 ème promotion IFID ;
- ✚ CHIHEB « Cartographie des risques de la branche assurance santé » 33 ème promotion IFID ;
- ✚ SOPHIE Decupère, « Agrégation des risques et allocation de capital sous Solvabilité II », ENSAE 2001 ;
- ✚ THIBAUT Van Everbroeck, « Valorisation de portefeuille sous une approche axiomatique du risque de liquidité », ISFA Lyon 2014.

Les ouvrages

- ✚ FRÉDÉRIC Morlaye, Le Risk management et l'assurance, Economica, 2006 ;
- ✚ Frédéric Planchet, « Introduction à solvabilité 2 », Paris, Mai 2013 ;
- ✚ PASCAL Kerebel, « Management des risques, inclus secteur banque et assurance », Paris 2009 ;
- ✚ VINCENT Meister, « Solvabilité II : contexte, valorisation et impacts sur l'exigence en capital », Septembre 2007.

Rapports

- ✚ KPMG, « guide des assurances en Algérie 2015 », Aout 2014 ;
- ✚ Rapport d'activité 2014 de la CAAT assurances.

Site web

- ✚ www.oxcial.com
- ✚ www.caat.dz

ANNEXE N°1

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

Pour chaque tâche élémentaire de chaque processus :

1- Quels sont les risques inhérents ?

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

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

- Oui
- Non

Si oui, lesquels

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

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

- Très rare
- Occasionnel
- Fréquent

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

- Mineur

Significatif

Majeur

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

Inexistant

Satisfaisant

Efficace

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

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

ANNEXE N°2

Processus 1 : Analyse et cotation du risque

Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Risque brut	DMR	Risque net
1-1 La non-prise en charge de la demande	1	2	2	1	3	1
1-2 La non-demande des informations complémentaires par le gestionnaire ;	1	2	2	1	3	1
1-3 La non-vérification des informations fournies par le client ;	2	2	4	2	3	1
1-4 Réponse tardive à la demande du client ;	2	2	4	2	3	1
1-5 Non-respect des délais de soumission des appels d'offres et des clauses du cahier de charge « corps de pêche »;	1	1	1	1	2	1
1-6 Mauvaise appréciation des risques ;	2	3	6	3	2	2
1-7 Difficultés dans l'appréciation du SMP, Manque d'ingénieurs qualifiés.	3	3	9	3	1	3
1-8 Erreurs dans la démarche tarifaire relative aux navires de plaisance, ainsi que les navires de pêches ;	1	3	3	2	3	1
1-9 Tarification non appropriée : pratiques du marché et concurrence (cause) S/P élevé, non-respect du taux de prime	1	3	3	2	2	1
1-10 Dépréciation du taux de change lors de ressorti de prime (soumission).	2	2	4	2	1	2

Processus 3 : Modification des contrats

Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Risque brut	DMR	Risque net
1- Non-vérification des renseignements fournis par le client ;	2	1	2	1	3	1
2- Perte d'informations ou de documents physiques ;	1	2	2	1	2	1
3- Erreur de saisie des éléments du contrat	2	2	4	2	3	1
4- Erreurs ou ambiguïtés dans les clauses contractuelles	1	3	3	2	2	1
5- Non-réclamation des exemplaires signés par le souscripteur ;	1	1	1	1	3	1
6- Non-vérification de la conformité des documents contractuels retournés par le souscripteur.	1	2	2	1	3	1
7- Attribution d'un code erroné ou non-respect de la réglementation en matière de codification « décret exécutif n°95-338 du 30 octobre 1995»;	1	2	2	1	3	1
8- Erreur lors de l'enregistrement de la police sur système d'information ;	1	1	1	1	2	1
9- La non-maîtrise de la manipulation des rubriques relatives à la souscription sur CIRIS.	3	3	9	3	2	2

Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Risque Brut	DMR	Risque Net
1- Erreur dans la désignation du type de l'avenant (régularisation/ajustement) ;	3	2	6	3	2	2
2- Erreur ou non-respect de la codification des avenants;	1	1	1	1	2	1
3- Erreur de saisie des données relatives aux modifications apportées;	2	2	4	2	2	2
4- Mal rédaction ou omission des clauses contractuelles des avenants ;	2	3	6	3	2	2
5- Non-transmission, ou transmission tardive des avenants à l'assuré ;	1	1	1	1	3	1
6- Défaut de vérification de la saisie effectuée par le service production ;	1	1	1	1	2	1
7- Calcul erroné de la surprime ou ristourne.	1	2	2	1	3	1

Processus 4 : Reconduction d'une police (renouvellement)

Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Risque Brut	DMR	Risque Net
1- Non-adaptation du contrat à l'évolution du risque ;	1	3	3	2	2	1
2- Ne pas s'apercevoir d'une aggravation de risque non déclarée par l'assuré ;	3	3	9	3	2	2
3- Négligence des visites de risque après souscription ;	3	2	6	3	2	2
4- Mauvaise communication avec l'assuré et manque de sensibilisation ;	1	1	1	1	2	1
5- Non-Réclamation ou réclamation tardive de la note de couverture de la CCR ;	3	1	3	2	1	2

6- Oublie d'insertion d'un article dans la police due à une inattention du gestionnaire dans la lecture du slip de réassurance ;	1	3	3	2	2	1
7- Application de la TVA par erreur sur des non-assujettis ;	1	1	1	1	1	1
8- Confusion entre le montant en chiffre et en lettre.	1	1	1	1	2	1

Processus 5 : Gestion et liquidation du sinistre

Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Risque Brut	DMR	Risque Net
5-1 Aggravation du sinistre dans le temps (temps insuffisant pour le capitaine) ce qui génère un montant élevé de règlement ;	2	3	6	3	1	3
5-2 Retard de la prise en charge du dossier déclaré ;	1	2	2	1	3	1
5-3 Dysfonctionnement dans le cheminement du sinistre. Exemple : évaluation initiale sans tenir compte l'avis de l'expert, ignorer les photos.	1	2	2	1	3	1
5-4 Perte résultant d'un acte non intentionnel ou d'une négligence dans la saisie d'un dossier de règlement sur le S.I : erreur de saisie ;	1	1	1	1	3	1
5-5 Rejet ou règlement de sinistres à tort : une mauvaise interprétation des clauses et garanties, omission ou négligence d'une garantie ;	1	2	2	1	3	1
5-6 Retard dans l'établissement des PV d'expertise : Choix imprudent de l'expert, manque de professionnalisme et de sérieux ;	3	2	6	3	3	1
5-7 La non-transmission ou transmission tardive des rapports par l'expert pour des raisons déterminées ;	1	2	2	1	2	1

5-8 Défaut de constatation de fraude ;	1	3	3	2	1	2
5-9 Écart important entre le montant réel du sinistre et l'évaluation définitive (sous ou sur évaluation) ;	2	2	4	2	2	2
5-10 Dépassement des délais légaux de paiement : Négligence, erreur ou manque d'effectifs opérationnels et qualifiés ;	2	2	4	2	3	1
5-11 Accroissement important du nombre de classés sans suite : empressement dans l'acceptation de déclarations de sinistres sous franchise et sinistres exclus ;	1	2	2	1	1	1
5-12 Non-maîtrises des avances attribuées aux clients avant l'évaluation définitive du sinistre : le non-remboursement ou remboursement tardif des reliquats des avances données par la CAAT ;	1	3	3	2	2	1
5-13 Non-exercice ou perte de droit au recours.	1	1	1	1	1	1

Processus 6 : Traités proportionnels

Sous-processus 6-1 : Placement d'une Nouvelle Affaire et/ou renouvellement

Risques	fréquence	Impact	Criticité	Risque brut	DMR	Risque net
1- refus de l'étude du dossier par les réassureurs	1	3	3	2	2	1
2- Une sous-évaluation du plein de rétention,	1	3	3	2	2	1
3- Concentration des placements au niveau d'un seul réassureur ;	3	2	6	3	2	2
4- Risque de pertes des affaires	2	2	4	2	1	2
5- Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille	1	2	2	1	3	1
6- Insertion des clauses ne pouvant pas être acceptées par la CAAT	1	1	1	1	2	1
7- Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service ;	1	2	2	1	2	1

Sous-processus 6-2 : Indemnisation des sinistres relatifs aux affaires placées en conventionnelle

Risques	fréquence	Impact	Criticité	Risque brut	DMR	Risque net
1- Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession ;	1	1	1	1	3	1
2- Retard dans l'établissement des comptes de réassurance,	3	1	3	2	2	1
3- Retard ou Erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, PSAP ou REC) pour cause de la saturation de l'effectif et charge ;	2	2	4	2	2	1
4- Retard dans la récupération des fonds auprès des réassureurs ;	3	2	6	3	2	2
5- Non-transfert ou retard dans le transfert des primes aux réassureurs.	3	2	6	3	2	2

Processus 7 : Affaires Facultatives

Sous-processus 7-1 : Placement des affaires en FAC

Risques	fréquence	Impact	Criticité	Risque brut	DMR	Risque net
1- Non-transmission à temps des documents à la CCR ;	1	1	1	1	2	1
2- Placement tardif de l'affaire : non-déclaration à temps des valeurs des navires dépassant les 400 000 000 DA ;	1	2	2	1	2	1
3- Renouvellement d'une affaire FAC sans solliciter la réassurance ;	1	2	2	1	2	1
4- Élaboration d'un profil de risque non exhaustif : difficulté de récolter plus d'informations sur le risque ;	2	2	4	2	1	2
5- Malveillance ou incompétence du courtier ;	1	2	2	1	2	1
6- Non-vérification des conditions de couverture envoyées par le réassureur ;	1	2	2	1	2	1
7- Slip de réassurance ne correspondant pas aux conditions négociées entre le réassureur et la CAAT ;	2	3	6	3	3	1
8-Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes du contrat	2	3	6	3	1	3

Sous-processus 7-2 : Indemnisation des sinistres relatifs aux affaires placées en FAC

Risques	fréquence	Impact	Criticité	Risque brut	DMR	Risque net
1- La saturation de l'effectif et la charge de travail ;	2	2	4	2	2	1
2- Le non-respect des conditions de réassurance en termes d'envoi d'avis de sinistre : déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non-déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques ;	3	2	6	3	1	3
3- Mauvaise présentation ou insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur ;	2	2	4	2	2	1
4- Retard dans la demande de l'accord des réassureurs ou non-demandes de l'accord des réassureurs pour le règlement des sinistres résultant d'une négligence de personnel : le réassureur peut refuser de prendre une partie de ce sinistre.	1	2	2	1	3	1
5- Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur ;	2	2	4	2	2	1
6- Établissement d'un BSF erroné ou tardif ;	2	2	4	2	3	1

Processus 8 : Encaissement / Décaissement

Risques	fréquence	Impact	Criticité	Risque brut	DMR	Risque net
1- Établissement tardif ou erroné de l'avis de recette ;	1	1	1	1	3	1
2- Retard ou non-envoi de l'avis de recette à DCAT ;	1	1	1	1	3	1
3- Envoi d'un dossier incomplet et/ou incorrect à la DCAT ;	1	1	1	1	3	1
4- Erreur dans l'affectation du recouvrement d'une créance ;	1	1	1	1	3	1
5- Mauvaise évaluation de la provision pour créances douteuses ;	1	2	2	1	1	1
6- Retard ou erreur dans l'établissement de l'ordre de virement et chèques ;	1	1	1	1	3	1
7- Transfert tardif des fonds aux réassureurs : retard dans le transfert des primes aux réassureurs, erreurs de transfert ;	2	2	4	2	2	2
8- Mauvais contrôle par le responsable financier ;	1	2	2	2	3	1
9- Non-détection d'éventuelles erreurs ou omissions par les collaborateurs ;	2	1	2	1	2	1
10- Envoi tardif du dossier pour comptabilisation ;	1	1	1	1	3	1

Processus 9 : Flux Internes

Risques	Fréquence	Impact	Criticité	Risque brut	DMR	Risque net
1- Envoi tardif ou erroné de la demande de cotation ;	1	2	2	1	3	1
2- Envoi tardif de bilans de production/sinistres ;	3	2	6	3	1	3
3- Non-respect et dépassement des capacités de la compagnie et mauvaise application du programme de réassurance ;	1	3	3	2	3	1
4- Transmission tardive ou cotation non appropriée ;	1	2	2	1	1	1
5- Communication tardive du programme de réassurance ;	1	1	1	1	3	1
6- Envoi tardif de documents de réassurance à la DFC ;	2	2	4	2	2	1
7- Incohérence entre données techniques et comptables ;	2	1	2	1	3	1
8- Dossier ne répondant pas aux besoins de l'assuré et/ou de l'assureur, lourdeur et lenteur dans la concrétisation et la gestion de l'affaire.	1	2	2	1	3	1

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABREVIATIONS	I
LISTE DES FIGURES	II
LISTE DES TABLEAUX	III
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE THEORIQUE	4
CHAPITRE 1 : RISK MANAGEMENT : VERITABLE OUTIL STRATEGIQUE, ET GARANT DES PERFORMANCES DES COMPAGNIES D'ASSURANCE	5
SECTION 1 : PREMIERS PAS DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES	6
1- Définition et Concepts de Base en Gestion des Risques	6
2- Gestion et Management des Risques	8
2-1 Qu'est-ce que la gestion des risques ?	8
2-2 Éléments courants Du Dispositif De Risk Management	8
2-3 Principes du Management des Risques	9
3- Les Enjeux Du Risk Management	10
3-1 Avantages	10
3-2 Limites	12
SECTION 2 : RISK MANAGEMENT EN ASSURANCE	13
1- La Directive Solvabilité II : Vers une Meilleure Appréciation des Risques	13
1-1 PRESENTATION DU DISPOSITIF SOLVABILITE II	13
1-1.1 Les objectifs et les enjeux de la réforme	14
1-1.2 Le champ d'application de la directive	14
1-2 ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) et directive Solvency II	15
1-3 L'architecture selon les trois piliers	15
1-3.1 Pilier 1 : les exigences financières quantitatives	16
1-3.2 Pilier 2 : les exigences financières qualitatives	17
1-3.3 Pilier 3 : les exigences d'information	17
2- L'Entreprise Risk Management (ERM) : une démarche fondamentale à laquelle devront se conformer les assureurs	18
2-1 Définition	18
2-2 Les principaux déclencheurs de la mise en place d'une démarche ERM chez un assureur	18

2-3	Objectifs.....	18
2-4	Structuration de la démarche de gestion des risques par le référentiel COSO	19
3-	Les Types des Risques d'une Compagnie D'assurance	21
3-1	Les risques techniques	21
3-1.1	<i>Le risque de sous-tarification</i>	21
3-1.2	<i>Le risque de sous-provisionnement</i>	22
3-2	Les risques de placement	22
3-2.1	<i>Le risque de dépréciation</i>	22
3-2.2	<i>Le risque de liquidité</i>	22
3-2.3	<i>Le risque de taux</i>	23
3-2.4	<i>Le risque d'adéquation actif - passif</i>	23
3-3	Les risques de réassurance	23
3-4	Les risques de comportement de l'assuré	23
3-5	Le risque opérationnel.....	24
CHAPITRE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES : POINT DE DÉPART D'UNE GESTION GLOBALE DES RISQUES.....		26
SECTION 1 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....		27
1-	La Notion de Cartographie des Risques	27
1-1	Définition D'une Cartographie Des Risques	27
1-2	Objectifs d'une cartographie des risques	27
1-3	Motivation pour élaborer une cartographie des risques	28
2-	Les Types de Cartographie des Risques	29
2-1	<i>La cartographie globale</i>	29
2-2	<i>La cartographie thématique</i>	29
3-	Condition de Réussite d'une Cartographie des Risques.....	29
SECTION 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....		31
1-	Les approches d'élaboration d'une cartographie des risques.....	31
1-1	La démarche bottom-up	31
1-2	La démarche top-down	34
1-3	La démarche combinée	34
1-4	Le benchmarking.....	34
2-	Les Étapes d'élaboration d'une Cartographie des Risques	34
2-1	La phase de préparation	35

2-2	La phase de réalisation.....	35
2-1.1	Identification et analyse des risques bruts.....	36
2-1.2	Évaluation des risques inhérents.....	37
2-1.3	Hierarchisation des risques	39
2-1.4	Évaluation du dispositif de contrôle de risques	39
2-1.5	Évaluation et cotation/hierarchisation des risques résiduels.....	40
2-1.6	Établissement de la matrice.....	40
2-2	La phase d'action	41
2-2.1	Traitement du risque.....	41
2-2.2	La mise en place de plans d'actions de maîtrise des risques	42
2-3	L'actualisation	42
3-	Les enjeux liés à l'élaboration d'une cartographie des risques.....	43
3-2	Le premier enjeu	43
3-2	Le second enjeu.....	43
	PARTIE PRATIQUE	45
	CHAPITRE 1 : L'ASSURANCE TRANSPORT MARITIME	46
	SECTION 1 : L'ASSURANCE SUR CORPS DE NAVIRES	47
1-	Marché des Assurances Transport dans le Monde.....	47
2-	Marché Algérien de L'assurance Transport Maritime	49
-3	Les assurances sur corps de navires.....	51
3-1	<i>Définition du navire</i>	<i>52</i>
3-2	<i>La nature de l'assurance corps maritime</i>	<i>52</i>
3-3	<i>La couverture.....</i>	<i>52</i>
3-4	<i>Étendue de la couverture</i>	<i>53</i>
3-5	<i>Risques exclus.....</i>	<i>53</i>
3-6	<i>Modes de couverture</i>	<i>53</i>
3-7	<i>Les garanties complémentaires</i>	<i>54</i>
3-8	<i>La valeur d'assurance.....</i>	<i>54</i>
3-9	<i>La limitation des engagements des assureurs</i>	<i>55</i>
3-10	<i>Limite de navigation.....</i>	<i>55</i>
3-11	<i>Assistance maritime</i>	<i>55</i>
3-12	<i>La tarification</i>	<i>56</i>
3-13	<i>L'indemnité d'assurance.....</i>	<i>57</i>

3-14	<i>Les caractéristiques de l'avarie commune</i>	57
SECTION 2	L'ASSURANCE FACULTES MARITIME	58
1-	Le cadre juridique international de l'assurance Maritime sur Facultés	58
1-1	Les conventions internationales	58
2-	Le cadre juridique de l'assurance Maritime sur Facultés en Algérie	59
3-	Nature des risques et Assurance des Facultés Maritimes	60
3-1	<i>Les intervenants dans une expédition maritime</i>	60
3-2	<i>Les risques liés au transport maritime sur facultés</i>	61
3-3	<i>Les polices d'assurance maritimes sur facultés</i>	63
3-4	<i>Les modes de couvertures en assurance maritime</i>	64
CHAPITRE 2	APPLICATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES SUR LA	
	BRANCHE « TRANSPORT MARITIME SUR CORPS DE NAVIRES » DE LA CAAT	
	67
SECTION 1	PRESENTATION DE LA CAAT ET METHODOLOGIE DE	
	TRAVAIL	67
1-	L'activité de L'assurance Transport Maritime au sein de la CAAT	67
1-1	Présentation de la Compagnie Algérienne des Assurances	67
1-2	Présentation de la Direction Centrale des Assurances Transports	71
1-3	L'assurance transport au sein de la CAAT	71
2-	Méthodologie de Travail	72
2-1	Le choix de la cartographe et l'approche d'élaboration	73
2-2	L'analyse et l'échelle de cotation des risques utilisée	73
2-3	Les outils utilisés	73
2-4	Identification des processus	75
2-5	Échelle de l'évaluation des risques	76
2-6	Classification des risques	77
SECTION 2	MISE EN ŒUVRE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	78
1-	Identification et Évaluation des Risques	78
1-1	<i>La souscription</i>	78
1-2	<i>Indemnisation</i>	85
1-3	<i>Réassurance</i>	87
1-4	<i>Finance technique</i>	95
1-5	<i>Interaction des flux</i>	97
2-	Hiérarchisation des risques	104

3- Plan d'action.....	107
CONCLUSION GENERALE	111
BIBLIOGRAPHIE.....	114
ANNEXES	116