

Dédicace

*Je dédie ce travail en témoignage de mon amour aux personnes qui me
sont Chères :*

A ma mère Hayet pour l'amour maternel et les sacrifices

Pour sa générosité, son encouragement et sa présence

*A mes chers frères Ahemd et Mahmoud pour leur présence et leur
soutien*

A mon cher fiancé Mehdi pour sa présence et son encouragement

*A mes chers Synda, Hela, Nesrine, Ghassen et Haithem qui ont été
toujours là pour moi ...*

A tous ceux qui me sont chers...

Remerciement

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes vifs remerciements à l'administration et à l'ensemble du corps enseignant de l'I.F.I.D d'avoir assuré le bon déroulement de notre formation.

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

Je présente également toute reconnaissance à Madame Khadija Kaidi mon tuteur au Comité Général des assurances (CGA) pour ses orientations, ses conseils judicieux et son encouragement.

Je remercie vivement Monsieur Rassem Ktata, directeur de la direction Risk Management et Actuariat au sein du « GAT » pour son aide, sa disponibilité et son écoute qui m'ont beaucoup servi durant l'élaboration de ce mémoire.

je remercie le personnel de la compagnie d'assurance « GAT » et particulièrement ceux de la direction Risk Managemet et Actuariat qui m'ont aidé par leur savoir, savoir-faire et expérience. Je cite : Madame Zghal Hanene, Responsable contrôle de gestion.

Enfin, je remercie vivement et chaleureusement Messieurs les membres du Jury, qui ont bien accepté d'évaluer ce travail.

Résumé

Les évolutions récentes du cadre réglementaire des assurances ont mis l'accent sur l'importance de la mise en place progressive du dispositif Risk Management. Dans ce cadre, la cartographie des risques apparaît comme l'un des outils privilégié du risk management.

L'objectif de ce travail est de présenter la manière par laquelle les entreprises d'assurance peuvent accroître leur efficacité et optimiser leurs décisions stratégiques à travers la mise en place d'une cartographie des risques dans un domaine spécifique : L'assurance incendie.

Pour ce faire, nous allons, dans un premier chapitre, définir les concepts de risque et de l'évolution de la pratique du risk management ainsi que sa nécessité au sein de la compagnie d'assurances. Dans le deuxième chapitre, nous s'intéresserons au cadre théorique de la cartographie des risques ainsi que les spécificités de la branche Incendie. Pour conclure, le troisième chapitre sera une étude quantitative aboutissant à une cartographie de la branche assurance Incendie.

Abstract

The recent developments in the insurance regulatory framework have emphasized the importance of the gradual introduction of Risk Management. In this context, Risk mapping represents one of the most used, and powerful, risk management tools. This report aims to explain how insurance companies could improve their effectiveness and optimize their strategic management in a very specific field: fire insurance, by setting up a risk mapping approach. For this aim, we will, in the first chapter, define the concepts of risk and the evolution of the practice of risk management as well as its necessity within the insurance company.

The second chapter is about the theoretical frame of the risk mapping and the fire insurance specificities. To conclude, the third chapter will be a quantitative study leading to a map of the Fire insurance branch.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Éléments constitutifs de l'ERM- COSO 2	7
Figure 2 Les trois piliers de Solvabilité II	11
Figure 3 Approche Bottom-up	32
Figure 4 Approche Top-down	33
Figure 5 Intégration des deux démarches	34
Figure 6 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	36
Figure 7 Exemple d'une matrice des risques.....	42
Figure 8 Exemple de représentation en radar	42
Figure 9 PDM en assurance incendie -2014.....	46
Figure 10 Primes émises branche incendie en MDT.....	46
Figure 11 Évolution de la production de l'incendie (2010-2015) en MDT	60
Figure 12 Les étapes de mise en place de la cartographie des risques au sein de GAT	61
Figure 13 Représentation des risques bruts et nets- Processus 1	73
Figure 14 Représentation des risques bruts et nets- Processus 2	75
Figure 15 Représentation des risques bruts et nets- Processus 3	77
Figure 16 Représentation des risques bruts et nets- Processus 4	80
Figure 17 Représentation des risques bruts et nets- Processus 5	82
Figure 18 Représentation des risques bruts et nets- Processus 6	85
Figure 19 Représentation des risques bruts et nets- Processus 7	87
Figure 20 Représentation des risques bruts et nets- Processus 8	90
Figure 21 Représentation des risques bruts et nets- Processus 9	93
Figure 22 Représentation schématique de la cartographie des risques dans l'espace Criticité– dispositif de maîtrise de risques	94
Figure 23 Représentation schématiques des risques brutes et des risques nets.....	100

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Échelle de mesure de la fréquence	38
Tableau 2 Échelle de mesure d'impact	39
Tableau 3 Échelle de mesure du risque résiduel	41
Tableau 4 Évolution du chiffre d'affaires du GAT assurances par branche (en dinars).....	59
Tableau 5 Échelle de probabilité d'occurrence.....	66
Tableau 6 Échelle d'impact	66
Tableau 7 Échelle d'évaluation du Dispositif de Maitrise des Risques.....	67

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CEIOPS: Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors

DMR : Dispositif de Maitrise des Risques

DSI : Direction des Systèmes d'Information

EIOPA : European Insurance and Occupational Pensions Authority

ERM : Entreprise Risk Management

FDR : Formulaire de Déclaration de Risques

FTUSA : Fédération Tunisienne des Sociétés d'Assurance

IARD : Incendie Accidents et Risques Divers

IBNR : Incurred But Not Reported

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

ORSA : Own Risk and Solvency Assessment

PANE : Primes Acquisées et Non Emises

PB : Participation aux Bénéfices

PSAP : Provisions pour Sinistres À Payer

SCR : Solvency Capital Requirement

MCR : Minimum de Capital Requis

SOMMAIRE

LISTE DES FIGURES	I
LISTE DES TABLEAUX	I
LISTE DES ABRÉVIATIONS	II
INTRODUCTION GÉNÉRALE	IV
CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE	1
INTRODUCTION.....	1
SECTION 1: LA NÉCESSITÉ D'UN DISPOSITIF ERM AU SEIN DES COMPAGNIES D'ASSURANCE	2
SECTION 2 : LE RISQUE MANAGEMENT SOUS SOLVABILITÉ II	9
SECTION3 : LES RISQUES LIES À L'ACTIVITÉ D'ASSURANCE	17
CONCLUSION	24
CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT	25
INTRODUCTION.....	25
SECTION 1: GÉNÉRALITÉS SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	27
SECTION2 : PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES... ..	34
SECTION 3 : L'ASSURANCE INCENDIE : CONTEXTE, MARCHÉ ET SPÉCIFICITÉ	44
CONCLUSION	56
CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE	57
INTRODUCTION.....	57
SECTION 1 : PRÉSENTATION DU GAT ASSURANCES	58
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL	61
SECTION 3 ANALYSE DES RÉSULTATS	69
CONCLUSION	100
CONCLUSION GÉNÉRALE	102
BIBLIOGRAPHIE	104
ANNEXES	106

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Face à un environnement de plus en plus incertain, l'objectif primordial de différentes compagnies d'assurance dans le monde est de bien maîtriser les risques inhérents à leur activité.

En effet, les scandales successifs qu'a connus le monde de la finance tels que l'affaire d'ENRON, la faillite des LEHMEN BROTHER, la fraude de SG ou encore la faillite d'AIG, se sont traduits par une prise de conscience de ces entreprises de leur fragilité vis-à-vis des risques.

La solvabilité des entreprises et la gestion de risques sont devenues donc au centre des préoccupations et d'intérêt de l'ensemble des parties prenantes : les dirigeants et les actionnaires de l'entreprise d'une part et les organes de contrôle d'une autre part.

Dans ce contexte, le secteur des assurances a connu une évolution récente en termes de cadre réglementaire : le nouveau cadre Solvency II impose au premier lieu, par le biais de son pilier I, des exigences quantitatives dont le but est de fixer le besoin adéquat en termes de fonds propres pour assurer la solvabilité de l'entreprise. En deuxième lieu et par le biais du pilier II, impose des exigences qualitatives dont le but est d'inciter les entreprises d'assurance à opter pour une stratégie d'«Enterprise Risk Management» afin de mieux mesurer, identifier et gérer les risques qu'ils encourent.

De plus, la complexité et la constante évolution des risques auxquels sont confrontés les assureurs appellent naturellement au développement d'outils de prévention et de pilotage de ces menaces. Parmi ces outils, on peut citer l'Entreprise Risk Management ou l'ERM.

En effet, ce processus vise à identifier les événements susceptibles d'affecter l'organisation et intègre tous types de risques inhérents à l'activité des compagnies d'assurance: les risques assurantiels, les risques financiers, risque de contrepartie, risque opérationnel

Face à ce constat, la mise en place d'un tel dispositif de pilotage, de contrôle et de maîtrise du risque demeure nécessaire; un dispositif performant de pilotage des risques repose en premier lieu sur une spécification de la tolérance au risque de l'entreprise, et ce à travers la définition des niveaux d'exposition maximum acceptés. Le pilotage recouvre ensuite les outils de détection et d'analyse des risques permettant d'aboutir à des mécanismes de réponse

appropriés et adéquats. Pour ce faire, la cartographie des risques s'impose comme étant une étape incontournable pour la gestion efficace des risques.

Par ailleurs, le choix du type de cartographie se fait en fonction d'un arbitrage coût/avantages et est lié directement au choix du type de risque étudié : soit une étude sur l'ensemble des risques grevant l'organisation, il s'agit donc de réaliser une cartographie globale. Soit une étude sur un risque spécifique lié à un domaine particulier et donc il s'agit d'une cartographie thématique.

La cartographie des risques a pour objectif de représenter de façon pratique la hiérarchie des risques au sein de l'entreprise d'assurance afin de prévenir les défaillances et d'en assurer un suivi permanent.

Problématique

En faisant un inventaire de la théorie avancée à propos des concepts : La gestion des risques, l'ERM ainsi que la cartographie des risques au niveau du secteur des assurances et plus précisément au niveau de la branche assurance incendie, on remarque lesdits concepts développés par les théoriciens ont d'abord un apport concernant la maîtrise du risque dans le monde de portefeuille finance en général quel que soit l'entreprise (assurance , banque). De même au niveau de l'activité d'assurance, les concepts de la bonne gouvernance ont un apport sur l'ensemble des branches couvertes par l'assurance sans une spécification sur la branche incendie qui a une problématique particulière. De ce constat, nous essayons par ce modeste travail, qui se qualifie comme une étude introductive pour élaborer des concepts, d'identifier, de gérer et de maîtriser les risques propres à la branche assurance incendie, de tracer une cartographie qui va de paires avec les exigences de la branche et les objectifs de la compagnie.

Objectifs de l'étude

Nous nous sommes intéressés dans le cadre de ce mémoire à une cartographie thématique qui concernera spécifiquement la branche assurance incendie. Ce choix se justifie essentiellement par la nécessité de cette branche. En effet, l'assurance incendie figure au préambule des couvertures souscrites par les entreprises étant donné que le risque incendie est le plus redouté de par ses conséquences néfastes qui menacent l'existence des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité. Ces entreprises placent l'assurance contre l'incendie au premier plan de leur politique de couverture, comme mesure indispensable à la sauvegarde de

leurs activités et de leurs établissements. En Tunisie, l'assurance incendie n'a pas encore joué pleinement son rôle vu l'absence de la culture d'assurance dans notre marché. De ce fait, cette branche subit une pression en matière de tarification obligeant les entreprises d'assurances à jouer sur les frais de gestion, les délais de règlements, la qualité de la relation client...

Par ailleurs cette branche obéit à quelque convention interprofessionnelle, et ce en raison de la bonne organisation du marché. Mais est-ce que ces conventions sont-elles respectées par toutes les compagnies ?..... Ceci peut présenter un risque majeur et qui aura un impact sur la concurrence et les tarifs.

Ce travail aura donc pour objectif primordial de répondre à la question suivante:

« Quelle est l'utilité d'une Cartographie des risques pour la branche assurance incendie et quelles sont ses contributions au pilotage de risques - cas du GAT assurances ?

Afin de mieux répondre à cette problématique et d'atteindre l'objectif visé, nous avons jugé utile de subdiviser cette dernière en différentes questions de recherche :

- Quelle est la nécessité du dispositif ERM dans une compagnie d'assurance ?
- Quelles sont les risques liés à la branche assurance incendie ?
- Quelle est la démarche de cartographie des risques appropriés à cette branche ?
- Quel est l'impact de cette démarche sur la gestion des risques ?
- Dans quelle mesure cette cartographie des risques pourrait-elle aider à initier une nouvelle approche de risk management au niveau de la compagnie ?

Objet de l'étude :

Notre étude ayant pour objet l'élaboration d'une cartographie des risques de la branche assurance incendie. Pour pouvoir traiter ce sujet suivant un enchaînement méthodique ; notre développement est composé de deux parties. Une partie théorique composée de deux chapitres dans lesquels nous allons présenter l'apport théorique se rapportant aux concepts risque management, ERM et la cartographie des risques.

Dans la deuxième partie ayant un aspect empirique (réservé au cas pratique), nous allons établir une cartographie des risques de la branche assurance incendie. Nous allons présenter le GAT assurance, exposer le cadre méthodologique avant d'établir la cartographie des risques et proposer un plan d'action qui dépendra des résultats obtenus.

Intérêt de l'étude

La présente étude pourrait avoir un intérêt pour les nouveaux chercheurs motivés pour l'approfondissement des connaissances et des théories en matière de l'élaboration d'une cartographie des risques. De même, notre étude pourrait avoir un apport dans le domaine pratique et pourrait être considéré comme un support pour un manuel de procédures, pour la mise en application des concepts de Risk management et de la cartographie des risques.

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

INTRODUCTION

Le risque étant une partie intégrante du management de toute société, industrielle ou de services, la question de sa gestion et de sa maîtrise revêt une nécessité majeure. Les compagnies d'assurance sont les plus exposées et les plus concernées par cette maîtrise ; ces dernières opèrent dans un environnement en pleine mutation où la maîtrise des risques devient une priorité absolue.

De ce fait, le concept de risque management est devenu un élément central dans le secteur des assurances : l'approche de management orientée risque s'impose de plus en plus dans un souci de bonne gouvernance, sous la double pression des actionnaires et des régulateurs d'une part et dans un souci de solvabilité d'autre part.

Dans le but de mieux comprendre la notion du risque management et la nécessité du dispositif ERM, nous avons subdivisé ce premier chapitre en 3 sections:

- ✓ Section 1 : La nécessité d'un dispositif ERM au sein des Compagnies d'assurance.
- ✓ Section 2 : Le Risque Management sous Solvabilité II.
- ✓ Section 3 : Les risques liés à l'activité d'assurance.

SECTION 1: LA NÉCESSITÉ D'UN DISPOSITIF ERM AU SEIN DES COMPAGNIES D'ASSURANCE

Le risque management et l'assurance entretiennent des relations intimes et durables. Dans cette section nous allons aborder l'évolution historique de la gestion de risque. Ensuite, nous allons essayer à définir le concept du risque management pour arriver finalement à expliquer pourquoi les compagnies d'assurance s'intéressent de plus en plus à l'ERM.

1. Le risque management : Apparition, évolution et définition :

Historiquement, l'étude de la gestion des risques a débuté après la Deuxième Guerre mondiale. Selon plusieurs sources (Crockford, 1982; Harrington et Niehaus, 2003; Williams et Heins, 1995), la gestion des risques moderne remonte à la période 1955-1964. Les deux premiers livres académiques ont été publiés par Mehr et Hedges (1963) et Williams et Hems (1964).

Ces deux écrivains ont défini trois principales stratégies de risque management à savoir :

- ✚ L'acceptation du risque
- ✚ Le transfert du risque
- ✚ La réduction du risque

L'acceptation du risque peut être définie comme étant l'acceptation délibérée du risque lorsqu'il est suffisamment peu significatif en probabilité et/ou en conséquence pour être raisonnablement assumé sans mettre en péril l'activité.

Le transfert du risque concerne typiquement l'assurance, mais pas uniquement, la sous-traitance peut s'envisager sous certaines conditions comme une stratégie de transfert de risque. Le risque management a longtemps été associé à l'utilisation de l'assurance en tant que protection des individus et des entreprises contre les pertes associées aux accidents.

La réduction du risque est l'utilisation organisée de procédures spécifiques en vue de réduire le risque à un niveau acceptable. Elle consiste à agir sur les probabilités de pertes avant la survenance de l'événement ou sur la distribution conditionnelle des pertes ex post. La prévention des accidents en est la forme la plus simple. De plus, l'interdiction d'utilisation de matières inflammables permet de réduire la probabilité de survenance d'un incendie, alors que l'installation d'extincteurs permet de réduire les conséquences de l'incendie une fois celui-ci déclaré.

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

Ces écrivains ont défini ainsi les bases et les principes du risque management et ont détaillé les étapes de ce processus comme suit :

- ✚ Identification des risques de pertes ;
- ✚ Mesure des risques de pertes ;
- ✚ Évaluation des différentes méthodes de maîtrise des risques ;
- ✚ Sélection de la méthode ;
- ✚ Suivi des résultats.

Depuis les années 1970, le concept de gestion des risques financiers a beaucoup évolué et s'est de plus en plus éloigné de l'assurance, qui est maintenant considérée comme un outil de protection en concurrence et en complémentarité avec plusieurs autres outils de gestion des risques. D'ailleurs, plusieurs entreprises, ayant des portefeuilles d'actifs physiques très diversifiés, ont commencé à développer des techniques de protection, d'autoprotection et d'auto assurance, contre des risques qu'elles pouvaient couvrir aussi efficacement que les assureurs. Ces techniques couvrent les conséquences financières d'un événement moins favorable ou les pertes d'un accident; elles consistent à créer une réserve de fonds assez liquide, pouvant être utilisée pour couvrir les pertes au moment d'un accident ou d'une fluctuation négative du marché.

La plus grande révolution du concept de gestion des risques, pour le secteur financier, est apparue durant les années 1970, lorsque la gestion des risques financiers est devenue une priorité pour beaucoup d'entreprises, dont les banques, les compagnies d'assurances ainsi que pour les entreprises exposées à des fluctuations de prix comme les risques de taux d'intérêt, de rendements boursiers, de taux de change et de prix des matières premières ou des produits de base. La principale cause de cette révolution réside dans l'augmentation importante des fluctuations des prix énumérées plus haut.

Historiquement, pour se protéger contre ces risques financiers, les entreprises ont eu recours aux produits dérivés. Ces derniers sont des contrats de protection contre certains risques, dont leurs valeurs dépend de la valeur et de la volatilité du sous-jacent ou des actifs ou indices de valeurs sur lesquels les contrats sont définis. Les produits les plus reconnus sont les contrats à terme forwards, options, futures et swaps.

Les produits dérivés ont d'abord été considérés comme des formes d'assurance pour protéger les entreprises contre des fluctuations importantes des différents risques encourus. Mais des activités de spéculation ont rapidement émergé dans les différents marchés, entraînant

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

d'autres risques de plus en plus difficiles à contrôler ou à gérer. De plus, l'émergence d'un très grand nombre de produits a rendu l'évaluation des risques globaux des entreprises très difficile (problème d'agrégation et d'identification des formes fonctionnelles des distributions de prix ou de rendement).

En même temps, la notion de la gestion des risques a pris une définition beaucoup plus générale. Les décisions de gestion des risques sont devenues des décisions financières, devant être évaluées en fonction de leurs effets sur la valeur de l'entreprise et non plus en fonction de l'efficacité de leur couverture de certains risques.

L'optique financière du risque management diffère alors de la vision industrielle sur la définition et l'étendue de la notion de risque. D'un point de vue financier, un risque peut être associé à des événements qui peuvent avoir des conséquences financières négatives ou positives. On parle alors de risques spéculatifs dans la mesure où l'exposition de l'entreprise est volontaire dans l'objectif d'en retirer un avantage. Ces risques sont acceptés dès lors que l'arbitrage pertes/profit est favorable. Cet arbitrage est subjectif et dépend de l'attitude de l'entreprise envers le risque.

La notion du risque management n'admet pas de définition exacte; cette notion évolue dans le temps. Nous nous limitons ici à citer la définition adoptée par l'auteur Frédéric MORLAYE (Frederic Morlaye, Le Risk management et l'assurance, Economica, 2006):

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

Le risque management s'intéresse donc à deux aspects. En premier lieu, le maintien des ressources techniques et des capitaux propres suffisants au regard des risques auxquels la compagnie est exposée tout en tenant compte de son appétence au risque en vue d'atteindre un niveau de performance donné et de garantir la pérennité de l'entreprise. En deuxième lieu, la prise en considération des droits et des intérêts de toutes les parties prenantes, plus particulièrement des assurés. Ce dernier point constitue la préoccupation majeure des autorités de régulation.

2. L'ERM dans les compagnies d'assurance : quelle nécessité ?

Après avoir mis l'accent sur l'évolution du risque management, il est donc nécessaire de comprendre l'utilité de ce système pour les compagnies d'assurances. Mais avant cela, il faudra d'abord définir ce que l'on entend par l'ERM.

a. Définition :

La notion d'Enterprise Risk Management (ERM) a émergé au début des années 2000 avec les travaux de la Casualty Actuarial Society (CAS) et du COSO. Les principes sous-jacents d'une démarche ERM ne sont pas nouveaux en soi, mais l'application d'un cadre formalisé et d'un processus structuré de gestion des risques dans l'Entreprise constitue un réel axe de progrès. L'Enterprise Risk Management ou "ERM" n'a pas une définition universellement connue. Plusieurs définitions se complètent : L'ERM est définie par la CAS comme étant la discipline par laquelle les organisations, dans n'importe quel secteur d'activité, évaluent, contrôlent, exploitent, financent et surveillent les risques de toutes origines avec pour objectif d'accroître la valeur de l'organisation pour ses parties prenantes à court, moyen et long terme.

Le CAS énumère ensuite les types de risques objet de l'ERM à savoir: risques catastrophiques, financiers, opérationnels et stratégiques.

- ✚ Les risques catastrophiques sont ceux traditionnellement pris en charge par les assureurs incluant l'incendie, le vol, tempête, pollution...
- ✚ Les risques financiers couvrent les éventuelles pertes dues à des fluctuations sur les marchés financiers (taux intérêts, taux de change, risque de liquidité...).
- ✚ Les risques opérationnels couvrent une large variété d'événements et de situations : Satisfaction client, risque de réputation, fraude interne, risque d'information...
- ✚ Les risques stratégiques incluent la concurrence, les préférences des consommateurs, l'innovation...

Le référentiel comptable Coso¹, quant à lui, a défini l'ERM comme « *un processus mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation 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* ».

¹ COSO, « Enterprise Risk Management — Integrated Framework », September 2004

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

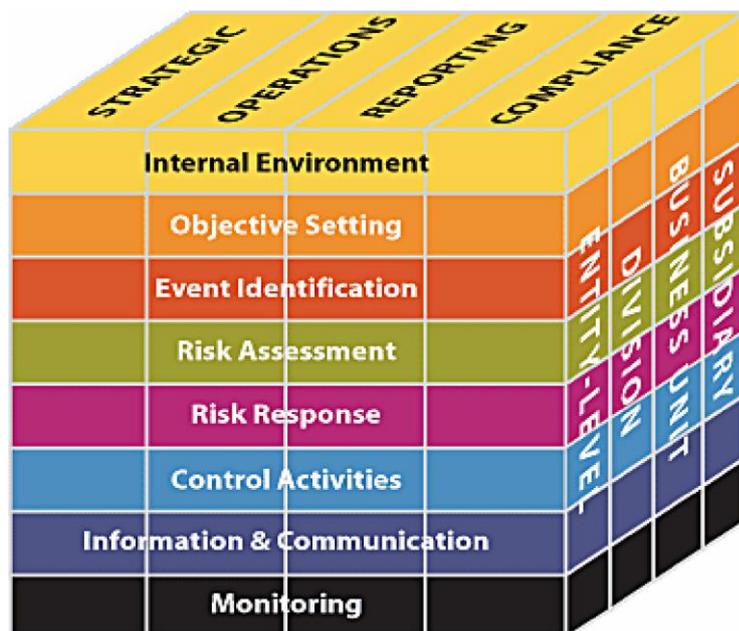
D'après ces définitions, nous pouvons dire que la démarche ERM est un processus continu qui identifie et évalue l'ensemble des risques de l'entreprise et leurs interactions.

b. Les éléments du dispositif de management des risques :

Les huit éléments du dispositif de management des risques, selon le référentiel de COSO, sont :

- ✚ **Environnement interne:** Il englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Cet élément représente la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par les collaborateurs d'une part et le management d'autre part. L'environnement interne est un facteur déterminant dans le dispositif de management des risques afin de pouvoir identifier l'appétence au risque de l'entreprise.
- ✚ **Fixation des objectifs:** Les objectifs doivent être préalablement définis afin de pouvoir identifier les événements susceptibles d'en affecter la réalisation. Les objectifs définis doivent être en ligne avec le niveau de l'appétence au risque.
- ✚ **Identification des événements:** Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés.
- ✚ **Évaluation des risques:** L'évaluation des risques se fait sur la base de l'analyse du couple fréquence/intensité.
- ✚ **Traitement des risques:** Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques. Pour ce faire, le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.
- ✚ **Activités de contrôle:** Le traitement des risques doit faire l'objet d'un contrôle qui veille à la mise en place du système et à son application effective pour mesurer le risque.
- ✚ **Information et communication :** L'information doit être identifiée, collectée, et communiquée à temps aux collaborateurs.
- ✚ **Pilotage:** Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue à travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

Figure 1 Éléments constitutifs de l'ERM- COSO 2



Cette représentation illustre la façon d'appréhender le management des risques dans sa globalité ou bien par catégorie d'objectifs, par élément, par unité ou en les combinant.

Source: COSO 2, "Enterprise Risk Management Framework"

L'ERM est une notion exhaustive. Il intègre les principaux concepts sur lesquels s'appuient les sociétés pour définir leur dispositif de management des risques. L'ERM est centré sur l'atteinte des objectifs fixés pour une entreprise donnée, et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficace.

c. L'ERM, quel intérêt ?

La prise de conscience généralisée induite par les faillites, les crises successives et la pression des parties prenantes rendant nécessaire de prouver que les risques doivent être identifiés et évalués. Ceci a accentué le besoin de la mise en place d'un dispositif risque management dans les compagnies d'assurances. En effet, la maîtrise de risque est le principal souci d'une compagnie d'assurance. Ces dernières sont donc les plus impliquées dans la mise en place d'un cadre de gestion des risques.

La mise en œuvre et l'implémentation de l'ERM contribueront à l'amélioration des performances de l'entreprise et lui fournira des avantages réels. L'ERM fournit une vision unifiée du risque au sein de la compagnie et peut être établi d'une manière qui reflète les besoins spécifiques de chaque entreprise.

En outre, le dispositif ERM est également nécessaire pour répondre aux nouvelles exigences de Solvabilité 2.

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

A cet égard, l'ERM s'impose de plus en plus aux compagnies d'assurances ; ce dispositif est considéré indispensable pour répondre aux meilleures pratiques du secteur et pour maintenir la compétitivité sur un marché hautement concurrentiel.

Le dispositif ERM vise à :

- ✚ Analyser les risques avec leurs probabilités et leurs impacts ;
- ✚ Avoir des solutions définies en fonction de la tolérance et de l'appétence au risque ;
- ✚ Avoir un processus de fixation des objectifs en ligne avec la mission de l'entité et son appétence au risque ;
- ✚ Mieux appréhender le risque à travers le contrôle et le suivi permanents ;
- ✚ Déterminer d'une manière plus précise le besoin en fonds propre permettant l'optimisation du capital ;
- ✚ Inciter la compagnie à adopter une vision de long terme sur ses risques ;
- ✚ Mieux comprendre les risques afin de pouvoir prendre des décisions ;
- ✚ Avoir une démarche proactive à l'opposé de la démarche réactive du contrôle et de l'audit.

Ce dispositif a pour but la création de valeur pour l'entreprise et donc aider l'organisation à atteindre ces objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

- ✚ *Stratégique*: objectifs stratégiques servant la mission de l'organisation ;
- ✚ *Opérationnel*: objectifs visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- ✚ *Reporting ou informations financières*: objectifs liés à la fiabilité et la transparence du reporting-
- ✚ *Conformité*: objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

De plus, le processus ERM doit être efficace : une gestion efficace des risques nécessite de chacun (actionnaires, investisseurs, clients, agences de notation, organismes professionnels...), une prise de conscience de son rôle dans la mise en place, dans le fonctionnement de l'ERM ainsi que les missions spécifiques dans le cadre de ce projet.

Selon le référentiel COSO, l'efficacité d'un dispositif de management des risques peut s'apprécier en vérifiant que chacun des huit éléments fonctionne efficacement. Un dispositif efficace exclut toute faiblesse majeure dans l'un des éléments.

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

La norme ISO 31000:2009 « Management du risque – Principes et lignes directrices », une nouvelle norme internationale sur des principes et des lignes directrices génériques sur la gestion des risques, quant à elle, met l'accent sur la mise au point d'un cadre qui permettra d'intégrer totalement la gestion du risque à l'organisation.

Toujours selon la norme ISO, l'ERM est conçu pour être adapté aux besoins et à la structure propre de l'organisation puisqu'il établit une assise fiable pour la prise de décisions et la planification, ce qui englobe l'affectation adéquate des ressources à l'ensemble du processus.

A cet égard, le processus appliqué à l'échelle de l'entreprise doit être appuyé, itératif et efficace, autrement dit, la gestion des risques doit être une composante active des processus, des politiques et des valeurs ainsi que de la culture régissant la gouvernance, la stratégie et planification, la gestion et la préparation des rapports.

En outre, la norme ISO établit les principes d'une gestion efficace du risque, le cadre dans lequel la gestion du risque s'effectue et le processus appliqué pour gérer le risque. Elle dresse, ainsi, une longue liste des attributs de la gestion efficace du risque dans laquelle figurent notamment l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, les rapports financiers et la confiance des intervenants. En d'autres termes, la mise en œuvre efficace de la gestion des risques aide les organisations à se conformer aux exigences des lois et règlements et aux normes internationales pertinentes. La norme intègre également certains des attributs plus traditionnels de la gestion du risque opérationnel (par rapport au référentiel COSO), notamment le renforcement de la performance en matière de santé et de sécurité, la protection de l'environnement, l'amélioration de la prévention des pertes et de la gestion des incidents ainsi que la réduction au minimum des pertes.

Dans une optique organisationnelle élargie, la norme stipule que la gestion efficace du risque permettra de rehausser la résilience de l'organisation et l'apprentissage au sein de celle-ci.

SECTION 2 : LE RISQUE MANAGEMENT SOUS SOLVABILITÉ II

Les crises financières et économiques qui ont marqué le monde depuis le siècle dernier ont mis en lumière la nécessité de renforcer la sécurité et la fiabilité des organisations; les scandales d'Enron et de Worldcom au début des années 2000 ont conduit à la mise en place de nouvelles lois et règles visant une meilleure solvabilité et transparence.

Les compagnies d'assurances sont au cœur de l'économie, leur métier est centralisé sur la prise de risque. Néanmoins, en gérant des risques, ces derniers doivent mettre des dispositifs adéquats leur permettant de bien maîtriser ces risques afin de pouvoir honorer leurs engagements.

La Solvabilité 1 a permis dans un premier temps de protéger les assurés d'une part et l'économie d'une autre part. Or, la complexification de l'environnement a mis en question cette norme. Pour pallier aux insuffisances de la solvabilité 1, les directives européennes ont instauré la nouvelle norme prudentielle solvabilité 2.

L'analyse par les risques est le fondement de la réforme prudentiel issu de la directive Solvabilité 2. Dans ce cadre, pour être à même de développer leur activité économique et répondre à leurs exigences prudentielles, les organismes d'assurances doivent savoir gérer les risques auxquels ils s'exposent. D'autant plus que la maîtrise de ces derniers, la gestion de risque n'est pas uniquement une source de sécurités, mais aussi une opportunité sur un marché concurrentiel et s'incorpore désormais directement dans leur stratégie d'entreprise.

1. De solvabilité I à solvabilité II :

La solvabilité I est un régime prudentiel bâti dans les années 70. Malgré sa révision de 2002, ce régime a été toujours critiqué. En effet, la notion du risque évolue de plus en plus et devient de plus en plus complexe, voire difficile à maîtriser.

Les évolutions majeures de l'environnement économique, financier et technique ont redéfini la notion du risque et ont induit à l'apparition de nouveaux risques comme le terrorisme ou encore le risque climatique. De plus, plusieurs types de risques tels que le risque marché, le risque crédit.... Sont jugés comme n'étant pas pris correctement dans le cadre de solvabilité 1.

a. Les principales limites de Solvabilité I :

Parmi les critiques à l'encontre de solvabilité I, on peut citer :

- ✚ Les textes ne formulent que peu d'exigences qualitatives sur la gestion des risques et sur la gouvernance => ne favorise pas une allocation optimale du capital.
- ✚ Des aspects de groupes peu ou mal appréhendés, le régime s'appuie principalement sur le contrôle « solo ».
- ✚ Le calcul de l'exigence de marge de solvabilité ne reflète pas le risque supporté par l'assureur, vu que le ratio de solvabilité est calculé de manière forfaitaire, en proportion du chiffre d'affaires d'une branche et ne tient ainsi pas compte des spécificités de chaque entreprise.
- ✚ La norme souffre d'un manque d'harmonisation des normes et des pratiques, d'un système peu flexible dépassé par les innovations et les développements internationaux les plus récents.
- ✚ Manque de sensibilité au risque.

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

Ces mutations ont conduit à une vague de révision et d'adaptation des règles prudentielles à la mondialisation des activités d'assurances, et ce à travers la nouvelle réforme Solvabilité II. Le but de cette réforme est d'inciter les compagnies d'assurance à approfondir leurs connaissances des risques et à mieux les gérer ainsi que d'offrir un cadre réglementaire harmonisé. Le nouveau régime prudentiel devra, d'une part, assurer un équilibre entre la protection des assurés et le cout de capital pour les assureurs ; ceci favoriser une approche fondée sur le profil de risque particulier de l'entreprise d'assurance. D'autre part, il doit promouvoir également une bonne gestion des risques. En contrepartie, le dialogue prudentiel devrait être renforcé.

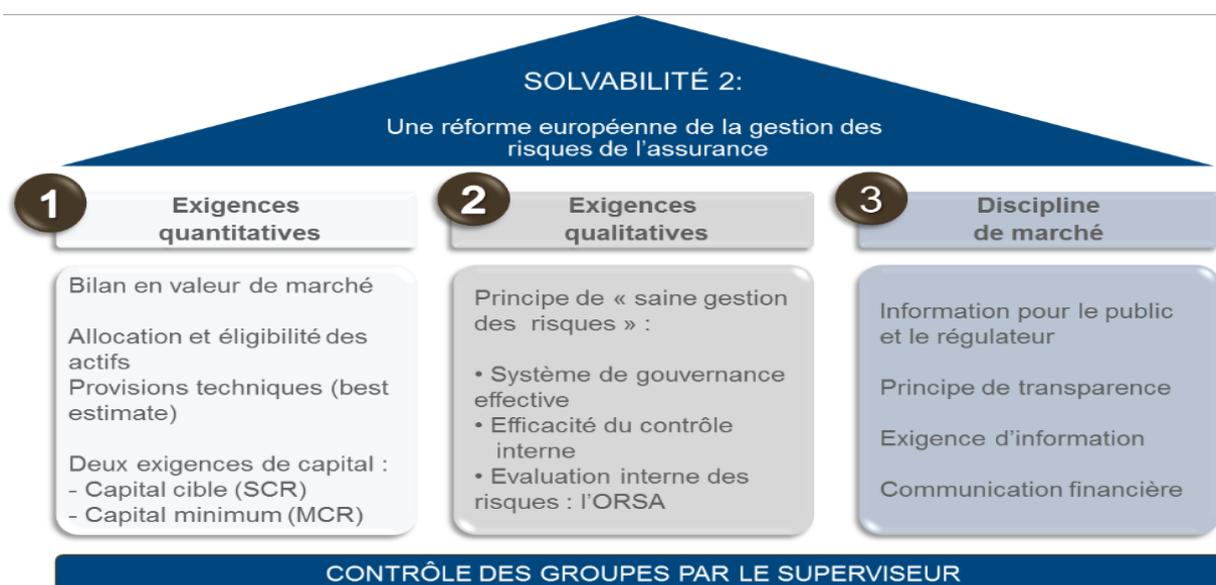
La Solvabilité 2 se révèle constituer une évolution majeure du monde de l'assurance, conduisant à bousculer totalement les pratiques propres à la gestion de risque et au pilotage des sociétés d'assurances.

b. Vers la solvabilité II :

Le cadre général de la nouvelle norme prudentiel Solvabilité II suit l'approche des accords de Bâle avec une structure à trois piliers, ceci rendra les principes et les mécanismes de régulation du secteur des assurances plus en ligne avec ceux des banques. La Solvabilité II est un processus dynamique en constante évolution à travers les consultations, feedbacks et la collaboration entre le secteur des assurances et les autorités de régulation.

La réforme s'organise autour de trois piliers représentés, souvent, sous la forme suivante :

Figure 2 Les trois piliers de Solvabilité II



Source: L'European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA)

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

Les exigences de solvabilité 2 doivent être considérées comme un ensemble cohérent. Par exemple, le système de gestion des risques du pilier 2 s'appuiera sur les mesures quantitatives réalisées dans le cadre du pilier 1, et, en parallèle, les processus quantitatifs mis en place dans le cadre du pilier 1 répondront aux exigences de formalisme et de contrôle exigés au sein du pilier 2. Le pilier 3 quant à lui, notamment par l'intermédiaire des exigences d'informations du public, a pour objectif de conduire les compagnies d'assurance à communiquer au marché le niveau de solvabilité et le fonctionnement du dispositif de gestion des risques. Ceci est dont le but d'améliorer la transparence du marché et de permettre aux investisseurs, aux établissements de crédit et aux agences de notation de disposer d'un maximum d'informations sur la qualité financière des assureurs.

i. Pilier 1 : les exigences quantitatives

Plusieurs exigences quantitatives sont regroupées sous le premier pilier ; la solvabilité 2 a introduit la notion de la richesse économique via le bilan économique : L'actif est calculé en valeur de marché. En parallèle, la nouvelle norme prudentielle a défini un nouveau cadre de valorisation des passifs des assurances.

L'idée était d'élaborer un référentiel commun applicable à tous les types d'engagement et cohérent avec le principe de la juste valeur.

De ce fait, et vu l'intégration de la notion de bilan économique, les règles quantitatives portent sur 3 éléments:

Les provisions techniques

Les provisions techniques doivent être constituées pour que les compagnies d'assurance puissent honorer leurs engagements encourus envers les assurés, les bénéficiaires et les ayants droit.

Sous solvabilité², les provisions doivent :

- être évaluées sur la base de la valeur de sortie actuelle ;
- tenir compte des informations du marché ;
- être calculées de façon « prudente, fiable et objective ».

Les provisions techniques sont composées en un « best estimate » et la marge de risque. Pour éviter toute confusion, la directive européenne a défini le « best estimate » comme étant la valeur actuelle probable des flux futurs.

La marge de risque représente le montant de provisions complémentaires au Best Estimate calculé de façon à ce que le montant total de provisions inscrit au bilan permette aux compagnies d'assurance à honorer leurs engagements.

Le Capital de Solvabilité Requis SCR

Le SCR correspond à un niveau de fonds propres qui permet aux assureurs d'absorber des pertes imprévues et de fournir ainsi, une sécurité raisonnable aux assurés et aux souscripteurs. Autrement dit, le SCR est le capital nécessaire qui permet d'assurer la continuité de l'activité.

Le calcul du SCR peut se faire soit à l'aide d'une formule standard définie par le régulateur, soit à l'aide d'un modèle interne développé par l'entreprise elle-même et validé par le régulateur.

Le Minimum de Capital Requis MCR

Le MCR est le niveau minimum de fonds propres constituant le seuil déclencheur de l'intervention immédiate et sévère de l'autorité de contrôle.

ii. Pilier2 : les exigences qualitatives et la surveillance prudentielle

Par l'intermédiaire du pilier 2, la solvabilité 2 fixe des normes qualitatives de surveillance en termes de contrôle interne, de gestion de risque de leur application par l'autorité de contrôle. Ce pilier vise à renforcer la gouvernance des entreprises d'assurance et de réassurance d'une part et à renforcer le rôle du superviseur d'autre part.

Pour résumer, les exigences quantitatives peuvent être subdivisées en 3 éléments:

- ✚ La gestion des risques ;
- ✚ La gouvernance ;
- ✚ Les activités de contrôle.

La gestion des risques

La gestion des risques est l'un des fondements de la réforme de la nouvelle norme prudentielle. En effet, les compagnies d'assurances doivent mettre en place un système de contrôle interne efficace.

Les exigences portant sur l'évaluation interne des risques et de la solvabilité sont appelées ORSA. L'ORSA permet d'identifier, d'évaluer, de suivre et de contrôler les risques internes et externes, à court et à long terme, auxquels un assureur devra faire face et permet, ainsi, de déterminer le niveau de capital dont l'entreprise a besoin pour assurer sa solvabilité en permanence.

La gouvernance

Chaque compagnie d'assurance doit mettre en place un système de gouvernance efficace, qui garantit une gestion saine et prudente de l'activité. Le système de gouvernance doit prévoir une structure organisationnelle transparente adéquate, avec une répartition claire et une séparation appropriée des responsabilités.

Le système de gouvernance tel que défini par la solvabilité 2 nécessite la mise en place de quatre fonctions clés : la fonction gestion des risques, la fonction conformité, la fonction audit interne et la fonction actuarielle.

Les activités de contrôle

La directive prévoit l'harmonisation des méthodes, instruments et compétences en matière de supervision prudentielle entre les différentes autorités de supervision européennes.

iii. Pilier 3 : Discipline de marché

Le troisième pilier concerne le reporting au superviseur et la communication vers le public: il porte sur les informations qui doivent être communiquées par les assureurs. Son objectif est d'instaurer une transparence du marché.

Le reporting au superviseur

L'un des éléments fondamentaux de solvabilité 2 est la communication des informations harmonisées de la part des entreprises d'assurances à leurs superviseurs. Ces informations vont au-delà des normes d'informations financières. Elles comportent les différents éléments d'information dont un superviseur a besoin pour accomplir sa mission.

La communication vers le public

Afin de renforcer les mécanismes de marché et la discipline au sein du secteur, la Solvabilité2 a prévu la transparence vis-à-vis du public et la communication des informations par les entreprises d'assurance et de réassurance.

Ce pilier va bien au-delà des exigences de divulgation d'information comptable et financière au public préconisées par Bâle II. En effet, Solvency II étend cette obligation aux reporting d'informations destinées aux superviseurs.

2. L'ORSA dans la Solvabilité II : un dispositif prospectif à construire.

L'ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) ou évaluation interne des risques et de la solvabilité, en faisant référence à l'article 45 de la Directive Solvabilité 2, est défini comme suit : « *Dans le cadre de son système de gestion des risques, chaque entreprise d'assurance et de réassurance procède à une évaluation interne des risques et de la solvabilité* »

Autrement dit, l'ORSA est un ensemble de procédures internes désigné comme étant un outil d'analyse décisionnelle et stratégique dans le but d'évaluer de manière continue et prospective le besoin global de solvabilité d'une compagnie d'assurance, et ce en tenant compte des risques spécifiques de cette entreprise. Cette évaluation doit être toujours axée sur le profil spécifique de chaque assureur et sur sa propre appétence au risque.

Dans ce cadre, il est demandé aux assureurs :

- ✚ D'évaluer le besoin global de solvabilité de l'entreprise ;
- ✚ D'évaluer leur conformité réglementaire concernant la couverture du Solvency Capital Requirement (SCR) et celle du Minimum Capital Requirement (MCR) ainsi que les exigences relatives au calcul des provisions techniques ;
- ✚ De savoir si tous les risques quantifiables et importants sont soumis au calcul du SCR. C'est-à-dire, être capable d'évaluer si le profil de risque de l'assureur s'éloigne ou non des hypothèses adossées au calcul du SCR.

La mise en place de l'ORSA implique de mettre en place un système de gouvernance regroupant la fonction de gestion des risques et celle du contrôle interne. Ce système doit être intégré dans l'organisation, doit avoir un poids dans chacune des prises de décision et contribuer ainsi au pilotage de l'entité. Le pilotage des risques conduit alors à fixer le niveau de risque que l'assureur est prêt à prendre c'est-à-dire son appétence au risque et conduit à établir des mesures quantitatives capables de le gérer. En outre, les dispositifs de ce système doivent être formalisés et transmis aux autorités de régulation dans le rapport ORSA.

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

D'ailleurs, les assureurs doivent être capables de démontrer aux autorités de contrôle qu'ils sont en mesure d'évaluer leur solvabilité, c'est-à-dire leur besoin en fonds propres nécessaire pour faire face aux risques futurs et donc, de garantir la solvabilité de la compagnie d'assurance.

C'est pourquoi l'European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) a trouvé nécessaire que les assureurs doivent montrer qu'ils assimilent et évaluent parfaitement leur exposition au risque et que cette dernière soit bien prise en compte dans la gouvernance et la gestion de l'entreprise. Pour ces raisons, l'évaluation interne des risques et de solvabilité est considérée à ce jour comme étant la pièce maîtresse de la réforme, puisqu'il concilie à la fois le pilier 1 et les aspects quantitatifs qui y sont associés et le volet qualitatif du pilier 2.

En outre, la mise en place de ce système peut s'avérer difficile et complexe spécialement dans les entreprises qui manquent d'une culture managériale de gouvernance et de gestion des risques. C'est à ce niveau que se situe l'intérêt du dispositif ORSA.

Le dispositif ORSA s'oriente de façon spécifique vers les compagnies d'assurances. En effet, ce mécanisme répond à plusieurs préceptes:

- ✚ **Spécificité des risques:** l'ORSA a pour objectif l'évaluation de la solvabilité de l'entreprise. Il doit être fondé sur les spécificités du profil de risque de l'assureur et sa tolérance au risque. Ce dispositif doit enfin pouvoir tenir compte des projections sur le moyen terme.
- ✚ **Vision prospective des risques:** Le besoin global de solvabilité intègre une dimension prospective, exprimée comme étant le niveau de fonds propres à détenir assurant un ratio de solvabilité supérieur à un seuil bien déterminé. Cette projection permet d'anticiper le besoin de financement à venir de l'entreprise, par exemple, de modifications d'hypothèses stratégiques, de l'évolution des encours, mais aussi de celle du portefeuille des différents produits d'assurances (auto, habitation, santé, etc.). En d'autres termes, c'est le business plan de l'entreprise.
- ✚ **Le principe de proportionnalité:** Ce principe prévoit que les exigences réglementaires doivent être adaptées à chaque entité, et ce de façon proportionnée à la nature, à l'échelle et à la complexité des risques inhérents à l'entreprise. Il s'agit, par exemple, de ne pas faire peser un poids réglementaire trop important aux assureurs de petite ou de moyenne taille qui n'ont pas, a priori, la même exposition au risque.

✚ **Communication des résultats et reportings** : Il est demandé aux compagnies d'assurances de rédiger au moins une fois par an le rapport ORSA. Ce dernier sera présenté chaque année aux autorités ou lors de changements susceptibles de modifier le profil de risque de l'entreprise. Cette exigence a pour unique but de garder constante la culture du risque au sein de l'organisation.

La mise en place d'un tel dispositif n'est donc pas sans effet sur la gouvernance et le pilotage d'une entreprise. En effet, les principes énoncés ci-dessus reviennent à repenser l'organisation d'une assurance en harmonisant, notamment, avec les objectifs de la gestion des risques ou bien du contrôle permanent. En d'autres termes, cela revient à fixer des limites de risques et à déterminer l'appétence au le risque pour chaque entreprise.

SECTION3 : LES RISQUES LIES À L'ACTIVITÉ D'ASSURANCE

Nous avons commencé ce chapitre par deux sections qui traitent respectivement la nécessité d'un dispositif ERM dans les compagnies d'assurance et l'apport de la nouvelle norme prudentiel « solvabilité2 ». Toutefois, la notion du risque était toujours présente. Nous avons jugé utile donc de définir ce qu'on entend par risque dans un premier lieu et de déterminer ensuite les risques auxquels une compagnie d'assurance est exposée.

1. Qu'est-ce que le risque ?

En vue de poser les bases et cerner le périmètre de nos travaux de cartographie, il est important de lever certaines ambiguïtés persistantes entre le risque et des notions proches.

a. Incertitude vs risque :

Dans son article intitulé Risk, Uncertainty and Profit (1921 p 233), Franck Knight effectue une distinction entre risque et incertitude : « *La différence pratique entre les deux catégories, le risque et l'incertitude, est que, s'agissant de la première, la distribution du résultat parmi un ensemble de cas est connue (soit par le calcul a priori, soit par des statistiques fondées sur les fréquences observées), tandis que ceci n'est pas vrai de l'incertitude en raison de l'impossibilité de regrouper les cas, parce que la situation à traiter présente un degré élevé de singularité* »

CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE

En d'autres termes, le risque est un futur dont la distribution des différents états possible est connue. En outre, l'incertitude peut être définie comme un futur dont la distribution d'états n'est pas connue, et ne peut être connue.

b. Probabilité vs risque :

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

La probabilité ou la probabilité de survenance permet de caractériser la facilité avec laquelle se produit l'enchaînement d'événements qui conduit à l'accident (il survient plus ou moins souvent). La gravité mesure ses conséquences éventuelles ou encore les effets sur les cibles de l'accident (il a des conséquences plus ou moins importantes).

c. Danger vs risque :

Le danger est la façon dont un objet ou une situation est susceptible de causer du tort : Il y a danger lorsqu'un objet ou une situation possède une capacité intrinsèque à provoquer un effet dommageable. C'est le cas par exemple des machines sans protection, des incendies, des explosions..... Le risque, quant à lui, représente la probabilité que ces effets se produisent : le risque peut être élevé ou au contraire négligeable.

d. (Menace, vulnérabilité) vs risque :

Le risque dépend des menaces subies, mais également du degré de vulnérabilité face à ces menaces. Une menace qui agit sur une vulnérabilité (faille ou faiblesse) génère des conséquences néfastes (l'impact) pour l'organisation ou le système concerné.

En effet, les menaces sont définies comme étant des actions, des actions potentielles ou des inactions susceptibles de causer des dommages ou des pertes. La vulnérabilité, quant à elle, désigne le degré auquel les personnes sont susceptibles d'encourir des pertes, des dommages... Ce degré varie selon les personnes et selon les groupes, et il varie aussi dans le temps pour une même personne ou un même groupe.

Le risque est modélisé comme suit :

$$\text{Risque} = \text{Menace} \times \text{Vulnérabilité} \times \text{Impact}$$

N. B. Cette modélisation apparaît essentiellement dans le domaine de la sécurité informatique.

Quelle est alors la définition du risque ?

La notion du risque n'admet pas une définition exacte et unique. Elle évolue dans le temps; selon le référentiel ISO Guide 73 « Vocabulaire du management du risque » révisé lors du développement de la norme ISO 31000 (2009) « Management du risque – Principes et lignes directrices » le risque est défini comme suit :



2. Les Risques de l'assurance :

Toute compagnie d'assurance devrait gérer que les risques pour lesquels elle est la plus efficace et laisser ainsi à d'autres compagnies (réassurance) ou aux marchés financiers la gestion des autres risques. Selon Jean-Philip Dumont dans son article « Gestion des risques des compagnies d'assurance : une revue de la littérature récente », il existe trois catégories de risques auxquels peuvent faire face les assureurs.

La première catégorie comprend les risques qu'un assureur ne peut éliminer ou éviter dans ses activités courantes tels les risques systématiques ou marchés, opérationnels et légaux. L'assureur possède deux techniques afin d'éviter ce genre de risque. Dans un premier temps, il doit implanter un processus standardisé de soumission qui empêchera la prise de mauvaises décisions. Ensuite, il peut se construire un portefeuille lui permettant de profiter du principe de diversification (la loi des grands nombres et le théorème de limite centrale) afin de réduire l'impact des risques qu'il ne peut éviter.

La deuxième catégorie représente les risques dont l'assureur n'a pas l'expertise nécessaire pour les gérer efficacement et qui doivent être transférés à l'externe. Garder ces risques à l'interne peut engendrer une perte de valeur pour la compagnie d'assurance. Dans cette catégorie, nous retrouvons le risque actuariel et le risque de taux d'intérêt, qui peuvent être

gérés par l'assureur, mais qui dans certains cas peuvent être éliminés de manière plus efficace à l'aide de la réassurance et de produits dérivés sur taux d'intérêt (contrats à terme, swap, caps...).

Enfin, la troisième catégorie comprend les risques dont l'assureur possède l'expertise et par conséquent pouvant être gérés activement à l'interne. Cette catégorie comprend des risques qui créent de la valeur pour la compagnie d'assurance s'ils sont gérés à l'interne, car il en coûterait plus cher de les transférer à l'externe. Ceci peut être expliqué par la nature complexe du risque, ce qui rend coûteux le transfert d'information ou simplement par le fait que ce risque représente la spécialité de l'assureur, faisant en sorte qu'il est le plus efficace pour le gérer. Par exemple, l'assureur peut détenir un avantage compétitif au niveau du risque actuariel de sa principale branche d'affaires.

a. Typologie des risques selon Solvabilité 2 :

Selon le pilier 1 de la nouvelle norme prudentiel Solvabilité 2, le niveau de capital de solvabilité requis (SCR) est fixé de manière à garantir que tous les risques quantifiables auxquels les compagnies d'assurance sont exposées seront pris en considération. Ainsi, la formule standard du pilier 1 définit un certain nombre de modules de risques quantifiables liés aux activités d'assurance : risque de souscription non vie, risque de marché, risque de contrepartie, risque pour actifs incorporels, risque opérationnel, risque de santé et risque de souscription non vie. Tous ces risques ainsi que leurs sous modules sont organisés dans un schéma afin de guider les assureurs dans le calcul du SCR.

i. Risque de souscription non vie : C'est le risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance non vie et ce en raison d'hypothèses inadéquates en matière de tarification. Ce risque est composé de trois sous modules de risque.

- **Le risque de primes et de réserves en non vie :** Risque provenant de variations sur la date de survenance, l'occurrence et l'impact des événements assurés par l'entreprise d'assurance et aussi la date et le montant des prestations à réaliser.
- **Le risque de rachat non vie :** Risque lié à des changements des taux d'exercices retenus pour le calcul des provisions.

- **Le risque catastrophe en non vie** : Ce sont les risques liés à l'incertitude autour des évènements exceptionnels influençant les hypothèses retenues en matière de tarification et de provisionnement.

ii. Risque de marché: il peut être défini comme le risque de perte ou de changement défavorable de la situation financière résultant de fluctuation des prix des instruments financiers composant le portefeuille. L'exposition se situe aussi bien à l'actif et au passif du bilan. Le risque de marché est composé de plusieurs sous modules à savoir :

- **Risque de taux d'intérêt** : Ce risque résulte de l'impact des variations de la courbe de taux d'intérêt sur le portefeuille ;
- **Risque action** : Il fait référence à la sensibilité de la valeur des actifs, des passifs et des instruments financiers au niveau ou à la volatilité de la valeur de marché des actions ;
- **Risque sur les actifs immobiliers** : Il résulte du niveau ou de la volatilité du cours de l'immobilier ;
- **Risque de devise** : Il résulte du niveau ou de la volatilité des taux de change ;
- **Risque de spread** : Il provient de la volatilité des spreads de crédit sur la courbe des taux d'intérêt.
- **Risque de concentration** : C'est un risque supplémentaire supporté par les assureurs du fait d'un manque de diversification de son portefeuille d'actifs.

iii. Risque de contrepartie : Il est appelé encore risque de crédit ou risque de défaut. La solvabilité 2 a défini comme suit : « est le risque de perte résultant d'une défaillance imprévue ou d'une dégradation de la note de crédit des contreparties ou des débiteurs de contrats de réduction des risques, tels que des dispositifs de réassurance ».

L'association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA), quant à elle renferme la définition suivante du risque de crédit : « Le risque de perte financière découlant du défaut ou des mouvements de l'attribution d'une cote de crédit aux émetteurs de valeurs mobilières (dans le portefeuille de placement de la société d'assurances), aux débiteurs (les débiteurs hypothécaires), ou aux contreparties (sur contrats de réassurance, contrats d'instruments dérivés ou dépôts) et intermédiaires, envers lesquels la société a une exposition.

Le risque de crédit englobe le risque de défaut, le risque de décote ou de migration, le risque indirect de crédit ou d'écart de taux, le risque de concentration et le risque de corrélation. Les sources du risque de crédit sont les contreparties de placement, les titulaires de police (sous forme de primes à recouvrer), les réassureurs, les intermédiaires et les contreparties d'instruments dérivés. » De ce fait, le risque de défaut du réassureur peut résulter de l'incapacité ou du refus potentiel du réassureur, ou d'une partie prenante dans le cadre d'un transfert de risque alternatif, de respecter ses obligations envers la cédante.

- iv. Risque sur actifs incorporels :** C'est un risque résultant de fluctuations affectant le niveau ou la volatilité de la valeur des actifs incorporels (logiciels, brevets, marques ...) présents dans le bilan de l'assureur.
- v. Risque opérationnel :** C'est le risque de perte résultant de processus, de personnes, de systèmes internes ou d'événements inadéquats ou défailants. Il inclut également les risques juridiques. Les risques de réputation et les risques résultant de décisions stratégiques ne comptent pas comme des risques opérationnels.
- vi. Risque de souscription santé :** Ce module de risque couvre le risque de souscription pour toutes les garanties santé et accidents du travail. Il se divise en trois sous modules : santé à long terme pratiquée sur une base technique similaire à l'assurance vie, santé à court terme et accidents du travail.
- vii. Risque de souscription vie :** Le risque de souscription vie résulte d'une tarification non prudente à la souscription ou au rachat du contrat. Le régulateur demande de calculer le *SCR* avec un facteur d'atténuation du risque par les participations bénéficiaires futures. Il est déterminé en faisant la différence entre le *SCR* calculé avec la participation bénéficiaire et le *SCR* sans participation bénéficiaire. Le risque de souscription vie est composé du: risque de mortalité, risque de longévité, risque de dépenses et du risque de catastrophe *Cat Life*.

b. Les dix grands risques² des assureurs IARD en 2015:

KPMG considère, dans son rapport annuel de 2015 pour la Commission européenne, les dix grands risques pour les assureurs IARD sont les suivants (par ordre d'importance) :

- ✚ Fardeau de la réglementation et de la conformité ;
- ✚ Sinistres associés à des événements catastrophiques ;
- ✚ Faibles taux d'intérêt ;
- ✚ Changements d'ordre comptable et actuariel ;
- ✚ Changements climatiques ayant une incidence sur le coût des sinistres ;
- ✚ Coût et risques associés aux investissements en TI ;
- ✚ Préférence des consommateurs pour des canaux de distribution plus novateurs ;
- ✚ Réglementation de la tarification de l'assurance ;
- ✚ Concurrents mieux outillés pour analyser les données ;
- ✚ Consolidation favorisant l'émergence de gros concurrents.

Le secteur de l'assurance dommages doit sans contredit relever des défis particuliers qui nuisent sérieusement à sa rentabilité. Les assureurs IARD placent au sixième rang, les coûts et les risques liés aux investissements en TI. Un nouveau risque qui appartient aux dix grands risques menaçant les assureurs IARD ?? En effet, il n'est pas étonnant que cet élément représente un enjeu important, car le secteur de l'assurance est équipé de systèmes vétustes. Les coûts, la complexité et l'investissement en temps font du remplacement des systèmes un risque important. Le jeu en vaut-il la chandelle? Des études et des analyses de KPMG montrent que 12 des plus grandes compagnies d'assurance dommages ont investi au total entre cinq et six milliards dans les TI de 2007 à 2012 (données basées sur un taux de 3,5 à 4 % des primes nettes émises). Pendant la même période, le ratio des frais engagés par le même groupe d'assureurs (commissions et frais généraux, déduction faite des charges fiscales) est passé de 26,4 % à 26,1 % des primes nettes émises. En dépit d'investissements très substantiels dans les TI, on tarde à observer une baisse des charges opérationnelles dans le secteur.

² KPMG au Canada. Deuxième édition du sondage annuel sur les risques et occasions dans le secteur de l'assurance au Canada, 2015.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons présenté des généralités sur le risque management où nous avons mis l'accent sur l'importance de cette notion. En effet, les crises financières et économiques ont marqué le monde depuis des siècles rendant nécessaire de renforcer la solvabilité des compagnies d'assurances.

A cet égard, les obligations règlementaires, notamment la directive « Solvency II », donnent un cadre de fonctionnement strict aux entreprises d'assurances en terme de contrôles à mettre en place et surtout en terme de niveau de capital minimum à posséder. Ce cadre vise la maîtrise des risques afin de pouvoir opérer en toute sécurité dans un marché concurrentiel.

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

Ces considérations permettent de comprendre pourquoi le dispositif risque management est aujourd'hui au centre des préoccupations de la plupart des dirigeants, notamment au sein des entreprises d'assurances vu qu'ils sont les preneurs ultimes du risque.

De ce fait, l'identification, la bonne connaissance et l'évaluation pertinente du risque sont donc des éléments primordiaux d'où la nécessité d'élaboration d'une cartographie des risques qui constitue un outil central du dispositif ERM.

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT

INTRODUCTION

Comme nous avons déjà avancé, le risque management devient un outil indispensable. Cet outil a évolué vers une démarche beaucoup plus large, plus technique et multiforme que celle pratiquée au début des années 50 et 60. Le risque management s'est donc enrichi, systématisée et structurée. D'ailleurs, la démarche du risque management a bénéficié des progrès continus de la technique et des systèmes d'information, des progrès de l'économie, de la finance, des ingénieurs Le risque management s'est également systématisé avec de réelles démarches d'analyses exhaustives et de cartographie des risques.

La cartographie des risques représente une base essentielle du processus de gestion des risques; elle constitue un outil d'aide à la décision pour les responsables de l'entreprise. En effet, tout dispositif de gestion de risque repose sur une bonne connaissance des risques auxquels est exposée l'entreprise et permet donc de déterminer le profil de risque approprié pour chaque entreprise.

La cartographie des risques constitue un outil d'identification, d'évaluation et de hiérarchisation des risques.

En revanche, il faut préciser qu'il n'existe pas une cartographie "standard" pour la maîtrise de risques. En d'autres termes, une méthodologie doit être mise en place toute en tenant compte des objectifs et des spécificités de la compagnie d'assurance ; la formalisation d'un outil d'évaluation des risques doit tenir compte d'une part les dimensions stratégiques, organisationnelles, financières et culturelles intrinsèques et d'autre part les contraintes externes (réglementaires, concurrentielles...).

Dans ce sens, la cartographie des risques doit être synthétique, visuelle, très explicite et flexible afin de permettre une bonne gestion des risques, et ce en s'adaptant avec l'évolution organisationnelle et les risques émergents.

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT

Dans ce chapitre, nous allons mettre en évidence la démarche conceptuelle de l'élaboration d'une cartographie des risques en exposant dans un premier temps des générales sur la cartographie des risques avant de mettre en exergue les spécificités du cadre dans lequel va s'insérer la cartographie des risques, celui de la branche d'assurance incendie.

Trois sections seront alors présentées :

- ✓ Section 1 : Généralités sur la cartographie des risques;
- ✓ Section 2 : Les étapes de construction d'une cartographie des risques ;
- ✓ Section 3: L'assurance incendie : contexte, marché et spécificité.

SECTION 1: GÉNÉRALITÉS SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Nous traitons dans cette section des notions fondamentales inhérentes à la cartographie des risques tels que ses définitions et caractéristiques, ses objectifs et utilités, ses acteurs et enfin les différentes approches de son élaboration.

1. Définition et caractéristiques:

La cartographie est un outil s'inscrivant dans le cadre de la gouvernance des risques qui permet de recenser les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée.

Souvent, plusieurs auteurs définissent la cartographie des risques :

- ❖ Selon l'AMRAE (2002:3), « la cartographie des risques est un moyen permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux et de mettre en place des plans d'action pour les gérer en fonction des ressources disponibles. »
- ❖ Par ailleurs, selon BAPST (2002 :4), « la cartographie des risques ou « risk mapping » n'est que le résultat du processus général de la gestion des risques. Cette cartographie permet en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise d'appliquer les actions de transformation du profil des risques qui s'imposent. Il s'agit également de pouvoir mesurer la performance de la gestion des risques et veiller au respect des attentes des parties prenantes en terme de profil de risque et des règles de gestion des risques. C'est aussi un outil, un moyen de suivi et communication affinée. »
- ❖ Quant à L'IFACI (in RENARD 2005 : 221), « une cartographie des risques est une représentation graphique 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 impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact le plus faible). »
- ❖ D'autre part, d'après INGRAM (2004 :1), « la cartographie des risques peut être la première étape du processus du management des risques pour une entreprise n'ayant pas de culture d'Entreprise Risk Management. »

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT

Suite à ses différentes définitions, on peut conclure que la cartographie des risques est un outil d'aide à la décision :

- ❖ Permettant l'identification et la hiérarchisation des risques selon leur impact et leur degré de survenance.
- ❖ Qui se présente comme un outil dynamique permettant de recenser, évaluer et classifier les risques d'une organisation selon leur signification (en fonction de deux critères à savoir, la probabilité d'occurrence et l'impact d'un ou plusieurs risques) tout en décrivant le plus précisément possible les risques majeurs auxquels l'entreprise est confrontée.
- ❖ Permettant la mise en place d'un plan en vue de la maîtrise des risques et/ou la réduction de leurs impacts.

Par ailleurs, l'élaboration de la cartographie des risques s'appuie sur deux référentiels qui sont les normes ISO en l'occurrence l'ISO 9000:2008 et le COSO 2. D'ailleurs, dans la mise en œuvre d'un système de management du risque, l'établissement d'une cartographie globale des risques est fortement recommandé par la norme ISO³, et ce à travers sa demande « de dresser une liste exhaustive des risques basée sur les événements susceptibles de provoquer, de stimuler, d'empêcher, de gêner, d'accélérer ou de retarder l'atteinte des objectifs [...] que leur source soit ou non sous le contrôle de l'organisme. ».

Cependant, le Régulateur a pris en compte dans ses exigences et recommandations « l'approche par les risques » pour la mise en place de dispositifs de maîtrise visant à prévenir les défaillances. Dans ce cadre, la directive assurantienne Solvency II, exige dans le deuxième pilier la mise en place d'une gestion de risque intégré (ERM), où la cartographie permet de répondre au mieux à cette exigence.

2. Objectifs et utilité :

La gestion des risques repose sur la clarté des objectifs. Ceci constitue un élément essentiel de la gestion du profil de risque dans l'entreprise et nécessaire, par conséquent, dans l'élaboration d'une cartographie des risques. L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par des objectifs de différentes natures aussi importants les uns que les autres.

³ Weave, Risk & Compliance, « La cartographie des risques, jusqu'où aller? », Mai, 2011

Parmi ces objectifs, nous pouvons citer :

- ✚ Inventorier, évaluer et classer les risques d'une entreprise ;
- ✚ Mettre en place un contrôle interne ou un processus de management des risques adéquat ;
- ✚ Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et de sa prise de décision ;
- ✚ Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs ;
- ✚ Veiller à la bonne image de l'organisation ;
- ✚ Répondre aux dispositions règlementaires ;
- ✚ Respecter les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise ;
- ✚ Créer et partager un référentiel de risques ;

En résumé, la cartographie des risques sert de boussole pour le management, d'outil de travail et de reporting pour les directions des risques et de guide de planification pour les auditeurs.

3. Les acteurs de la cartographie des risques :

L'élaboration d'une cartographie des risques fait intervenir tous les agents de l'organisation, mais à degrés différents, et ce en fonction de l'ampleur du projet à étudier. En outre, les règles de la bonne gouvernance constituent un élément central du processus de gestion des risques. Ceci a été consacré par le pilier II de solvency II. La gouvernance revêt une dimension stratégique et opérationnelle et constitue la pierre angulaire de toute la démarche. S'appuyant sur la directive solvency II et sur les recommandations de différentes organisations professionnelles, l'IFACI a identifié 3 lignes de défense dans le système de gestion des risques à savoir :

a. Première ligne de défense : le management opérationnel

Cette ligne s'appuie sur les différentes directions métiers (souscription, sinistre...) qui jouent un rôle central, de par leur expertise, dans l'identification des risques propres à leur activité, le suivi et l'application des plans d'action issus des recommandations.

b. Deuxième ligne de défense : Les fonctions support

La deuxième ligne de défense s'articule autour des fonctions spéciales de gestion des risques et de contrôle. Elles ont pour mission de surveiller les mesures conçues pour la première ligne, d'accompagner les directions opérationnelles et d'agir à travers des plans d'ajustement en cas de nécessité.

c. Troisième ligne de défense : L'audit interne

Il représente un organe de conseil et de contrôle indépendant, issu du conseil d'administration. Il a pour mission d'évaluer l'efficacité des actions entreprises par les deux premières lignes de défense ainsi de se prononcer sur le niveau de maîtrise des risques. Les rapports de l'audit interne constituent une base de travail lors de l'élaboration et de la mise à jour de la cartographie des risques.

4. Types de cartographie des risques :

Le choix du type de la cartographie doit être cohérent avec les besoins de maîtrise des risques. En d'autres termes, le type de la cartographie à mettre en œuvre dans une organisation, est fonction du risque étudié. D'après MARESCHALL (2003), il existe deux types de cartographie: **la cartographie globale et la cartographie thématique.**

a. La cartographie globale :

Cette démarche permet de réunir, de hiérarchiser et de comparer des risques très différents les uns des autres dans une perspective de bonne gouvernance. Le projet de cartographie globale est une très bonne occasion pour la diffusion d'une culture de risque au sein de l'organisation, et d'un langage commun sur les risques d'une part et un premier pas vers la mise en place d'un pilotage intégré des risques d'autre part.

Selon MARESCHALL

«Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus»

b. La cartographie thématique :

Par opposition, la cartographie thématique ne s'intéresse qu'à un domaine particulier ou à une catégorie de risques. La cartographie thématique permet d'avoir une vision synthétique, mais précise des différents domaines de risque pour un thème déterminé. Elle permet de faire converger l'ensemble des efforts vers les zones considérées les plus à risques et offre de ce fait l'avantage de la précision. Elle peut éventuellement être mise place pour l'accompagnement d'un nouveau projet au sein de l'entreprise.

Selon MARESCHALL

« La cartographie thématique est un outil de recensement et d'hiérarchisation des risques liés à un thème précis »

5. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :

Le choix des méthodes et des outils nécessaires à l'élaboration d'une cartographie des risques demeure une épreuve difficile. En effet, la cartographie des risques doit être propre à chaque organisation ainsi, elle dépend du cycle du management mis en œuvre dans chaque entreprise. La diversité des domaines explorés nécessite des approches d'élaboration de la cartographie des risques différente. Selon RENARD (2003) et IFACI (2006), les différentes approches en termes de cartographie des risques sont les suivantes : l'approche Top Down, l'approche Bottom up et l'approche combinée.

a. L'approche Bottom-up:

Elle est appelée encore "l'approche par les processus". En effet, l'identification et l'évaluation du risque se font aux niveaux opérationnels avant de remonter l'information au top management. La fonction gestion des risques est le garant de la bonne coordination entre les instances métiers et de directions et de la remontée des informations à l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle.

Quels sont les avantages et les inconvénients de cette approche ?

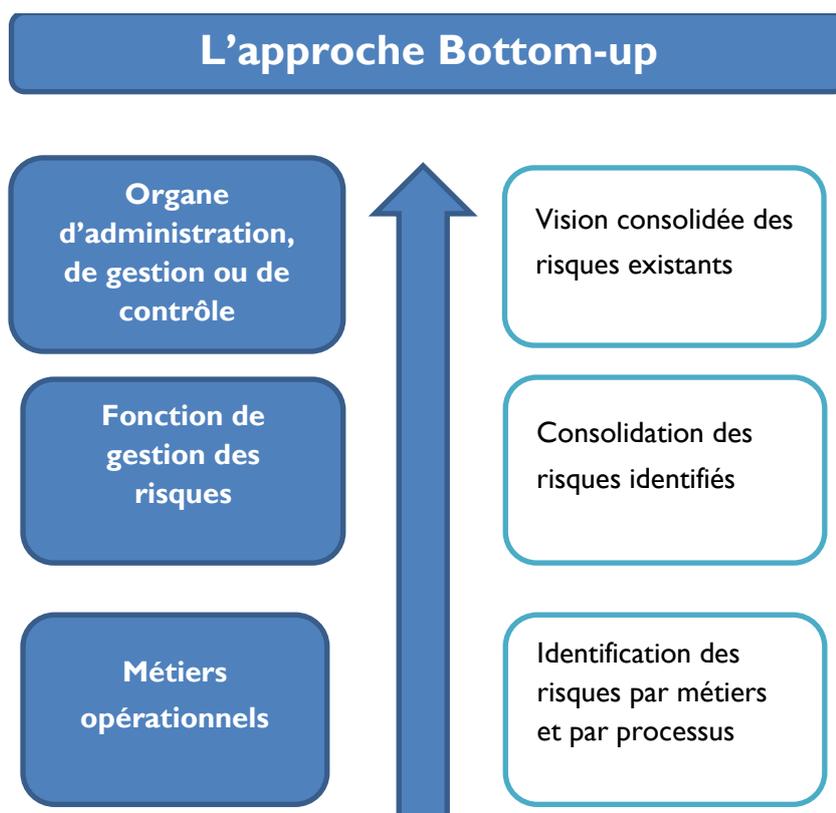
Selon l'IFCAI4, les avantages de cette approche sont résumés en 3 points :

- ✚ Elle permet d'une part d'obtenir une bonne connaissance des activités de l'entreprise. D'autre part, les résultats peuvent être utilisés à d'autres fins, et ce dans le cadre d'une réorganisation ou à l'occasion d'une démarche qualité.
- ✚ L'analyse faite est une analyse dans le détail des activités ce qui permet d'améliorer l'exhaustivité du recensement des risques.
- ✚ L'intégration et la consultation des opérationnels pour la réalisation de la cartographie permettent d'obtenir une implication satisfaisante de leur part.

Cependant, l'approche Bottom up est une démarche consommatrice de temps dans la mesure où elle requiert la tenue de nombreux entretiens et la collecte d'informations en masse. Ainsi, elle peut s'avérer coûteuse en termes de compétences et de systèmes, car la collecte de ces données nécessite souvent le recours à des outils informatiques.

⁴ La cartographie des risques 2e édition Paris – septembre 2013, page 48-49

Figure 3 Approche Bottom-up



b. L'approche Top Down :

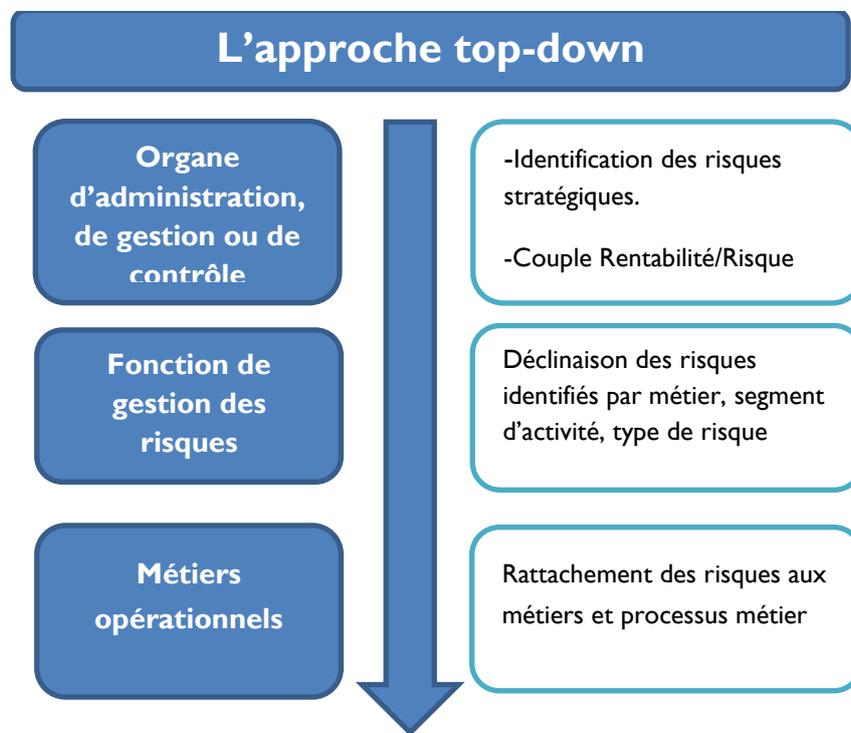
Contrairement à l'approche Bottom up, l'approche Top Down est une technique dite descendante qui consiste à collecter au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs. La détection des risques relève de la hiérarchie qui les soumet aux opérationnels pour avis. Cette approche intègre donc une dimension stratégique puisque la vision des dirigeants est fortement liée au pilotage stratégique de l'entreprise.

Quels sont les avantages et les inconvénients de cette approche ?

Toujours selon l'IFACI, l'approche top-down permet une mise en œuvre plus légère puisque les entretiens nécessaires sont moins nombreux. De plus, l'examen des risques stratégiques permet de s'assurer de la prise en compte plus immédiate des processus transversaux ou managériaux, ce qui peut être plus en adéquation avec les attentes de la direction générale. En revanche, elle est moins précise, tant dans l'identification des risques

que dans leur quantification. Par ailleurs, les opérationnels n'étant pas associés, ils peuvent avoir du mal à s'approprier la démarche.

Figure 4 Approche Top-down



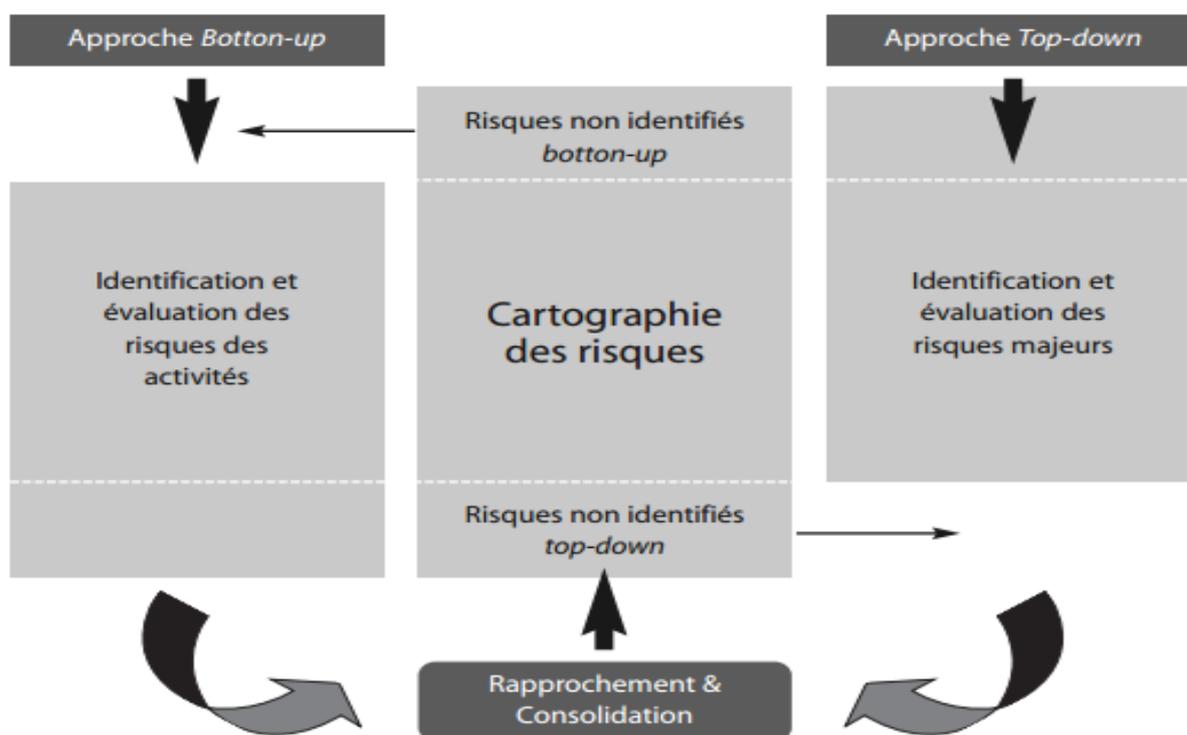
c. L'approche combinée :

« L'approche top down permet de cerner les principaux risques sans se perdre dans une profusion de cas. Cependant, en deuxième approche, elle doit être complétée par une approche détaillée, bottom up, qui associe les gestionnaires de risque du terrain à l'évaluation de leurs risques.»⁵

Certes, les deux approches suscitées sont différentes l'une de l'autre, mais elles sont complémentaires d'où la nécessité du troisième approche qui est l'approche combinée. Comme son nom l'indique, cette approche combine les deux approches précitées où l'identification des risques est conjointement menée par les opérationnels et le top management aboutissant à une vision plus complète des risques de l'entreprise. Cette approche est la plus recommandée, autant que le permettent les ressources et les délais disponibles, puisqu'elle permet d'atténuer les inconvénients des approches Top-down et Bottom up tout en tirant profit de leurs forces respectives.

⁵ C.VERET et R.MEKOUAR, « Fonction: Risk Manager », Ed. DUNOD, Paris, 2005, page 130.

Figure 5 Intégration des deux démarches



Source : IFACI

SECTION2 : PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Après avoir présenté quelques généralités sur la cartographie des risques, nous intéressons dans cette section au processus de mise en place de cette dernière.

Avant cela, il faut considérer certains principes pour que cette cartographie puisse fournir des résultats significatifs tout en minimisant son impact sur le fonctionnement de l'entreprise.

1. Préalables à la cartographie des risques :

Parmi les principes à respecter dans l'élaboration d'une cartographie des risques, nous pouvons citer :

Une procédure clairement établie

La supervision et la responsabilisation pour le processus d'évaluation des risques est essentielle pour s'assurer de l'existence des ressources et des engagements nécessaires, veiller à ce que l'évaluation des risques se situe au niveau adéquat dans l'organisation et s'assurer que la gamme complète des risques pertinents est considérée.

+ Des objectifs spécifiques

Les risques sont identifiés et mesurés par rapport aux objectifs de l'entreprise ou, plus spécifiquement aux objectifs assignés à l'évaluation des risques. Évaluer les risques par rapport à ces objectifs facilite l'allocation de ressources nécessaires pour gérer ces risques d'une part et améliore les performances d'une autre part.

+ La communication

Le rôle de chacun des intervenants, les ressources à disposition, les délais de réalisation ainsi que les résultats escomptés doivent être communiqués en vue d'assurer une cohérence des travaux et un respect des objectifs.

+ Une hiérarchie impliquée

La réalisation d'une cartographie des risques peut être source de méfiance et de réticence de la part des opérationnels, car elle est, souvent, perçue à tort comme une procédure d'audit. Aussi, les changements qu'appelle la cartographie peuvent causer une résistance. Le rôle de sensibilisation de la hiérarchie ainsi que le soutien à l'équipe en charge de la cartographie sont indispensables.

+ La culture d'entreprise

Cet élément doit être pris en compte lors de toutes les étapes de conduite de la cartographie des risques. La culture d'entreprise est l'un des déterminants de l'attitude envers le risque de l'entreprise, des mécanismes de gestion des risques en place, du comportement des dirigeants, de leur acceptation du changement... La culture d'entreprise est à considérer notamment dans le choix de l'approche de cartographie (top-down ou Bottom-up).

2. Les étapes de mise en place d'une cartographie des risques :

Comme déjà précités, il n'existe pas une démarche standard pour l'établissement d'une cartographie. Effectivement, plusieurs démarches d'élaboration ont été proposées. Pour Jimenez al. (2009), la démarche consiste à définir les couples processus/risque, identifier et évaluer les risques bruts (prise en compte de l'existant), apprécier le dispositif de maîtrise des risques, classifier et hiérarchiser les risques selon **les différents angles d'analyse possible**. D'autres auteurs comme RENARD (2006) intègrent la phase de préparation avant toute planification afin de faciliter la conception.

À partir de ces différentes méthodes proposées, nous allons retenir la démarche décrite par la figure suivante :

Figure 6 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques



a. Identification et évaluation des risques :

La première étape représente le défi majeur de toute démarche en général et plus précisément de la cartographie des risques et ce en raison des difficultés conceptuelles et pratiques inhérentes à la quantification des risques d'une part et du fait que la réussite de toute la démarche repose sur sa première phase d'autre part. Toute appréciation défailante des risques compromettrait toutes les actions qui en découlent et rendrait la cartographie, au mieux inutile, sinon contreproductive.

i. L'identification des risques :

C'est une étape nécessaire pour l'entité dans la mesure où elle permet de connaître les événements menaçant la réalisation des objectifs (IFACI, 2006). En effet, il s'agit de réaliser un recensement des risques aussi large que possible eu égard aux objectifs fixés, au niveau de précision souhaitée et à la démarche adoptée (cartographie globale ou thématique).

Pour ce faire, plusieurs techniques peuvent être utilisées :

- ✚ **L'identification basée sur l'atteinte des objectifs:** il s'agit de rechercher les risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En outre, cette approche perd de son intérêt lorsque les objectifs sont mal définis ou généraux. De plus, il existe des risques indirects n'ayant à priori pas d'impact sur la réalisation des objectifs à court terme et qui peuvent être ignorés créant ainsi l'illusion d'une maîtrise parfaite des risques ;
- ✚ **L'identification par analyse historique:** Ceci couvre les risques déjà survenus au sein de l'entreprise, en d'autres termes, cette technique vise à faire l'inventaire des risques qui se sont matérialisés dans le passé et d'en tenir compte lors de la conception de la cartographie des risques. Toutefois, la pertinence de cette technique est relative dans la mesure où elle repose sur des risques parfois désuets tout en ignorant les risques potentiels et les risques émergents;
- ✚ **L'identification par tâches élémentaires:** Elle consiste en un découpage de l'activité de l'entreprise en vue d'isoler les risques associés à chacune des tâches ;
- ✚ **Identification basée sur les scénarios:** Elle repose sur un diagnostic effectué par une équipe d'experts externes à l'entreprise ;
- ✚ **Identification basée sur l'analyse de l'environnement:** Cette technique considère avant tout l'influence de l'environnement externe sur les risques de l'entreprise. Dans ce cadre, la menace provient essentiellement de l'extérieur, les risques intrinsèques à l'entreprise sont relégués au second plan.
- ✚ **Identification basée sur les check-lists :** Elle consiste à lister l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités ou les événements. Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et complète ainsi les autres techniques.

Afin d'aboutir à une identification plus complète tout en prenant en compte les multiples dimensions du risque, ces différentes techniques peuvent être combinées.

ii. Les outils et techniques d'identification des risques :

Comme mentionnée plus haut, l'identification des risques représente le défi majeur de la cartographie des risques. Dans ce sens, des efforts supplémentaires doivent être faits permettant de recueillir un nombre suffisant d'informations. Ceci aidera le risk manager de traiter, ordonner et vérifier la fiabilité et la pertinence de ces informations. Il est donc

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT

indispensable de faire recours aux différents outils et pratiques, techniques de recherche afin de dresser un panorama le plus exhaustif possible des risques.

Parmi les outils d'identification auxquels le risk manager peut recourir, nous pouvons citer:

- ✚ **Technique du benchmarking** : Elle consiste de générer la liste d'évènements potentiels communs aux organisations d'un secteur donné.
- ✚ **Entretiens, questionnaires et brainstorming** : Généralement, ce qui est déjà survenu est susceptible de se reproduire. En effet, ces techniques sont basés sur le passé et donc à l'expérience des intervenants dans la réalisation de la cartographie des risques. De plus, le risk manager peut aussi recourir au brainstorming lui permettant d'identifier des risques importants qui auraient pu ne pas être identifiés.

iii. Évaluation du risque :

L'évaluation du risque peut se faire à l'aide de deux critères à savoir: la fréquence et l'impact. Dans ce cadre, l'évaluation des risques doit passer par une mesure objective, autant que possible, de ces deux éléments. En outre, l'évaluation devrait prendre en compte de quelques critères tels l'expérience de l'entreprise, celle du secteur et celle des entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité. L'évaluation des risques peut se faire sur la base de tendances et de prévisions et ce via des méthodes quantitatives, ou encore sur la base de méthodes qualitatives et ce en l'absence de données suffisantes ou lorsque la quantification est trop complexe, voire impossible.

- ✚ **La fréquence**: elle 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 mesure de la fréquence

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

Source : IFACI

✚ **L'impact:** Le deuxième critère d'évaluation de risque répond à la question suivante : Quelle est la conséquence si le risque se concrétise ? L'IFACI propose de décliner les impacts en 3 principales catégories, à savoir :

- l'impact financier : perte financière, baisse des revenus, hausse des coûts... ;
- l'impact juridique : responsabilité civile et/ou pénale, sanctions légales et/ou professionnelles... ;
- l'impact sur l'image: dégradation de l'image, réputation remise en cause.

Tableau 2 Échelle de mesure d'impact

Cotation	Impact	Financier (Résultat)	Image / réputation ou encore réglementaire
1	Limité	< 10% du résultat annuel	Attention de tiers (presse, groupes de pression, etc.) sur des sujets jugés sensibles
2	Significatif	10% à 50% du résultat annuel	Communication défavorable dans des médias sur une partie de l'entreprise et à un niveau local
3	Majeur	50% à 100%	Couverture médiatique plus large, mais n'entraînant pas d'effet majeur
4	Critique	> au résultat annuel	Attaque médiatique ayant des conséquences significatives sur l'image et la réputation du Groupe

Source : IFACI

Le choix des seuils dans les échelles de mesure d'impact est important. De ce fait, les différents seuils à retenir doivent être « discriminants » c'est-à-dire que le passage d'un seuil à un autre constitue une modification notable et significative du niveau d'impact et permettre aussi une distribution des risques régulière sur l'ensemble des seuils retenus. Cependant, l'échelle retenue ne sera pas utile à la bonne hiérarchisation des risques si tous les risques évalués se situent sur le même niveau.

Quelle est la méthodologie d'évaluation des risques ?

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

✚ **Méthode quantitative:** il s'agit généralement de la probabilité effective pour une période donnée (par jour, par mois, par an...). Cela suppose l'existence d'informations suffisantes permettant d'estimer la probabilité d'occurrence.

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT

- ✚ **Méthode qualitative:** traite essentiellement de la nature de la gravité des risques. Elle est utilisée lorsque la quantification des données s'avère impossible, ou à défaut de disponibilité des données permettant une évaluation chiffrée du risque.

Selon l'IFACI, les techniques quantitatives sont habituellement les plus précises et sont utilisées dans les activités les plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives.

b. Définition des dispositifs de maîtrise des risques :

Le dispositif de maîtrise des risques peut se définir comme étant le moyen déjà existant ou à mettre en place pour permettre de réduire ou d'éliminer le risque. Ce dispositif peut porter aussi bien sur la fréquence que sur l'impact du risque, et ce à titre préventif ou correctif. De plus, à chaque risque sont associés un ou plusieurs éléments de maîtrise. En outre, un même élément de maîtrise peut agir sur plusieurs risques.

Ce dispositif est constitué de missions, tâches données aux collaborateurs, manuels de procédures, modes opératoires, niveaux de savoir-faire des collaborateurs, tableaux de bord, systèmes informatiques, organigrammes et structures clairement définis et formalisés...

L'évaluation de ce dispositif permet de juger le niveau global de maîtrise des risques de l'entreprise et le niveau spécifique de maîtrise de chacun des risques. L'évaluation permet de détecter les éventuelles défaillances, de définir les écarts entre le référentiel cible et le dispositif existant et d'orienter ainsi les travaux de cartographie vers ces zones à risque, notamment en ce qu'il s'agit des actions prioritaires à entreprendre.

L'évaluation se fait à deux niveaux : d'abord au niveau du risque brut sans tenir compte du dispositif de contrôle interne puis au regard de la façon dont le contrôle interne va atténuer le risque de l'entreprise.

- ✚ **Le risque brut :** Il mesure le risque avant la mise en place des éléments de maîtrise (contrôle interne, transfert du risque...). Cette analyse permet de déterminer le traitement le plus adéquat au risque en éliminant toute interférence.
- ✚ **Le risque résiduel :** ou encore risque net. C'est la criticité que présente le risque après les mesures de préventions et de contrôles. Ce risque net constitue la base des recommandations et actions à entreprendre issues des travaux de cartographie.

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

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT

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

c. Hiérarchisation des risques :

Après avoir identifié et évalué les risques, il est nécessaire d'établir une grille d'évaluation en vue de sélectionner une liste de risques sur lesquels il importe d'agir en priorité, en d'autre terme, une hiérarchisation des risques demeure nécessaire. En effet, la hiérarchisation des risques permet de déterminer la priorité des traitements des risques à opérer en matière de plan d'action à mettre en œuvre dont l'objectif est de ramener si nécessaire les risques nets à un niveau acceptable.

Pour chaque couple fréquence/impact, on obtient un risque auquel on associe une criticité. Défini plus haut, le risque net est la criticité que présente le risque après la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne. Cette criticité est présentée à l'aide d'un tableau, une matrice, et classée par rapport à leurs impacts. Ceci permet d'avoir rapidement une vision globale et claire des éléments susceptibles d'empêcher la bonne marche de l'activité et le degré de leur maîtrise estimé (JIMENEZ & al, 2008).

Tableau 3 Échelle de mesure du risque résiduel

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

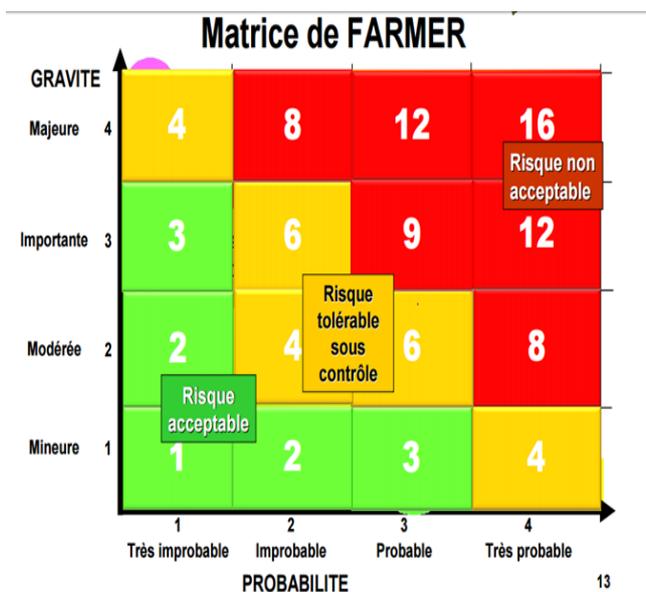
Source : IFACI

En ce qui concerne la représentation des risques, il en existe principalement 2 : la matrice des risques et la représentation en radar.

La matrice des risques ou matrice de FARMER

Consiste à représenter chaque risque dans un espace bidimensionnel (gravité et fréquence). Par rapport à la représentation en radar, la matrice des risques ne permet pas de saisir la dynamique d'évolution des risques. Elle offre néanmoins l'avantage d'une meilleure 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 7 Exemple d'une matrice des risques

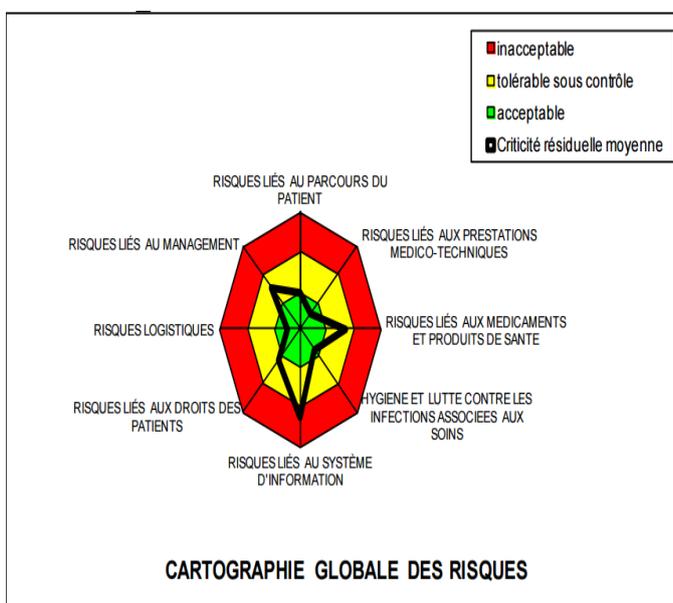


Source: Marc MOULAIRE gestionnaire des risques- Paris 2012

La représentation en radar ou diagramme de KIVAT

Permet la représentation des risques par rapport à des seuils ou à un niveau cible et ainsi identifier instantanément les risques les plus critiques. Ce type de représentation permet également de fournir une vision dynamique en projetant les niveaux de risques à différentes périodes ou en comparant les risques bruts et résiduels.

Figure 8 Exemple de représentation en radar



Source: Marc MOULAIRE gestionnaire des risques- Paris 2012

La représentation des risques favorise une lecture et une interprétation précise. Ceci aidera à prendre des décisions et d'élaborer des stratégies.

d. Mise en œuvre des actions de traitement des risques :

Une fois les risques sont identifiés, évalués et hiérarchisés, il paraît indispensable de mettre en place un plan d'action qui se repose essentiellement sur les recommandations issues de la cartographie des risques. Ces recommandations doivent être précises, spécifiques et portant principalement sur les risques les plus critiques tels qu'ils ressortent de la phase de hiérarchisation.

D'ailleurs, ce sont les limites d'acceptabilité couplées aux niveaux de risques constatés qui conditionnent la nature des actions à entreprendre et leurs priorités. L'appétence au risque est l'un des éléments centraux de la définition des limites d'acceptabilité. Par conséquent, le choix des stratégies à mettre en œuvre repose sur cette notion.

En d'autres termes, le but du plan d'action à mettre en œuvre est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil du risque de l'organisme en cas de survenance des événements non souhaités.

e. Suivi périodique :

La cartographie des risques étant une photographie des risques de l'entreprise à un moment donné, sa mise à jour s'impose compte tenu de l'évolution rapide de l'environnement afin de prendre en considération, aussi bien les meilleures pratiques dans les différents domaines d'activités et les nouveautés issues des recherches que l'avènement des nouveaux facteurs de risque. En effet, le suivi et la perpétuelle amélioration d'un système mis en place sont nécessaires afin de perfectionner l'existant et de prévenir l'apparition de nouveaux facteurs qui peuvent nuire la bonne marche de l'entité. L'évolution de l'environnement fait que la démarche doit être mise à jour pour être sur la même longueur d'onde de nouvelles pratiques et des dernières apparitions. Il s'agit donc de suivre l'évolution du profil de risque de l'entité à travers des indicateurs et les dispositifs du contrôle interne mis en place, et ce pour une meilleure gestion des risques.

i. La base d'incidents :

Le suivi périodique doit aboutir à la mise en place d'une base d'incidents dont le but est de recenser les événements susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'entreprise. Cette base n'est en aucun cas un outil de sanction, elle doit être anonyme et tournée exclusivement vers les faits. De plus, cette base permet d'identifier les défaillances du dispositif de maîtrise des risques et les zones de vulnérabilités non détectées par la cartographie des risques et ainsi y apporter les réponses qui conviennent.

ii. Les reportings :

Pour PIGE (2003 :15), le reporting est l'ensemble des informations de gestion qu'un responsable rend disponibles à un niveau supérieur pour mesurer la performance.

Cette phase permet de rendre régulièrement disponibles les informations sur les failles relatives au dispositif de gestion des risques afin d'aider les dirigeants pour une meilleure mesure de la performance. Elle consiste à communiquer les informations internes et externes, à la fois fiables et pertinentes, en temps réel, aux différents collaborateurs pour qu'ils puissent concevoir un dispositif de contrôle interne efficace et contribue efficacement à la gestion des risques.

f. Mise à jour :

Les évolutions internes et externes (de l'entreprise et celles de son environnement), ainsi les risques associés, impliquent une révision régulière de la cartographie. Sous cette vision, la cartographie des risques est susceptible de devenir inopérant et obsolète. Les processus précédemment étudiés tels que l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques doivent être actualisées régulièrement afin de s'assurer d'une bonne gestion appropriée des risques. La base d'incidents, comme outil de suivi, servira de base à l'actualisation.

SECTION 3 : L'ASSURANCE INCENDIE : CONTEXTE, MARCHE ET SPÉCIFICITÉ

L'assurance contre l'incendie est l'une des plus anciennes assurances pratiquées dans le monde. Elle s'est développée dès 1666 en Angleterre à la suite du grand incendie de Londres ; cet incendie nous a appris le rôle opportun de l'assurance et a fait, à l'époque, l'objet d'un point de réflexion sur cette activité noble, déjà une année après ce terrible incendie (1667) a été créée la « Fire Office » en Angleterre qui s'engage à assurer les dommages occasionnés par le feu. L'approche adoptée par cette compagnie est basée sur les travaux de PASCAL « la géométrie du hasard » et « la science des calculs de probabilité ». Ensuite l'assurance contre l'incendie a connu un développement très important avec l'apparition de véritables compagnies d'assurances comme le « Friendly Society » en 1684, le « Hand in Hand » en 1704.

Sous cette vision, l'assurance incendie figure au préambule des couvertures souscrites par les entreprises étant donné que le risque incendie est le plus redouté de par ses conséquences

néfastes qui menacent l'existence même de l'entreprise. De ce fait, il est logique que le contrat incendie devienne la base sur laquelle viennent s'adosser d'autres couvertures.

En effet, l'assurance incendie est indispensable pour couvrir ses propres biens (le contenu) qui peuvent partir en fumée en cas de sinistre, ainsi pour couvrir les dommages qu'il pourrait causer à autrui (tiers) et pour lesquels il pourrait être tenu pour responsable.

Une telle assurance est toutefois **fortement conseillée**. Elle permet d'éviter des revers financiers supplémentaires en cas de sérieux problèmes dans les locaux. De ce fait, la branche assurance incendie occupe une place particulière dans l'industrie de l'assurance.

Vu son importance, l'assurance contre l'incendie est régie par le code des assurances Tunisien et ce par le biais des articles 27-28-29 et 30 du code des assurances. De plus, l'article 29 de la loi 80-88 du 31 décembre 1980 portant loi des finances pour la gestion 1981, oblige les personnes physiques ou morales exploitant une industrie, un commerce ou un établissement hôtelier à s'assurer contre l'incendie.

Toutefois, le code des assurances a consacré l'article 27 pour la définition de l'assurance incendie afin d'éviter toute confusion. L'assurance incendie est définie comme suit :

« L'assurance contre l'incendie répond de tous dommages causés aux objets assurés par conflagration, embrasement ou combustion. Toutefois, il ne répond pas, sauf convention contraire, de ceux occasionnés par la seule action de la chaleur ou par le contact direct et immédiat du feu s'il n'y a eu ni incendie ni commencement d'incendie. »

Par-delà l'aspect purement technique, qui à quelques particularités près, partage les fondements assurantiels communs aux branches répondants au principe indemnitaire, l'assurance incendie ne peut être appréhendée hors du marché, de son contexte et des spécificités.

1. L'assurance incendie en Tunisie :

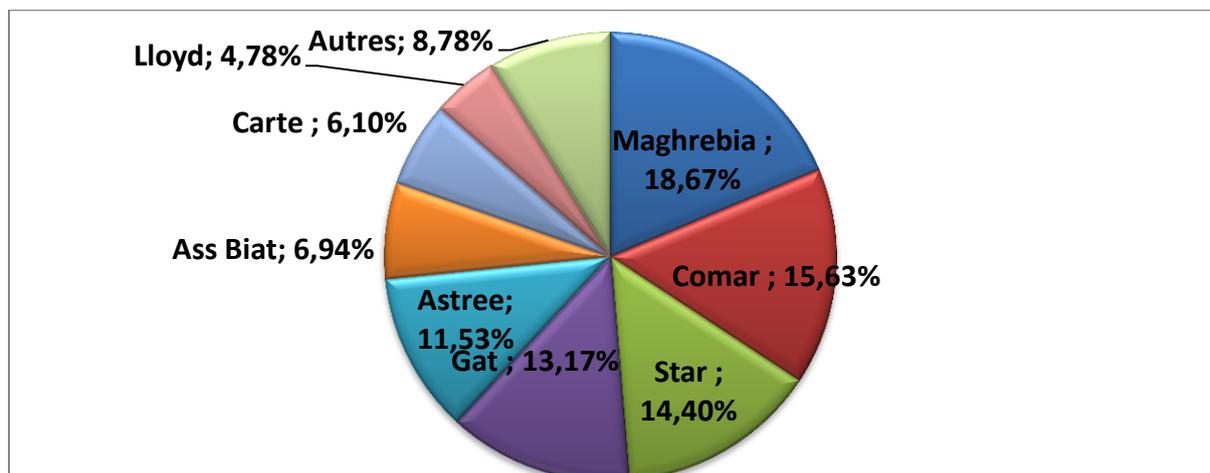
Le secteur des assurances en Tunisie bien qu'il occupe une place marginale dans l'économie du pays, celui-ci demeure sous-développé. Ceci est dû principalement à cause des barrières culturelles et religieuses contre l'assurance en général. Dans ce cadre, l'assurance incendie en Tunisie ne peut pas jouer pleinement son rôle. D'ailleurs, une étude effectuée au cours des années quatre-vingt a affirmé que plus de la moitié des entreprises victimes d'un grave incendie ferment leurs portes dans les cinq ans qui suivent. En effet, avec la mondialisation et la féroce concurrence, la disparition devient plus potentielle. Devant ce

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT

constat amer, certains chefs d'entreprises pensent encore que ça n'arrive qu'aux autres et se sentent rarement concernés, jusqu'au moment venu.

En 2014, l'assurance incendie ne représente que 6.87% du chiffre affaires total du marché. La répartition de ce chiffre est comme suit :

Figure 9 PDM en assurance incendie -2014

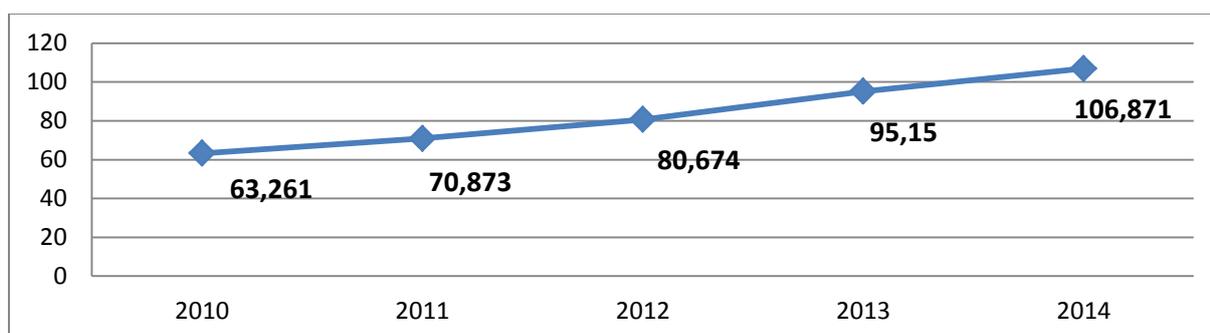


Source : FTUSA

Le marché est mené par la MAGHREBIA avec une part de marché 18.67%. Ses deux principaux concurrents, la COMAR et la STAR suivent avec respectivement 15,63% et 14.4%. Le marché de l'assurance incendie se caractérise par une forte concentration. Les 3 premières compagnies totalisaient à elles seules approximativement 50% du total des émissions en 2014.

Les primes émises de l'assurance incendie totalisaient en 2014 106.8 MDT en évolution de 12.32% par rapport à 2013. Les émissions de la branche incendie représentaient en 2014 6.87% du total des primes émises par le secteur, la plaçant à la cinquième place en terme d'importance derrière les branches automobile (45,43%), vie (17,36%), groupe(13.99%), et risques divers(9.43%).

Figure 10 Primes émises branche incendie en MDT



Source : FTUSA

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT

Par ailleurs, le rehaussement du niveau des exigences sociales et le niveau de besoin en couverture depuis les événements politiques de 2010/2011 peut expliquer la croissance plus soutenue des émissions de la branche incendie. La souscription d'une assurance incendie est devenue une exigence pressante et généralisée qui garantit l'outil de production.

Les résultats techniques de la branche dégageaient un gain de 13,919 MDT en 2014 dans la continuité de l'exercice 2013 qui a enregistré 15,489 MDT de gain. Alors qu'en 2012, le résultat technique de la branche n'a dégagé que 9.576MDT. La dégradation du résultat entre 2013 et 2014 peut s'expliquer par l'inflation du coût des biens et services depuis 2011. Inflation que les assureurs n'ont pas réussi à répercuter sur les primes. D'une part en raison de la concurrence qu'ils se livrent sur cette branche, considérée comme un produit souvent gagnant, d'autre part en raison du ralentissement économique et des difficultés financières que traversent un certain nombre d'entreprises rendant difficile d'imposer des augmentations tarifaires conséquentes. Entre 2012 et 2013, les charges sinistres ont augmenté de 61.39% contre une croissance des primes acquises de 17,94%. La même tendance est observée en 2013 où le rapport sinistres aux primes acquises (sans tenir compte des frais de gestion) s'est détérioré de 3,31 passant de 85,42% en 2012 et de 40,20% en 2013 à 43,51% en 2014.

Afin d'endiguer cette tendance, les compagnies d'assurance se sont concertées en vue de rétablir les résultats attendus d'une telle branche dans le cadre de l'accord inter compagnies relatif à l'assurance incendie à partir de 2014.

2. Les principes de l'assurance Incendie :

a. L'assurance incendie: Une branche particulière

L'aléa est une notion indispensable pour parler de risques assurables. Une assurance incendie est avant tout une "assurance de choses". Elle répond au principe indemnitaire selon lequel la prestation de l'assureur ne peut en aucun cas excéder le préjudice réel subi. Pour autant, elle présente certaines caractéristiques propres qui la distinguent des autres branches.

L'assurance incendie se caractérise par une variété de l'offre : Il existe trois niveaux de couverture : il y a tout d'abord les **garanties de base**. Celles-ci énumèrent les risques couverts par l'assurance incendie. En second lieu, il y a les **couvertures complémentaires** qui n'indemnisent pas directement les dommages, mais qui interviennent pour les autres frais liés à ces dommages. Enfin, il y a les **couvertures facultatives**, c'est-à-dire celles qui sont

loisibles de les prendre ou non. Cette délimitation des services offerts peut s'imposer de fait (cas d'un incendie proprement dit) ou résulter d'un choix intentionnel de l'assureur.

Il est à noter que le contenu d'une assurance contre l'incendie est en grande partie fixé par la loi. La plupart des assureurs prévoient en outre toute une série de couvertures complémentaires. L'assuré peut déterminer au préalable ce qui est important pour lui et de comprendre les principaux aspects du contrat. En effet, l'assureur peut différencier son offre en couvrant ou en excluant certaines couvertures. Le cas le plus fréquent correspond à la limitation de la garantie des assureurs en offrant seulement les garanties de base (l'incendie et l'explosion).

En ce qui concerne les niveaux de remboursements. Ceux-ci constituent une variable d'ajustement de l'offre de l'assureur aussi bien au niveau de la nature de biens assurés que des montants :

✚ ***Pour les assurances des biens :***

- Valeur vénale : c'est le prix qu'on retire de la vente de l'immeuble. Cette valeur tient compte de la valeur du sol sur lequel est construit l'immeuble.
- Valeur de reconstruction : c'est le prix des matériaux et de la main d'œuvre nécessaires pour reconstruire l'immeuble le jour du sinistre.

✚ ***Pour les marchandises :*** Il convient de distinguer entre les matières premières, les objets en cours de fabrication et les produits finis ;

- Matières premières : Elles sont estimées d'après leur prix d'achat apprécié au dernier cours précédant le sinistre y compris frais de transport et de manutention.
- Les objets en cours de fabrication et les produits finis : Ils sont estimés d'après leur prix de revient ou encore leur coût de production c'est-à-dire le prix d'achat des matières premières majorés des frais de fabrication déjà exposés et d'une part proportionnelle des frais généraux nécessaires à leur fabrication à l'exclusion de ceux se rapportant à la distribution.

✚ ***Pour les récoltes :*** Elles sont estimées au prix des dernières mercuriales (les cours officiels des denrées) fixé avant le sinistre sur le marché le plus voisin sous déduction de tous les frais de manutention, battage, ensachage conditionnement, livraison, etc. qui, compte tenu de la nature des récoltes n'ont pas encore été exposés et ne le seront plus du fait du sinistre.

✚ *Pour les assurances de responsabilités :*

- Le locataire occupant unique : Basé sur la valeur de reconstruction vétusté déduite du bien sinistré.
- Le locataire occupant partiel : Basé sur la valeur de reconstruction vétusté déduite du bien sinistré ou à défaut de pouvoir estimer la valeur du local qu'il occupe, assure 50 fois le loyer annuel.
- Le recours des voisins et des tiers / recours du locataire contre le propriétaire: Le capital assuré doit porter sur une somme approximative représentant le montant des dommages que l'assuré peut occasionner aux biens des tiers.

✚ **Pour les assurances des préjudices immatériels :**

- La privation de jouissance :
 - ⇒ Pour un propriétaire : c'est la valeur locative annuelle des bâtiments occupés.
 - ⇒ Pour un locataire : c'est une année de loyer.
- Les pertes de loyers
 - ⇒ Pour un propriétaire: c'est le montant total des loyers annuels perçus.
 - ⇒ Pour un locataire: c'est le montant approximatif des loyers annuels payés par les colocataires.

L'assureur peut utiliser d'autres techniques de remboursement dans certains cas :

- ✚ **La règle proportionnelle de capitaux :** Si l'assuré garantit un matériel pour une somme inférieure à sa valeur réelle, il ne sera indemnisé, en cas de sinistre couvert, que dans le rapport :

$$\frac{\text{Valeur assurée sur le matériel}}{\text{Valeur réelle du matériel}}$$

- ✚ **Le report des excédents:** Lorsque le contrat d'assurance incendie comporte plusieurs biens assurés par des articles différents, certains peuvent se trouver garantis pour leur exacte valeur d'assurances, d'autres pour une somme inférieure, d'autres encore pour une somme supérieure. Afin de respecter le principe général d'exacte adaptation de la garantie à la prime reçue, il est prévu une disposition permettant à l'assuré, sous certaines conditions, de ne pas perdre le bénéfice de ses excédents d'assurance et de les utiliser pour compenser en tout ou partie des insuffisances. C'est ce qu'on appelle le report des excédents.

b. La souscription des contrats en assurance incendie :

i. Les différents contrats :

Le contrat peut être, selon la préférence du client, un contrat Tous Risques ou à périls dénommés. En d'autres termes, l'assureur peut présenter le contrat sous la forme d'un multirisque ou un TDS⁶ ou encore des contrats individuels.

En effet, la multirisque ou la TDS sont deux contrats qui se présentent pour répondre à plusieurs garanties à la fois (réduire le volume des contrats sur le plan administratif, proposer des garanties adéquates au client, présenter plusieurs garanties d'une manière plus simple..).

D'une part les multirisques, les plus vendues sur les marchés francophones notamment en Tunisie, sont une combinaison de plusieurs garanties (l'incendie comme garantie de base et autre type de couverture), mais chacune intervient comme si elle est souscrite dans un contrat séparé (on assure l'incendie, le vol, les dégâts des eaux.....).

D'autre part, la TDS où les garanties ne sont pas énumérées limitativement dans le contrat, mais sont plutôt définie par leurs gros titres et qui sont limités dans les exclusions. La TDS assure tous les dommages matériels sauf les exclusions. Les exclusions de la TDS peuvent être au niveau des évènements, des biens et les dommages.

ii. L'identification des profils des assurés :

Tout aspirant à une couverture d'assurance incendie, l'assuré est tenu de remplir un questionnaire permettant à l'assureur d'apprécier son profil de risque. Les approches de tarification et de gestion des indemnisations reposent sur les réponses à ce questionnaire. La nature d'activité, la zone géographique, la valeur à assurer, les garanties demandées font partie des informations exigées.

iii. La tarification :

La tarification a pour finalité de définir les conditions de souscription des contrats proposés. L'équilibre de toute l'opération d'assurance tient à la précision et à la fiabilité de cette étape. La tarification permet à l'assureur de connaître les risques qu'il se propose d'assumer et de fixer le prix en échange.

⁶ TDS= Tous Dommages Sauf

CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT

La garantie du risque incendie n'est possible que grâce à des statistiques précises, résultant de nombreuses années d'observation, tant sur le nombre de sinistres, qu'en fonction de leur cout moyen, de leur fréquence et des différentes activités exposées.

Le risque en assurance incendie se partage entre :

Risque simple:

Le risque simple vise les petits et moyens risques tels que : simple habitation, profession libérale et bureaux, petits commerce et artisanat, petites entreprises industrielles

Pour ces risques aucune appréhension particulière au niveau de la prévention n'est impérative. Sont considérés comme relevant du risque simple, les risques qui portent sur des capitaux à couvrir ne dépassant pas des seuils bien déterminés, mais généralement très faibles pour des unités sensibles à l'incendie.

Risque industriel :

En règle générale, relèvent du risque industriel toutes les unités d'une certaine importance en surface, en stockages de produits inflammables ou ceux dans les capitaux à assurer sur matériels et marchandises dépassent les seuils du risque simple.

Le tarif des risques industriels prend en considération un nombre plus important que celui du tarif des risques simples, de critères susceptibles d'avoir une influence directe ou indirecte sur le risque d'incendie ou d'explosion. Le tarif des risques simple n'est qu'un ensemble de cas particuliers du tarif des risques industriels. Il est appelé traité d'assurances incendie risques d'entreprises, ce traité est composé de 3 tomes :

- Tome 1 : Les dispositions générales : Il s'agit de sanctions tarifaires, des facteurs d'aggravation ou d'amélioration (majoration ou rabais)
- Tome 2 : Pertes d'exploitations après incendie
- Tome 3 : Tarification analytique : Il s'agit du document qui regroupe les rubriques analytiques permettant de déterminer, pour chaque activité, le taux de base applicable.

L'analyse de ces données permettra d'identifier la prime pure garantissant la couverture des engagements de l'assureur pour la période considérée, il s'agit du coût futur estimé du risque. Cette prime pure sera augmentée des chargements au titre des frais de gestion pour aboutir à la prime commerciale.

Il existe différentes approches de tarification qui peut être envisagée : l'approche commune aux branches IARD à savoir "fréquence x coût moyen" reste répondeuse et offre l'avantage de la simplicité.

3. Les risques en assurance Incendie :

Les deux principaux risques en assurance sont : l'aléa moral et l'anti sélection.

Tout d'abord, l'aléa moral où on parle souvent de l'indépendance entre la probabilité de survenance du sinistre et le comportement de l'assuré. En effet, l'assuré peut agir sur la probabilité d'occurrence ou sur le montant du sinistre.

Ensuite, le deuxième risque est l'anti sélection. En raison de l'asymétrie d'information entre assureur et assuré, la définition de la classe de risque est difficile. Parmi les variables utilisées à cet effet (valeur assuré, nature d'activité...), la plus pertinente (l'état des lieux et la nature du risque) n'est pas directement observable par l'assureur.

En outre, supposant que l'assureur a bien évalué le risque assuré et que le principe de la loi des grands nombres est respecté, celui-ci connaît donc les « bons » et les « mauvais » risques pour l'ensemble de la population. Lorsque l'assureur utilise cette base pour fixer le prix de sa couverture, il en résulte systématiquement un phénomène d'anti-sélection. De plus, il déterminera la prime de risque qu'un assuré doit payer pour une couverture d'assurance.

a. Le risque de tarification :

Les risques d'anti-sélection et d'aléa moral constituent l'enjeu majeur de la tarification. En effet, le risque d'estimation des primes ou le risque de sous tarification se définit comme le risque que les prix demandés soient faibles pour pouvoir faire face aux engagements correspondants. Seule la modélisation de ses risques permet d'aboutir à une prime actuarielle optimale. D'autres risques doivent être pris en considération : les risques de catastrophe naturelle, les risques de fraudes externes, l'inflation des prix, le système de prévention pratiqué par l'assuré...

b. Le choix du réassureur :

La branche assurance incendie est une branche fortement réassurée vu le nombre important des affaires relatives à cette branche. En effet, une couverture suffisante en réassurance joue un rôle important, à travers ses différentes combinaisons permettant de niveler les différents risques et d'éviter des cumuls de caractère catastrophique. De ce fait, le bon choix du réassureur est indispensable pour une bonne marche de cette branche.

En outre, le système de traité en excédent de plein convient le plus à la branche incendie. Toutefois, le traité excédent de plein est lourd au niveau de la gestion puisque chaque contrat d'assurance doit être analysé pour déterminer le taux de cession y afférent, la cession de prime et la responsabilité du réassureur dans la sinistralité. Dans ce cadre, l'assureur incendie est tenu de bien choisir son réassureur, de bien mener ses statistiques afin d'être bien couvert en cas de besoin.

Dans son rapport⁷, KPMG édicte que parmi les grands risques touchant les assureurs IARD, trois sont directement liés à la réassurance à savoir : inadaptation de la couverture de réassurance ; risque de crédit sur les créances auprès des réassureurs et risque opérationnel lié aux opérations de réassurance. De plus, les risques de liquidité et juridique liés à la conclusion d'un contrat de réassurance sont rajouté à ces risques. Nous présentons ces risques comme suit :

- ✚ **Le risque de défaut des contreparties de la réassurance ou encore risque de défaut (définie dans le chapitre 1 section3)**

- ✚ **Le risque opérationnel lié aux opérations de réassurance** : Depuis le début des années 2000, les premières réformes réglementaires du secteur financier concernaient les risques opérationnels qui font pleinement partie des dispositifs mis en place par les différents établissements dans le cadre de leur gestion des risques. Ce risque est inhérent à l'exercice de toute activité et variait sensiblement d'un établissement à l'autre

- ✚ **Le risque de liquidité lié aux opérations de réassurance** ⁸ : la cédante encoure un risque de liquidité en faisant appel aux réassureurs. En effet, ce risque se manifeste à la survenance des sinistres et peut découler du délai possible entre le paiement de la prestation par l'assureur à son assuré et la réception de la prestation de réassurance. Ce qui peut pousser la cédante à liquider des titres à moindres valeurs où détériorer la cadence des règlements des assurés, ce qui impacte négativement son image de marque et déjoue sa stratégie.

⁷ Rapport de mai 2002 pour la Commission européenne

⁸ Thibault VAN EVERBROECK, « Valorisation de portefeuille sous une approche axiomatique du risque de liquidité », ISFA Lyon 2014

- ✚ **Le risque juridique lié aux opérations de réassurance :** le risque juridique lié aux opérations de réassurance peut se manifester lorsque les conditions de l'entente ne représentent pas précisément l'intention de l'assureur ou lorsque l'entente ne peut pas être légalement exécutée.

c. **Le risque d'évaluation des provisions techniques :**

Appelé encore risque de provision. C'est le risque que les provisions techniques soient insuffisantes. En effet, une bonne détermination du profil du risque de l'assuré implique une meilleure tarification et par la suite une bonne évaluation des provisions techniques.

La branche assurance incendie est une assurance dommage et donc une branche à liquidation courte, le fait que les provisions techniques seront mal évaluées, ceci aura un impact négatif sur la solidité financière de la compagnie d'assurance.

d. **La maîtrise des frais de gestion :**

Dans un contexte fortement concurrentiel, la perspective de hausse des niveaux de primes pour atteindre l'équilibre est inenvisageable. Le principal levier de compétitivité reste la maîtrise des frais de gestion. D'où la nécessité de maîtriser les activités, les processus, et les risques dans une optique de rationalisation des pertes associées, notamment le risque opérationnel.

4. **Les mécanismes de défense face aux risques :**

Face à ces risques, l'assureur devra développer des mécanismes spéciaux en vue de rétablir son équilibre.

a. **Franchise:**

La franchise correspond à la fraction des frais de soins restant à la charge de l'assuré. Quelle que soit sa forme, son objectif est de maintenir le risque financier à un niveau tel que le comportement de l'assuré ne se modifie pas suite à la souscription d'un contrat d'assurance.

b. **Délais de carence :**

Le délai de carence correspond à une période probatoire entre la souscription du contrat d'assurance et la prise d'effet de la garantie. Son objectif est de lutter contre le risque d'anti-sélection en permettant à l'assureur de disposer d'une information supplémentaire sur le profil de risque de l'assuré et de vérifier les conditions de survenances du sinistre.

c. La règle proportionnelle des capitaux :

Elle est prévue par l'article 17 du Code des assurances. C'est le principe en vertu duquel, s'il résulte de l'estimation des experts que la valeur réelle de la chose assurée excède, au jour du sinistre, la somme garantie, l'assuré sera considéré comme restant son propre assureur pour l'excédent et supporte une part proportionnelle du dommage.

d. Modélisation des risques :

La meilleure connaissance des risques par les assureurs permet une bonne modélisation. Dans ce cadre, une étude a été menée par la commission Européenne où elle questionnait les entreprises d'assurance sur les raisons et les bénéfices procurés par l'utilisation d'un modèle de gestion des risques⁹. Deux facteurs de motivations ont été abordés :

- ✚ **Des facteurs internes** : les modèles de gestion interne permettent d'identifier et mesurer les risques ; quantifier le niveau minimum de capital correspondant à une appétence au risque définie ; fournir un cadre de référence pour mesurer le rendement ajusté au risque des différentes unités au sein de la compagnie d'assurance ; améliorer l'allocation du capital ; favoriser une vision stratégique orientée risque.
- ✚ **Les facteurs externes** : On peut citer : L'amélioration la transparence vis-à-vis des parties prenantes ; une réponse aux exigences des agences de notations ; L'anticipation du changement des exigences réglementaires.

Le faite de bien identifier et mesurer les risques, ceci permet à la compagnie d'assurance une meilleure gestion de risques. Cette modélisation peut aider l'assureur à déterminer le profil de risque des assurés et lui aidera à déterminer le prix exact du risque à assurer. La bonne détermination du prix de risque favorise ainsi l'estimation des provisions techniques tout en minimisant l'erreur de cette dernière.

⁹ European Commission : MARKT/2512/02

CONCLUSION

La cartographie des risques obéit à un processus formalisé. Plusieurs approches peuvent être envisagées avec des nuances, parfois prononcées, dans la méthodologie de conception et dans la mise en place. Néanmoins, ces approches partagent un socle commun: Recensement, quantification, hiérarchisation, reporting et suivi des risques.

Le degré d'exigence en matière d'évaluation des risques dépend en premier lieu de la nature des activités de la compagnie d'assurance. Ceux-ci conditionnent la complexité de ses risques. Ensuite, les objectifs spécifiques de la cartographie sont déterminants dans le choix de l'approche appropriée. Enfin, l'adaptation aux spécificités des différentes lignes métiers de l'assureur est nécessaire. Les outils et les Méthodes de cartographie peuvent varier selon le domaine d'activité couvert.

Après avoir exposé le cadre conceptuel commun de la cartographie des risques et mis en exergue les particularités de la branche assurance Incendie, nous consacrerons le prochain chapitre aux modalités de mise en place d'une cartographie spécifique à la branche Incendie au sein de l'assurance GAT.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

INTRODUCTION

Après avoir présenté les différentes notions théoriques liées à la cartographie des risques, nous avons consacré ce chapitre à l'aspect opérationnel. Ce chapitre a pour objectif de formaliser la méthodologie de conception d'une cartographie des risques spécifique à la branche incendie, et ce en vue d'aboutir à un dispositif dressant un état des lieux des vulnérabilités dans notre domaine d'étude.

Cependant, une cartographie des risques de par sa construction n'est jamais achevée. C'est un processus vivant, itératif et bouclé, et donc en amélioration continue. D'ailleurs, notre travail doit être situé sous cette vision.

Notre stage a une durée de 45 jours et s'est déroulé au sein de GAT assurance. Durant cette période, nous avons « tenté » de mettre en place une cartographie des risques de la branche assurance incendie, en adoptant la démarche exposée au deuxième chapitre.

Le terme « Tenté » utilisé précédemment n'est pas du tout fortuit. En effet, la durée limitée de notre stage pratique peut impacter la qualité de ce travail.

En outre, l'élaboration d'une cartographie des risques nécessite souvent, la connaissance de la compagnie d'assurances, à savoir sa taille, la structure et la qualité de son portefeuille afin de pouvoir définir la méthodologie de travail la plus adaptée.

A cet égard, nous avons choisi de présenter dans un premier temps, le GAT assurances et la branche assurance incendie. La deuxième section exposera la méthodologie de travail que nous avons suivi. Enfin, sur la base des constats issus de la cartographie des risques que nous nous proposons de mettre en place, nous concluons notre travail par une proposition de plan d'action.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

SECTION 1 : PRÉSENTATION DU GAT ASSURANCES

1. Historique et évolution du GAT ASSURANCES :

La création du GAT assurances, société généraliste en assurances est une entreprise à capitaux privés tunisiens. Le 18/07/1975, GAT assurances a été créé à la faveur d'une restructuration du marché Tunisien.

Le GAT ASSURANCES a séparé ses activités vie et non-vie en 1983 par la création de sa filiale GAT VIE, exclusivement spécialisée dans les assurances vie et capitalisation.

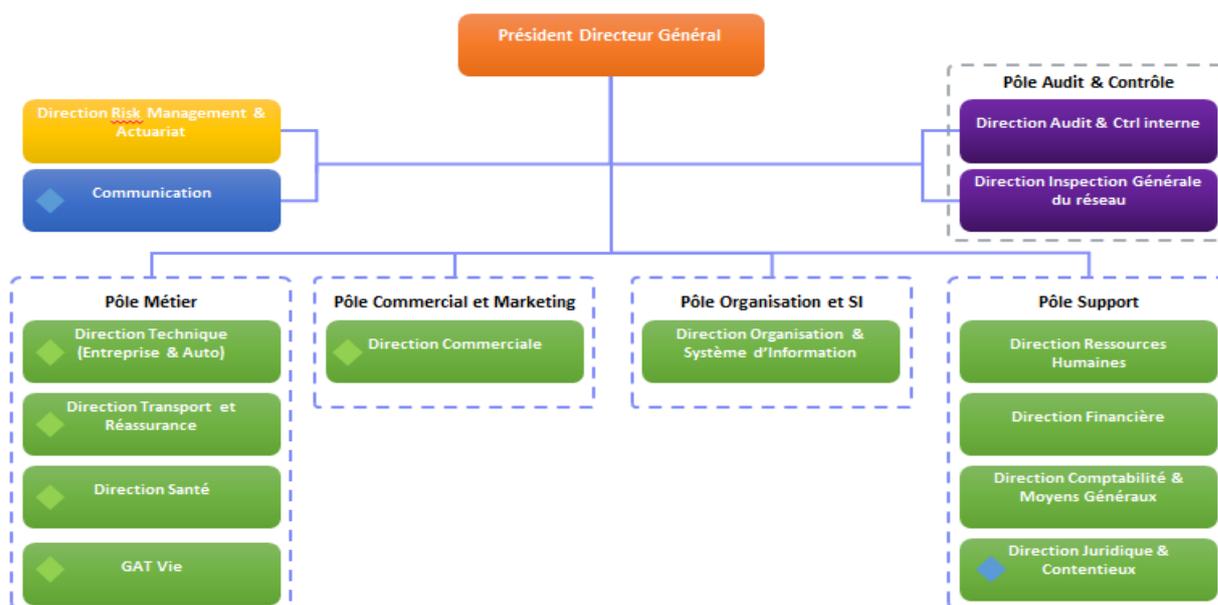


Logo du GAT Assurances
Slogan : Aujourd'hui pour demain
Activité : Toutes branches d'assurances et de réassurances
Création : 1975
Forme juridique : SA de droit Tunisien
Siège social : 92-94 avenue hédi chaker - 1002 Tunis- Tunisie
Chiffre d'affaire 2014 : 134.2 Millions de dinars
Résultat net 2014 : 9.3 Millions de dinars

Site Web: [http:// www.gat.com.tn/](http://www.gat.com.tn/)

2. Structure et activité du GAT ASSURANCES :

L'organigramme actuel du GAT ASSURANCES est détaillé comme suit¹⁰ :



¹⁰Rapport annuel de l'activité du GAT ASSURANCES 2015

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Le GAT assurances a changé son organigramme depuis environ 2 ans avec lequel, il a regroupé tous produits d'assurance commercialisés dans un pôle métier. Le pôle métier est composé de trois directions (la direction technique (entreprise et auto), direction transport et réassurance, direction santé) et GAT vie.

La compagnie a réalisé au 31/12/2015 un chiffre d'affaires de 134,2MDT en progression de 1,6% par rapport à 2014. La structure du Chiffre d'Affaires de la compagnie reste dominée par la branche automobile. Celle-ci totalise 67,092 MDT de primes émises représentant 50% du total des émissions de la compagnie. Ce chiffre d'affaires permet au GAT assurances de détenir une part de marché de 8.13 % en 2015 et conserver sa 3^{ème} dans le classement des compagnies d'assurances Tunisiennes.

Tableau 4 Évolution du chiffre d'affaires du GAT assurances par branche (en dinars)

Branche	2014	2015	Variation	Structure (2015)
Incendie	14 980 893	16 114 621	+7.6 %	11,96 %
RC	3 142 806	3 304 289	+5.1 %	2.04 %
Risques Divers	2 313 532	2 249 769	-2.8 %	1.7 %
Auto	65 922 326	67 092 842	+1.8 %	50.00 %
Transport	11 143 415	10 894 274	-2.2 %	8.1 %
Vie	5 935 650	1 964 574	-66.9 %	1.5 %
Groupe	25 068 897	27 696 130	+10.5 %	20.6%
Risques spéciaux	3 117 555	3 914 316	+ 25.6%	25.6 %
Total	132 237 811	134 289 795	1.6 %	100 %

Source : Rapport annuel GAT 2015

3. La branche assurance incendie :

a. L'organisation de la direction technique :

Selon le nouveau organigramme, GAT assurances a regroupé toutes les branches d'assurances (sauf la branche assurance vie et groupe maladie) dans une direction technique. Cette dernière est spécialisée dans le traitement des assurances incendie, engineering, RC et l'assurance automobile. Il n'existe pas donc une direction ou un service d'assurance incendie. Cette direction est en charge de la souscription et de la gestion des sinistres de tous types de produits cités en haut. En ce qui concerne l'assurance incendie, les produits pris en charge sont les suivants : La multirisque entreprise (MRP), la multirisque professionnelle (MRP), la multirisque Hôtel (MH), la multirisque habitation (MRH) et l'incendie risque simple.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

A l'inverse de la gestion de la plupart des autres produits du GAT, celui de l'assurance incendie centralise tout le processus métier. En effet, l'ensemble des activités, de la souscription à la gestion des sinistres, sont gérées par la direction technique à l'exception du contentieux qui relève des attributions de la direction des affaires juridiques et de la souscription de certains produits (incendie risque simple) délégués aux agences. Le champ d'action relativement étendu dont bénéficie la direction technique se traduit par une division en interne entre service client, souscription, gestion des sinistres et fonctions supports.

Le service client est le « front office » de la compagnie. Il reçoit tous type de demande (les offres, déclaration du sinistre, réclamation...) et il le transfère aux personnes concernées.

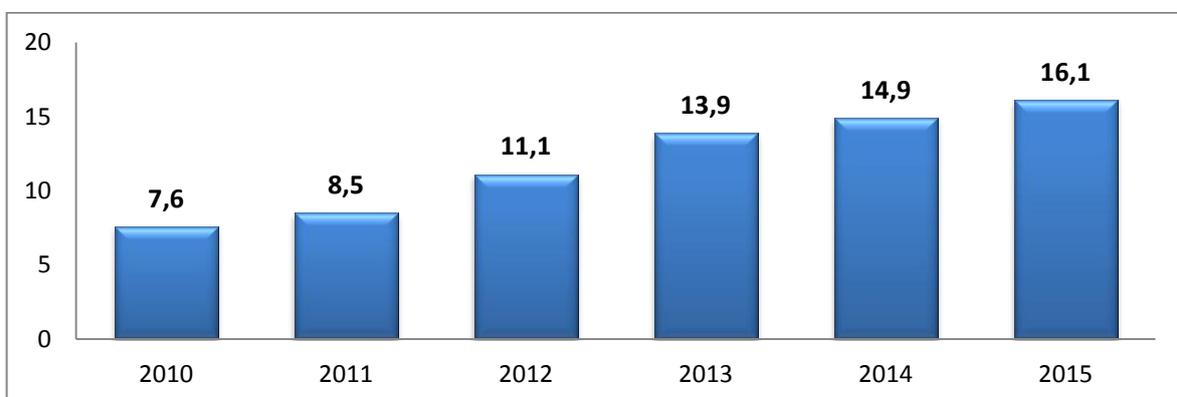
Le volet souscription a pour mission d'étudier les propositions d'assurance, de réaliser la tarification, d'établir les offres, les contrats d'assurance, les avenants, émettre les primes et les comptes de participation de bénéficiaires. En outre, il a pour mission de suivre l'évolution des résultats du portefeuille et de procéder aux actions de revalorisation des primes des contrats déficitaires. La gestion des sinistres est assurée par agence et par gestionnaire. En d'autres termes, chaque gestionnaire traite les dossiers sinistres relatifs à « ses » agences.

b. Structure du portefeuille Incendie du GAT :

La branche incendie occupe la 3^{ème} place avec une part de 12%, précédée par la branche automobile et la branche risques spéciaux avec de parts respectives de 50% et 25.6%.

De plus, la branche incendie a connu une évolution à un rythme plus fort que celui de l'activité globale de la compagnie (+7.6%) réalisant ainsi un chiffre d'affaires de plus de 16 millions de Dinars durant la même année.

Figure 11 Évolution de la production de l'incendie (2010-2015) en MDT



Source : Rapport annuel du GAT

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

En termes de sinistres, l'incendie occupe la 3^{ème} place après la branche automobile et le groupe maladie avec 2.9% du montant total des sinistres réglés par la compagnie en 2015 soit 2.9 millions de Dinars.

En outre, l'assurance incendie est caractérisée par la volatilité de ses risques et sa consommation élevée de capital. De ce fait, la réassurance devient un outil indispensable et fondamental permettant l'augmentation de la marge de sécurité de cette catégorie de risque.

Le taux de cession de cette branche est de 90% en 2014 dont 37% cédé en facultative et 63% cédé en conventionnelle. Il est à signaler que les affaires qui dépassent la capacité du traité (50 000 000 dinars) sont étudiées individuellement afin de les placer en réassurance facultative.

SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

Cette section aura pour but de présenter la démarche suivie pour réaliser notre cartographie des risques. S'appuyant sur la méthodologie déjà présentée dans le chapitre précédent, notre modèle d'analyse comprendra une phase de préparation (approche adoptée et environnement opérationnel) suivie d'une phase de mise en œuvre comprenant l'ensemble des étapes présentées auparavant. Ces étapes seront réalisées grâce aux techniques de collecte de données qui leur sont appropriées.

La méthodologie est détaillée comme suit :

Figure 12 Les étapes de mise en place de la cartographie des risques au sein de GAT



CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

L'analyse préparatoire détermine l'approche adoptée pour l'élaboration de ladite cartographie ainsi que la justification des choix effectués.

Ensuite, nous allons définir les échelles d'évaluation des risques en termes de fréquence et probabilité. Pour conclure, cette section sera clôturée par l'identification des processus et sous processus relatifs à la branche assurance incendie au sein du GAT, auxquels, les risques sont associés.

Enfin, il y a lieu de préciser que notre travail a été effectué principalement au niveau de la direction risques management et actuariat. Pour les besoins de notre mémoire, nous avons passé quelques semaines au sein de la direction technique.

1. Les techniques de collecte de données :

Pour la réalisation des étapes (cité en haut), nous avons fait appel à certaines techniques de collecte de données qui sont :

a. L'analyse documentaire

Pour comprendre l'organisation et le fonctionnement de la structure d'accueil et évaluer le contrôle interne mis en place, nous avons dû consulter les documents suivants :

- La procédure de gestion technique : L'exploitation de ce document, couvrant l'ensemble des étapes de travail effectué par la direction technique, a constitué un support pour l'élaboration de la cartographie des processus;
- Les guides de souscriptions : établis pour chaque direction et précisant entre autres les limites de souscription, les garanties à accorder, les tarifs à appliquer...etc.

b. L'observation

L'observation ou « walkthrough » nous a permis de voir concrètement le déroulement du processus et de confirmer ou infirmer les informations recueillies à partir des procédures, du guide de souscription et lors des entretiens.

c. Tests de conformité

Pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, nous avons procédé à des tests de conformité portant sur certaines opérations (l'exemple de la double signature des documents contractuels).

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

d. Les entretiens :

Pour pouvoir identifier les risques pouvant faire obstacle au bon déroulement des processus, nous avons été dans l'obligation de mener des entretiens avec les propriétaires des risques.

Les entretiens ont été réalisés avec :

- Les Directeurs, Sous Directeurs et les gestionnaires de la Direction technique (service client, souscription et prestation)
- Le Directeur Actuariat et Management des risques

Les entretiens effectués sont structurés selon la manière suivante :

- *La Mise en situation* : Une présentation du cadre de l'étude et de l'objet de l'entretien : Il s'agit de remettre l'entretien dans le contexte général des travaux et d'annoncer l'effet retour attendu. La mise en confiance est essentielle afin de garantir la fiabilité des réponses et la fluidité des échanges, en expliquant notamment qu'il ne s'agit d'aucune manière d'une démarche d'audit et en garantissant l'anonymat des réponses.
- *L'analyse rétrospective* : Les échanges portent essentiellement sur la description et l'identification des processus, l'évaluation des risques potentiels sur la base de l'expérience passée de l'interviewé et également sur les dispositifs de contrôle mis en œuvre pour maîtriser les risques ainsi que la perception de leur efficacité.
- *La projection dans le futur* : A ce stade, il s'agit de questionner l'interviewé sur les actions jugées utiles à mettre en œuvre pour maîtriser les risques. Les réponses serviront de base à l'élaboration du plan d'action.

e. Les questionnaires

Il est adressé aux responsables et aux opérationnels. Il nous a permis de quantifier les risques identifiés à partir de l'avis des collaborateurs, leurs expériences et leurs jugements critiques de la gravité des risques par rapport à l'atteinte des objectifs.

2. Méthodologie de travail :

Il serait insensé d'entamer notre cas pratique sans pour autant expliquer notre méthodologie de travail et les motivations de nos choix. Cette partie aura donc pour but de présenter la démarche suivie sur le terrain pour réaliser notre cartographie des risques.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

a. La phase d'analyse préparatoire :

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

Compte tenu de la contrainte du temps, le choix d'une cartographie globale est de toute évidence à écarter. Nous optons pour une cartographie thématique dont le périmètre est limité *aux activités techniques*. De plus, le choix d'une cartographie est également conditionné par les moyens mis en œuvre pour la réalisation des travaux. En effet, si la cartographie globale permet de disposer d'un outil exhaustif couvrant l'ensemble des risques de la compagnie et permettant la modélisation des connexions entre les différentes lignes métiers, la cartographie thématique offre une plus grande précision et un pilotage plus souple. En revanche, la cartographie thématique souffre de l'absence d'une vision globale des risques.

Principalement, le choix d'une cartographie thématique dans notre cas (sans pour autant ignorer ses réserves) est conditionné par ces deux raisons :

- Ce travail constitue une première ébauche de cartographie des risques pour les activités techniques de la structure d'accueil. L'objectif étant essentiellement de poser les bases méthodologiques et pratiques pouvant servir de socle à des développements de plus grande envergure en matière d'évaluation des risques plutôt que d'offrir aux décideurs un outil de pilotage complet.
- Le temps imparti à la réalisation de ce travail ainsi que les moyens à disposition ne permettent pas de réaliser une cartographie globale.

De ce fait, nous avons délimité notre champ d'intervention et centré notre étude sur les risques que peut encourir le GAT assurances spécialement pour la branche assurance incendie.

Le choix de la branche assurance incendie est justifié par l'importance des capitaux assurés, les sinistres payés et le recours fort à la réassurance (le taux de cession de cette branche est environs 90%). Une mauvaise évaluation des risques peut engendrer un déséquilibre technique. En parallèle, son marché connaît une concurrence acerbe. La recherche de l'équilibre par un rehaussement du niveau des primes n'est pas envisageable. La compétitivité sur cette branche passe nécessairement par le contrôle des frais de gestion, par une structuration des activités et par une maîtrise des risques associés.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Concernant l'approche, nous avons opté pour une approche Bottom up, dite ascendante. Cette approche nous a paru la mieux adaptée, vu que les risques sont identifiés en collaboration avec les gestionnaires de la direction technique propriétaires des processus et quelques responsables.

ii. La cartographie des processus :

Selon ISO 900031 un processus est un « ensemble des activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrées en éléments de sorties. »

L'identification des processus part ainsi des différents services offerts, et identifie les acteurs (qui peuvent appartenir à des entités différentes au sein de l'organisation) et les tâches impliqués dans la fourniture de chaque service.

La cartographie des différents processus devrait donner une vision transversale de l'entreprise et permettre d'identifier de façon précise et claire les risques associés à ses objectifs.

b. Identification des risques :

Nous avons procédé au départ par un questionnaire (copie jointe en annexe), il s'est avéré ensuite que cette méthode n'est pas aussi facile à mettre en œuvre vu que les premiers retours des opérationnels font apparaître une certaine réticence par rapport à des questions jugées complexes, inopportunes ou trop abstraites. Nous avons changé donc de procédé en optant davantage pour des entretiens et des discussions axés sur ledit questionnaire et s'apparentant plus à un *brainstorming*. Cette dernière approche s'est avérée la plus utile pour l'identification des risques. Les *brainstormings* ont néanmoins été structurés autour des processus identifiés lors de la phase précédente (cartographie des processus) et des objectifs de notre mission (l'identification des risques).

c. Évaluation des risques et du dispositif de maîtrise de risque :

i. Évaluation des risques :

La direction Risk Management et Actuariat au sein du GAT est en train de travailler sur le projet de cartographie des risques opérationnels. Pour ce faire, ils ont déterminé les échelles d'évaluation des risques, et ce en concertation avec les différentes directions de la compagnie. Puisque notre projet constitue une première étape dans l'élaboration d'une cartographie des risques d'une branche technique, nous avons jugé utile d'utiliser les mêmes échelles.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

✚ Échelle de probabilité d'occurrence (fréquence) : une échelle à 4 niveaux

Tableau 5 Échelle de probabilité d'occurrence

	Probabilité	Éléments de mesure
4	Quasi-certain	+ de 80%, Signalé plus de 4 fois par an
3	Probable	[10%-80%], Signalé entre 3 et 4 fois par an
2	possible	[1%-10%], Signalé 2 fois par an
1	Rare	1%, Signalé moins de 2 fois par an

✚ Échelle d'impact (gravité) : Une échelle à 4 niveaux :

Tableau 6 Échelle d'impact

	Impact	Éléments de mesure
4	Très fort	Perte > 100 000 et autres impacts non financiers
3	Fort	Perte < = 100 000 et/ou autres impacts non financiers
2	Sensible	Perte < = 10 000 et/ou autres impacts non financiers
1	Faible	Perte < 1000

La criticité de chaque risque brut est mesurée par le produit « Fréquence × Impact ». Il en ressort les possibilités suivantes :

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

A l'intérieur du tableau, on trouve le score de chaque risque brut. Il est obtenu par multiplication de la fréquence par l'impact

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Dans le but de mieux comprendre et simplifier la chose et pour le besoin d'évaluation du risque net, nous avons eu recours à une table de correspondance pour la notation, qui aboutit aux conversions suivantes:

[12-16]	4 : Très critique
[6-9]	3 : Elevé
[3-4]	2 : Moyen
[1-2]	1 : Faible

ii. Évaluation du dispositif de maîtrise de risque (DMR) :

Avant de porter une appréciation quant à l'efficacité du contrôle lié à chaque risque, il faudra situer notre appréciation dans le cadre de l'environnement global de gestion du risque au sein du GAT assurances.

Un projet de mise en place d'un dispositif de gestion des risques est en phase d'étude au sein du GAT. Ce dispositif sera, probablement, piloté par la direction « Risk management et d'actuariat». L'on constate aussi la présence d'une division de Contrôle interne, une division d'audit interne et un comité d'audit.

L'évaluation du niveau existant de maîtrise des risques reposera sur les réponses des différents intervenants sur le dispositif de maîtrise de risque.

L'échelle d'évaluation du DMR est comme suit :

Tableau 7 Échelle d'évaluation du Dispositif de Maitrise des Risques

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

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

iii. Évaluation du risque net :

L'évaluation du risque net se fera selon cette matrice de conversion prenant en compte le risque brut et l'évaluation du Dispositif de Maitrise des Risques associé :

		DMR					
		E	S	M	I		
Criticité	1	1	1	1	1		Zone A
	2	1	1	2	2		Zone B
	3	1	2	3	3		Zone C
	4	2	3	4	4		Zone D

- Zone A : Elle correspond aux risques jugés acceptables avec une fréquence et un impact faibles. Ces risques ne feront pas l'objet de recommandations ni d'actions particulières.

- Zone B : Il s'agit des risques considérés comme étant modérément acceptables. Ces risques présentent soit un niveau de criticité élevé avec un dispositif de maitrise des risques performant soit un niveau de criticité moyen couplé à un dispositif de maitrise des risques défaillant. Dans les deux cas de figure, l'impact sur les processus est réduit. La mise en place d'actions correctives est envisageable, mais ne constitue pas une priorité. Elle obéit à une logique d'arbitrage coût/bénéfices.

- Zone C : Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur les processus du fait de leur criticité relativement importante.

- Zone D : Il s'agit des risques pouvant affecter gravement le fonctionnement du service, voire même avoir des répercussions sur l'ensemble de la compagnie. Ils se caractérisent par une forte criticité et un dispositif de maitrise des risques défaillant. Ces risques doivent concentrer prioritairement les actions à entreprendre.

SECTION 3 ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse des notes des processus ainsi que les différents entretiens avec les opérationnels, nous ont permis d'identifier de différents processus : ceux qui sont liés à la direction technique (souscription et prestation) et ceux qui sont liés à la direction réassurance (la cession)

✚ Les processus lié à la direction technique :

Processus 1 : La gestion des offres et des avenants (produits non délégués)¹¹

Processus 2 : La souscription des contrats

Processus 3 : Gestion quotidienne des contrats

Processus 4 : Gestion des sinistres

Processus 5 : Gestion des recours (amiable/ contentieux) et des défenses

✚ Les processus liés à la direction réassurance :

Processus 6: La gestion des traités proportionnels

Processus 7 : La gestion des traités non proportionnels

Processus 8 : La gestion des affaires facultatives

Processus 9 : Préparation d'un programme de réassurance

Tous ces processus seront présentés d'une manière détaillée dans ce qui suit. En revanche, il est nécessaire de préciser que ce travail se base essentiellement sur les notes de procédure et les entretiens faits avec les gestionnaires et les responsables. En effet, il n'existe pas un manuel de procédures décrivant les différentes tâches de chaque gestionnaire ; ceci peut influencer la qualité de notre travail. Or, la cartographie des risques n'est en aucun cas un travail d'audit interne, l'absence d'un manuel de procédure dans la compagnie ne peut s'apprécier qu'en tant que "risque" pour les risks managers. Notre travail pourra être la base lors de l'élaboration d'un manuel de procédures d'une part et une référence pour l'audit interne d'autre part (en utilisant la cartographie, l'Audit interne peut identifier les risques inhérents aux différents processus et déterminer la fréquence des missions d'audit).

¹¹ Produits entièrement gérés au siège

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

1. Identification et évaluation des risques bruts :

Processus 1 : La gestion des offres et des avenants (produits non délégués)

Ce processus consiste en la préparation des offres et/ou des avenants. La gestion des offres et des avenants est centralisée au siège. Pour les risques délégués (incendie risques simples), l'intermédiaire ne fait qu'entrer les données sur le système informatique, le taux de la prime est donné automatiquement par le système.

Risques	Contrôles existants
<i>Risques opérationnels</i>	
1.1 Risque lié du réseau : Non transmission de l'offre/ avenant par les intermédiaires dans les délais au service client, vente modérée des produits par les intermédiaires, absence du marché.	-Classement des intermédiaires suivants des catégories par le service commercial, suivi régulier du réseau par le service inspection.
1.2 Erreur d'affectation de la demande au service concerné et/ou retard d'affectation de la demande au service concerné.	Suivi régulier par le service client: l'envoi de la demande au service concerné est matérialisé par un ticket et par une notification de réception de ce dernier. Renvoi au service client pour réaffectation au service adéquat
1.3 Erreur de saisie lors de la manipulation de l'outil de tarification: Outil de tarification sous Excel.	Contrôle par le responsable, double signature du tableau de garanties.
1.4 Non vérification du statut du proposant	Visite du risque
1.5 Information incomplète ou erronée (FDR non remplie ou mal remplie : Activité ou localisation non spécifiée, communication de conditions de la concurrence fictive...)	-Contrôle régulier par le service client des informations nécessaires à la réception de la demande et avant la transmission de l'offre au service concerné -contrôle par la cellule développement -Contrôle par le responsable hiérarchique.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

1.6 Non suivi des offres traitées	-Constitution d'un service client dont le rôle principal est de suivre les offres parvenant de plusieurs intervenants -Classification par agences : Chaque gestionnaire a un nombre bien déterminé d'agence.
1.7 Même offre parvenant de 2 ou plusieurs intervenants	
1.8 Risque de fraude : la falsification des données, fausse identité, donnée incorrecte pour obtenir une couverture.	-Visite du risque -Insertion d'une clause de majoration de prime. -Suivi des agences -Sanction des agents (l'agent doit veiller à la qualité de son portefeuille)
1.9 Risque de corruption : Corruption d'un membre du personnel interne par tiers (courtier, expert...)	-La polyvalence des gestionnaires.
1.10 L'envoi de l'offre sans la validation du manager	-l'envoi de l'offre n'est possible qu'après la validation du manager via le système informatique
<i>Risques techniques</i>	
1.11 Omission ou retard dans les traitements des demandes	-Remplacement de l'Outlook par un nouveau système d'information (CRM) avec lequel le responsable peut suivre les offres reçues: traçabilité. -Contrôle par le responsable via les tableaux de bord de suivi -Suivi par le service client : Relance du service concerné.
1.12 Perte découlant de la non compétitivité des produits: incompatibilité des tarifs avec les pratiques du marché.	Suivi régulier du marché par le responsable concerné, s'aligner avec le marché en fonction du type de risque.
1.13 Erreur de tarification : ne pas prendre en compte certains éléments, absence des outils de prévention, faute non intentionnelle lors du traitement de l'offre.	-Contrôle hiérarchique -Insertion d'une clause de majoration de la prime en cas du non-respect des conditions d'assurance.
1.14 Mauvaise tarification des extensions de garanties : absence de règles de majoration/rabais.	Double contrôle (parfois 3 contrôles pour les grandes affaires), validation par le manager

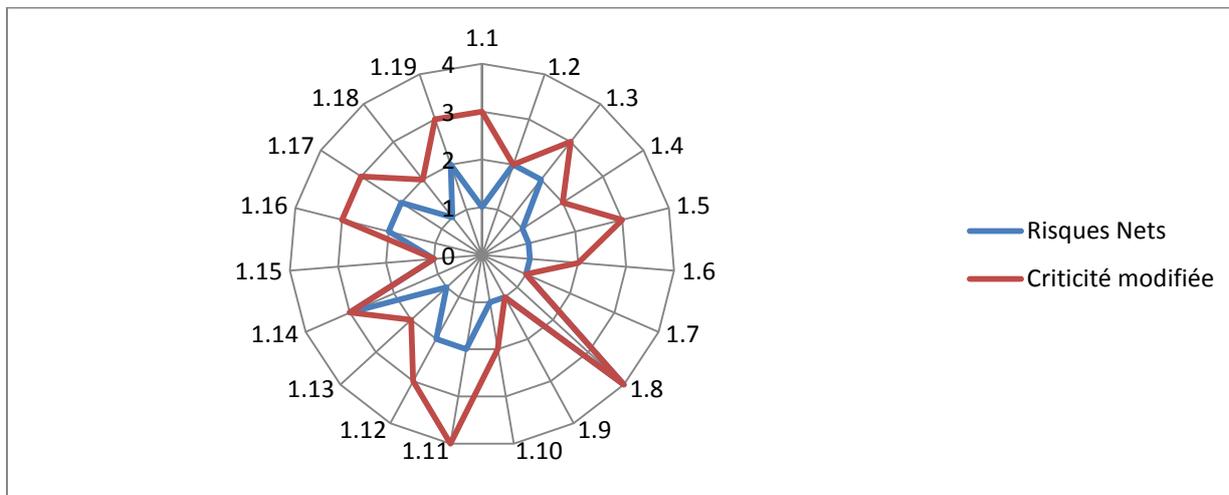
CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

1.15 Non-respect des délais internes	-Contrôle hiérarchique -chaque offre a un délai de traitement. -Relance du service concerné par le service client.
1.16 Risque de perte des affaires à cause de : -une réception tardive des cotations des réassureurs et/ou non aboutissement des négociations -Difficulté d'arriver à un accord dans les délais	-Contrôle continu du responsable hiérarchique via les tableaux de bord : Un fichier Excel qui contient la liste des contrats réassurés avec leurs échéances.
1.17 Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession à cause de : -Incompétences ou négligence du personnel ; -Faute d'inattention ; -Manque de discernement et de communication entre la direction technique et le service réassurance.	-double contrôle : par la direction technique et par la direction réassurance -Contrôle hiérarchique
<i>Risques juridiques</i>	
1.18 Défaut de vérification des protections FTUSA : Proposer une offre ne respectant pas l'accord inter compagnie	Contrôle hiérarchique
1.19 Non-respect des délais de soumission des appels d'offres et clause du cahier de charge	-Reporting suivi des appels d'offres -le suivi se fait spécialement par le service commercial

Le risque de fraude (la falsification des données, fausse identité, donnée incorrecte pour obtenir une couverture) constitue un risque important du processus gestion des offres et des avenants. En effet, le risque brut a été coté échelle 4 "très critique" en raison des conséquences graves qu'impliquerait une mauvaise évaluation du risque. D'une part, les déséquilibres techniques des contrats ainsi souscrits peuvent entraîner des pertes financières majeures. D'autre part, la fréquence a été jugée probable du fait que la visite du risque n'est pas automatique lors de la réception d'une demande d'offre ou changement de l'un des éléments du contrat. Cependant, les majorations systématiques de la prime pure permettent de limiter dans une certaine mesure ce risque. Cette marge de sécurité, bien qu'imprécise et subjective, compense l'absence de modélisation des risques moraux, d'anti sélection ou de fraude. Toutefois, la clause de majoration de prime systématique n'est pas acceptée commercialement.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Figure 13 Représentation des risques bruts et nets- Processus 1



Processus 2 : Souscription des contrats

Risques	Contrôles existants
<i>Risques opérationnels</i>	
2.1 Non réception de l'ordre d'assurance dans les délais par le service souscription	Insertion d'un nouveau système informatique (CRM), contrôle continu par le service client.
2.2 Erreur de saisie des éléments du contrat: taux de prime, montant de la prime, échéance, nom du souscripteur (contrat wording)	Contrôle hiérarchique.
2.3 Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retour des exemplaires des documents signés.	-Procédure du rappel -Contrôle courrier; système bordereau : réception du courrier par bordereau (application BO). -Suivi régulier par les gestionnaires vu que ces derniers sont organisé par agences.
2.4 Erreur dans la saisie sur le système informatique du fiche de garantie.	Contrôle hiérarchique et restriction système modification des tableaux de prestations (seul le responsable est habilité à créer ou à modifier la fiche de garantie).

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

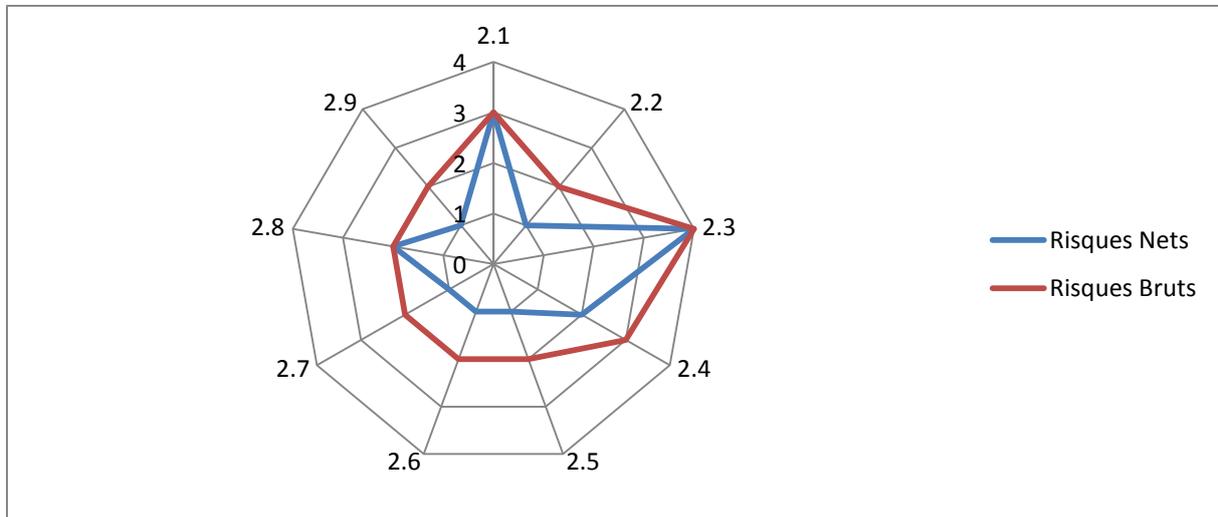
<p>2.5 Perte d'affaire à cause de :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Omission/Retards d'envoi du contrat aux intermédiaires -Non réception des contrats par les intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> -En cas de réception des documents par l'intermédiaire, ce dernier sera notifié automatiquement de la génération de contrat via le CRM. Le service client reçoive ainsi une notification de réception. -Contrôle hiérarchique.
<i>Risques techniques</i>	
<p>2.6 Inadéquation des conditions de réalisation avec les conditions de l'offre pour les risques (non) délégués (incendie risque simple et risque d'entreprise): variation du capital assuré, changement d'adresse, taux de prime...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -les risques délégués sont plafonnés, insertion des limites (plafonds) sur le SI -validation de la génération du contrat selon habilitation (pouvoir).
<p>2.7 Non application de la politique de souscription, de surveillance du portefeuille : Absence de politique de surveillance formalisée, absence de contrôle de la rentabilité des produits...</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Contrôle hiérarchique -Revue des politiques de souscription -avoir un tableau de bord par produit -Suivi régulier des indicateurs de rentabilité de la branche (s/p)
<p>2.8 Souscription d'une offre non rentable</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Visite du risque chaque période par les experts. -Donner des recommandations
<p>2.9 Incompatibilité de l'offre avec les conditions de cahier de charge</p>	<p align="center">Contrôle hiérarchique</p>
<i>Risque juridique</i>	
<p>2.10 Erreurs dans les clauses contractuelles : non-conformité à la législation en vigueur (exemple : conditions de forme des clauses d'exclusion ou de déchéance), omission de clauses contractuelles (ex : prise d'effet conditionnée au paiement de la première prime...), clauses abusives.</p>	<p align="center">Contrôle hiérarchique</p>

Le risque "Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retours des exemplaires des documents signés" est à criticité maximale même avec les contrôles effectués. En effet, le contrat est le document qui définit les droits et les obligations de chaque partie; sa signature est obligatoire par les deux parties (assureurs et assuré). Le risque "Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retour des exemplaires des documents

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

signés'' implique que seule la compagnie est responsable envers ses clients. Ceci peut engendrer des pertes financières importantes.

Figure 14 Représentation des risques bruts et nets- Processus 2



Processus 3 : Gestion quotidienne des contrats

Risques	Contrôles Existants
<i>Risques opérationnels</i>	
3.1 Réception tardive ou non réception de l'accord sur avenant	Insertion d'un nouveau système informatique (CRM), contrôle continu par le service client
3.2 Erreur de saisie : taux de prime, montant de la prime, échéance, nom du souscripteur, clause PB	Contrôle hiérarchique la validation du contrat se fait après le visa du responsable
3.3 Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retour des exemplaires des documents signés.	-Procédure du rappel -Contrôle courrier; système bordereau : réception du courrier par bordereau (application BO). -Suivi régulier par les gestionnaires vu que ces derniers sont organisés par agences.
3.4 Omission ou envoi tardif (hors délai) des avenants de résiliation des contrats	Contrôle hiérarchique

**CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN
DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE**

3.5 Erreurs ou omissions dans la collecte et la conservation de documents, ayant des conséquences sur la validité des contrats : Perte des conditions particulières, correspondances diverses.	Les documents contractuels sont édités en 3 exemplaires dont une copie est gardée chez l'agent général
3.6 Retard au niveau de l'établissement du rapport de visite du risque par les ingénieurs : Dépassement des délais de résiliation.	Contrôle par la cellule développement
<i>Risques techniques</i>	
3.7 Non vérification des résultats des contrats avant leurs échéances	-Contrôle hiérarchique, tableaux de bord et inventaire périodique exhaustif -Visite périodique par les ingénieurs
3.8 Non suivi des lettres de demande de revalorisation des contrats: La procédure de suivi n'est pas formalisée.	-Contrôle hiérarchique -Tableau de suivi par les gestionnaires
3.9 Erreur, omission, négligence dans l'établissement ou la mise à jour des tableaux de bord de suivi des résultats, PB: Tableaux de bord sous Excel établis et mis à jour manuellement.	Double contrôle par le responsable et le service prévention.
3.10 Défaillance du système informatique (décompte, génération des quittances)	-Vérification par le gestionnaire -Contrôle hiérarchique
3.11 Édition des avenants par les intermédiaires: La gestion de l'assurance incendie est centralisée, l'intermédiaire doit passer par le siège pour les avenants.	

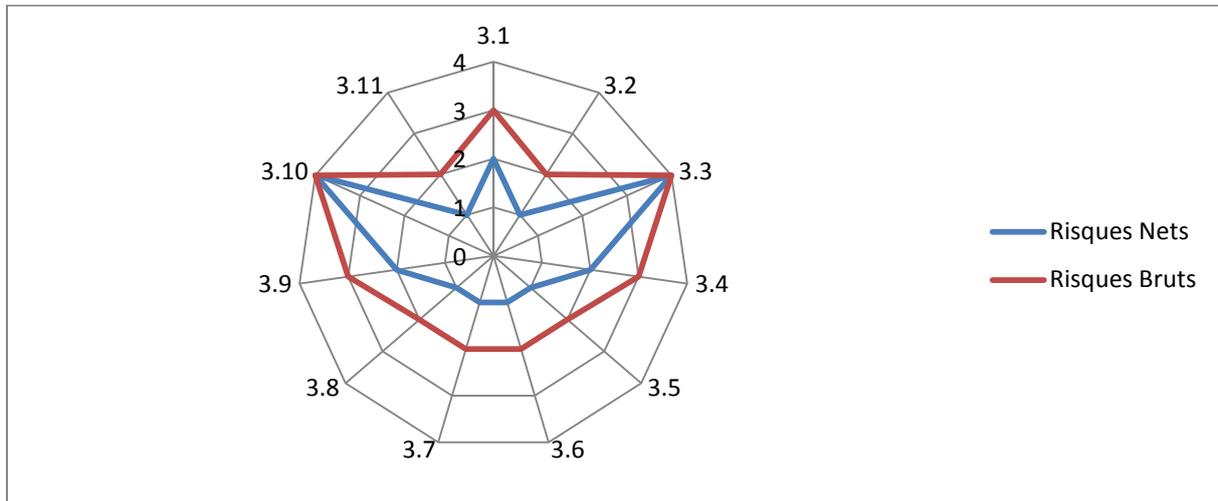
Ici encore, le risque ‘‘Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retours des exemplaires des documents signés’’ est perçu comme extrêmement critique (échelle 4 risque net). Cette gravité s'explique par l'ampleur des conséquences que représenterait la non signature des documents contractuels et qui constitue la base de toute convention d'assurance.

De plus, la défaillance du système informatique est jugée très critique, chose en relation directe avec toutes opérations faites (saisie, décompte, génération des quittances...). Ce risque peut se répercuter sur la qualité de gestion d'une part et sur le résultat de la branche d'autre part. Toutefois, les vérifications faites par les gestionnaires à chaque opération peuvent réduire ce risque, mais la faute est humaine. Cette démarche de vérification ne peut pas écarter entièrement le risque ; ces contrôles sont jugés ‘‘moyen’’, il s'agit de refaire manuellement les calculs et les comparer avec ceux affichés sur le système, de vérifier

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

régulièrement les tableaux de bord et d'opérer périodiquement une vérification de tous les contrats en portefeuille.

Figure 15 Représentation des risques bruts et nets- Processus 3



Processus 4 : Gestion des sinistres

Risques	Contrôles Existants
Risques opérationnels	
4.1 Réception tardive de la déclaration du sinistre : transmission tardive de la déclaration du sinistre par les intermédiaires.	
4.2 Retard dans la réception du dossier physique de l'archive pour vérification du contrat et règlement du sinistre.	Les documents contractuels sont actuellement conservés sous leurs formats « physiques », l'exposition au risque de perte suite à un sinistre est bien réelle. Un projet d'acquisition d'un progiciel GED (Gestion électronique des Documents) est en cours, et ce afin de pallier à ce risque.
4.3 Informations incomplètes ou erronées : déclaration tardive, dossier incomplet, FDR non remplie en totalité ...	Contrôle par le service client
4.4 Acte non intentionnel ou d'une négligence dans la saisie d'un dossier de règlement sur le système informatique : Erreur de saisie des frais engagés, erreur dans les garanties accordées.	-Contrôle hiérarchique

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

<p>4.5 Acte intentionnel de fraude de l'assuré et/ou du souscripteur: Actes frauduleux impliquant les tiers (complaisance ou complicité de l'expert), sinistre provoqué par l'assuré lui-même</p>	<p>-Contrôle hiérarchique -Sélection des experts dans les dossiers importants -deuxième expertise</p>
<p>4.6 Actes intentionnels de fraude, de détournement de biens, d'enfreints à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique une personne en interne : Complaisance, complicité de fraude, dossiers fictifs...</p>	
<p>4.7 Règlements au profit de clients ayant des impayés</p>	<p>Contrôle par le service financier</p>
<p>4.8 Non-respect des délais de règlements contractuels</p>	<p>Contrôle hiérarchique</p>
<p>4.9 La non prise en compte par le système informatique de certains actes ou clauses contractuelles : Calcul manuel des indemnités, forçage du système informatique, franchise, plafond</p>	<p>Vérification du contrat par le gestionnaire</p>
<p>4.10 Risque lié à la procédure d'expertise : Non-respect des critères internes de missionner l'expert, perte de dossier par l'expert, non réception des rapports d'expertise....</p>	<p>-Suivi par les gestionnaires</p>
<p>4.11 Risque lié au comportement ou à l'insolvabilité des intermédiaires d'assurance</p>	<p>Contrôle par le service inspection</p>
<p>4.12 Double ouverture de sinistre</p>	
<p>4.13 Omission ou retard dans l'envoi de l'avis du sinistre au Co assureur</p>	<p>Tableau de suivi sur Excel</p>
<p>4.14 Retard ou non récupération de la quittance d'indemnité signée par le(s) Co assureur (s)</p>	
<p>4.15 Erreur lors de la saisie de la récupération</p>	<p>Contrôle par le service financier</p>
<p>4.16 Non transmission du dossier à la cellule recours et récupération</p>	<p>Les dossiers recours sont enregistrés selon un état sur fichier Excel</p>
<p>4.17 La non détection par le système des dossiers recours/récupération</p>	<p>La vérification se fait par le gestionnaire sinistre.</p>

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

<p>4.18 Non vérification de la couverture du contrat : contrat résilié, suspendu, date d'effet ...</p>	<p>Contrôle via le système informatique: système d'alerte</p>
<p><i>Risques techniques</i></p>	
<p>4.19 Évaluation incorrecte des PSAP</p>	<p>-le contrôle se fait via la cellule inventaire permanent (pour les dossiers qui dépasse un certain seuil). -les évaluations des PSAP sont basées sur les rapports préliminaires des experts (la mission d'expertise n'est pas automatique pour tous les dossiers). -Contrôle hiérarchique.</p>
<p>4.20 Risque d'anti sélection</p>	<p>-visite du risque par la cellule prévention : avant la souscription, pendant la période de garantie et au moment du sinistre -Suivi des affaires par le service sinistre (une fréquence élevée de la sinistralité).</p>
<p>4.21 Un mauvais choix d'un expert ou une mauvaise évaluation des dégâts par les experts</p>	<p>-Le choix de l'expert se fait selon la nature du sinistre : le gestionnaire choisit l'expert spécialiste en tenant compte de la nature de chaque sinistre.</p>

Le règlement des sinistres est une opération totalement centralisée au siège. Toutes vérifications des sinistres se font au niveau du siège. L'intermédiaire n'a qu'à déclarer le sinistre dès qu'il a eu conscience. Le seul risque enregistré à ce stade est le retard au niveau de la déclaration des sinistres par les intermédiaires. Pour ce risque, aucun contrôle n'est effectué. Seulement, des "sanctions" pour les agences contrevenantes sont effectuées en cas de dépassement des délais de déclaration. Généralement, la fréquence de ce risque est faible vu l'importance des clients dans la branche assurance incendie (l'importance de la commission perçue sur les affaires incendie).

Le risque majeur que présente le processus "Gestion des sinistres" est la non fiabilité des états informatiques qui impacte directement les opérations des recours. Ajoutés à cela, l'erreur humaine, l'oubli et l'omission. Les tableaux de bord étant créés et mis à jour manuellement et en l'absence d'alerte systématique, ceci fait peser un risque relativement élevé à savoir : la perte de trésorerie liée à la non détection du SI aux dossiers recours. Les contrôles à ce niveau ont été jugés moyen à savoir insuffisant. Il s'agit d'une part de vérifier les tableaux de bord et d'autre part d'opérer périodiquement une vérification de tous les

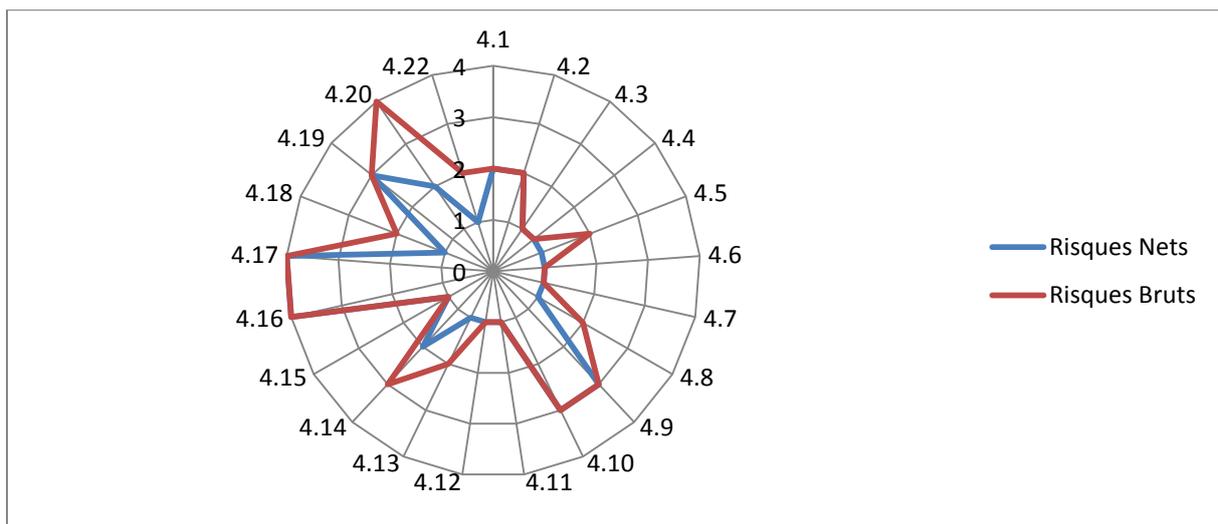
CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

contrats en portefeuille. Par ailleurs, le SI ne prévoit pas de blocages ni d'alertes. Le seul contrôle effectué est une vérification physique des dossiers. Cependant, le contrôle des règlements est effectué par le service financier.

En outre, le risque d'anti sélection a un impact important. Ceci s'explique par l'ampleur des conséquences importantes qui pesaient sur la compagnie ; une « mauvaise » sélection des risques a pour conséquence une sinistralité élevée. En effet, l'assuré est tenu de répondre au questionnaire du formulaire de déclaration de risque(FDR), toutefois, si la question sur le risque n'est pas abordée, alors l'assuré tend à cacher certaines informations de nature à aggraver le risque. Les contrôles effectués pour ce risque sont jugés moyens : les visites du risque ne sont pas automatiques pour toute demande d'offre. Cependant, la visite du risque ne peut pas être automatique pour toutes natures de risque vu le nombre limité des ingénieurs disponibles (2 ingénieurs).

L'assurance incendie est une branche caractérisée par l'importance de ces risques qui ne cessent de croître dans leurs montants comme dans leurs natures, laissant de ce fait, une grande part d'incertitude. Pour ces raisons, la maîtrise du risque d'anti sélection est indispensable.

Figure 16 Représentation des risques bruts et nets- Processus 4



CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Processus 5 : Gestion des recours et des défenses

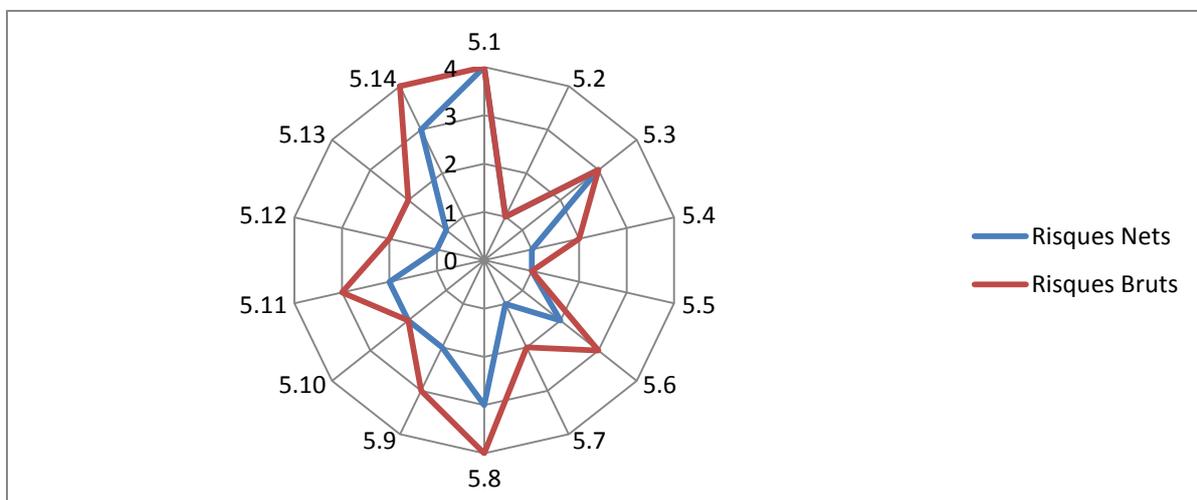
Risques	Contrôles Existants
<i>Risques opérationnels</i>	
5.1 Risque de perte de trésorerie à cause : -Prescription des recours (la non relance des recours à encaisser) : le système ne permet pas le suivi et la relance des recours -Prescription des récupérations : le système ne détecte pas les dossiers en coassurances lors du bouclage du dossier -le SI ne permet pas de détecter les dossiers recours	-Le suivi des affaires se fait par les gestionnaires (chaque gestionnaire a un tableau de bord sur Excel). -Contrôle hiérarchique
5.2 Erreur, omission dans la saisie de l'état transmis au service financier : l'état est fait sur la base d'un fichier Excel.	Contrôle hiérarchique
5.3 Non transmission du dossier au contentieux	Contrôle hiérarchique, tableaux de bord
5.4 Non suivi des affaires (recours/défenses) auprès de l'avocat	Contrôle par le responsable, tableau de bord sur Excel
5.5 Non transmission des documents nécessaires à l'avocat	
5.6 Mauvais choix d'un avocat	Étude et suivi de l'affaire par le responsable contentieux, donner les instructions à l'avocat.
5.7 Non-respect des délais	Suivi par le responsable contentieux
5.8 Risque d'oubli de récupération des consignations : le SI ne permet pas le suivi des consignations et leurs récupérations	Contrôle hiérarchique
<i>Risques techniques</i>	
5.9 Risque de perte de suivi et de prescription des recours : la saisie des recours est faite uniquement sur la base des chèques reçus des compagnies adverses et non pas suite au règlement du financier	-Contrôle hiérarchique. -Double contrôle par la direction technique et la direction financière.
5.10 Risque de perte de suivi et de reporting erroné: la saisie des recours est faite sous le menu de récupération; confusion entre le recours encaissé avec les récupérations en coassurance.	Tableau de bord sur Excel.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

5.11 Risque de mauvaise gestion et suivi des chèques à encaisser : les chèques des Co assureurs sont reçus par la direction technique et non pas par le service financier	Tableau de bord sur Excel
5.12 Risque de règlement majoré du sinistre: la non vérification de l'ordre de consignation (le montant consigné contient des erreurs de calcul ou de procédure).	Contrôle par le responsable contentieux.
<i>Risques juridiques</i>	
5.13 Non suivie de la gestion des consignations : Dépassement des délais juridiques de consignation, non-respect des règles juridiques.	Contrôle hiérarchique
5.14 Risque de perdre une affaire à cause d'une mauvaise rédaction des conditions générales et/ou particulières	

En dépit de l'importance des risques en jeu, aucun contrôle informatique n'est mis en place. Les vérifications reposent sur des contrôles manuels (les contrôles effectués se basent essentiellement sur le contrôle hiérarchique). Aussi rigoureuse puisse-t-elle être, cette démarche de vérification ne peut pas écarter entièrement le risque, particulièrement en raison des délais d'intervention et de l'importance des montants mis en jeu. S'agissant des recours (amiable ou contentieux) et des défenses, toute erreur ou omission peut avoir des répercussions importantes sur le Chiffre d' Affaires de la branche et sur l'évaluation des provisions liées.

Figure 17 Représentation des risques bruts et nets- Processus 5



CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Processus 6 : Gestion des traités proportionnels

Ce processus regroupe deux volets de gestion :

- **Le renouvellement ou achat de nouvelles couvertures de réassurance conventionnelle** : Il consiste en la préparation des dossiers, des statistiques de la branche (S/P) et du bilan, afin de pouvoir négocier les termes du traité et son renouvellement avec les réassureurs au début décembre. La finalisation du placement se fait avant le 31/12
- **La Gestion des affaires placées en conventionnelle** : Il s'agit de vérifier les canevas envoyés par le réseau de distribution pour la préparation des bordereaux de production et Sinistres à payer adressés aux réassureurs, et de procéder ensuite au transfert de prime et la récupération des fonds. Durant le dernier trimestre, les collaborateurs sont appelés à préparer également l'état de la part de SAP des réassureurs.

Risques	Contrôles Existants
<i>Risques opérationnels</i>	
6.1 Refus ou rejet de l'étude du dossier par un ou plusieurs réassureurs suite à <ul style="list-style-type: none"> - Une mauvaise présentation du dossier - Un retard dans sa préparation - Préparation sur la base des données erronées (système) 	-Le dossier de renouvellement est un projet, qui fait objet de validation à trois niveaux, direction technique, collaborateurs réassurance et responsable de la réassurance.
6.2 Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession à cause : <ul style="list-style-type: none"> - Incompétence ou négligence du personnel - Faute d'inattention 	-Sélection rigoureuse et ciblée de la ressource humaine selon le profil recherché. -Contrôle hiérarchique.
6.3 Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs suite à <ul style="list-style-type: none"> - Un traitement tardif de ces états pour cause manque de personnel - Une erreur dans le système 	Vérification des états avec les directions techniques

**CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN
DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE**

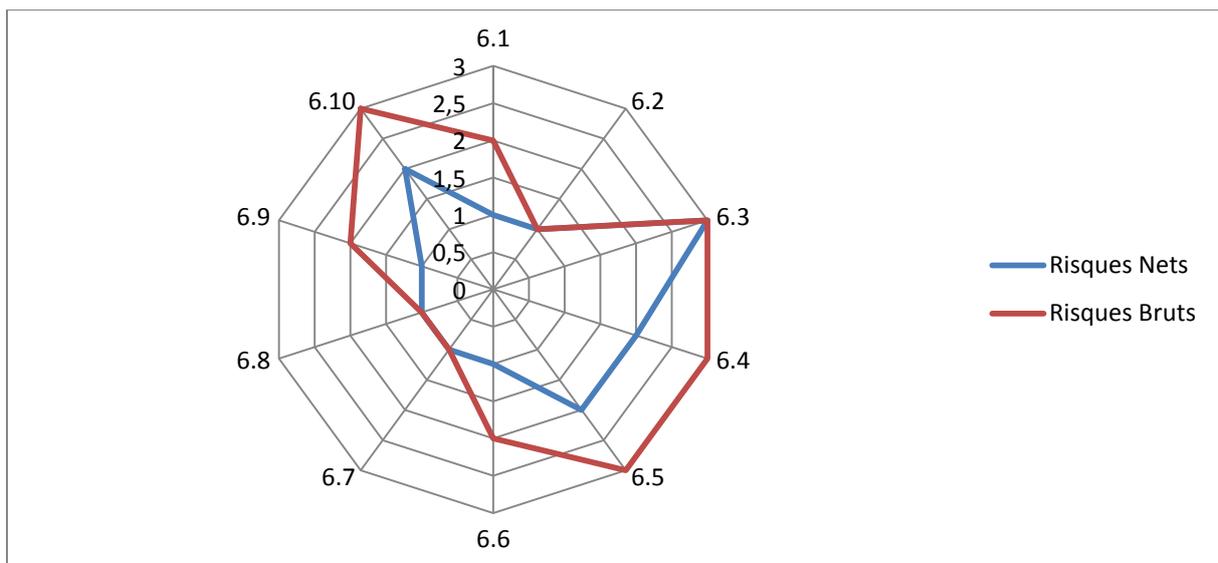
<p>6.4 Retard ou Erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, et PSAP) pour cause de la saturation de l'effectif et charge.</p>	<p>Contrôle hiérarchique</p>
<p><i>Risques techniques</i></p>	
<p>6.5 Risque de pertes des affaires à cause de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une réception tardive des cotations et/ou non aboutissement des négociations - Difficulté de trouver des réassureurs de premier rang ou difficulté d'arriver à un accord dans les délais. 	<p>Suivi par la direction réassurance : Sensibilisation des courtiers et des réassureurs quant à l'importance de l'affaire par l'envoi des mails de rappelle où l'entente sur un délai de réponse</p>
<p>6.6 Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille.</p>	<p>Politique de souscription assez rigoureuse.</p>
<p>6.7 Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service.</p>	<p>La direction de réassurance procède à une présélection des réassureurs, de renommé international et dont la qualité de service reste bien notée.</p>
<p><i>Risque juridique</i></p>	
<p>6.8 Recevoir des slips de réassurance ne correspondant pas aux ententes négociées ou insertion des clauses ne pouvant pas être acceptées par le GAT.</p>	<p>Les slips de réassurance sont soumis à deux niveaux de contrôle par la direction de réassurance, en cas de clauses non conformes, les collaborateurs reviennent vers le réassureur ou le courtier pour d'éventuelles rectifications.</p>
<p><i>Risques de liquidités</i></p>	
<p>6.9 Retard dans la récupération des fonds auprès des réassureurs à cause de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La lenteur de la procédure bancaire lors du transfert. - Négligence du réassureur 	<p>la direction de la réassurance fait appel aux réassureurs de premier rang, une fois l'accord de règlements est accordé, l'envoi des fonds est immédiat.</p>
<p>6.10 Non transfert ou retard dans le transfert des primes aux réassureurs</p>	<p>-Politique de souscription et d'encaissement rigoureux.</p> <p>-Suivi des échéanciers et envoi des avis d'échéance avec accusé de réception aux assurés afin de ne pas répercuter le retard sur les réassureurs.</p>

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

À première vue, il y a lieu de constater l'absence des risques nets à forte criticité et que le dispositif de maîtrise de risque permet une couverture presque globale des différents risques identifiés : L'efficacité du dispositif de maîtrise de risque s'explique principalement par le choix prudent de la direction réassurance de ses partenaires (le choix des réassureurs bien noté) et le contrôle hiérarchique effectué par les responsables.

Seul le risque « Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs » présente une criticité « élevée ». Ce risque est causé principalement par la défaillance du système informatique. La vérification des états avec la direction technique peut diminuer relativement ce risque, mais l'erreur, l'oubli et l'omission sont purement humains.

Figure 18 Représentation des risques bruts et nets- Processus 6



Processus 7 : Gestion des traités non proportionnels

Les intervenants de la structure de réassurance préparent les statistiques et le profil de risque, en collaboration avec la direction technique et selon les besoins en capacités, afin de négocier les termes des traités non proportionnels avec les réassureurs internationaux. Après le retour de ces derniers, il y a lieu de vérifier les termes des traités et procéder à sa signature et sa diffusion aux directions techniques.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Une fois la conclusion du traité (ou son renouvellement) est effectuée, les gestionnaires de réassurance procèdent à l'établissement des comptes de réassurance et leur envoi aux réassureurs : l'échéancier de la PMD et d'ajustement des primes, ainsi que les états de SAP à charge des réassureurs.

Risques	Contrôles Existants
<i>Risques opérationnels</i>	
7.1 Erreur et/ou retard dans l'établissement des comptes courants à une saturation de l'effectif et charge de travail entraînant des erreurs.	-Contrôle hiérarchique
7.2 Élaboration d'un profil de risque incomplet ou incorrect et difficulté de cerner son portefeuille et de connaître ses risques à cause d'une indisponibilité et non fiabilité de l'information sur le système.	-L'élaboration du profil de risque fait objet de comité et discussion entre les collaborateurs de réassurance et les responsables techniques
7.3 Omission de l'ajustement de la prime.	-Suivi des échéanciers des primes par les gestionnaires de réassurance (double contrôle)
7.4 Incompréhension ou non adhésion des opérationnels du réseau.	Communication rigoureuse entre la direction de la réassurance et la direction technique
7.5 Non finalisation des négociations avant le 31/12.	Sensibilisation de la direction de réassurance de la gravité de la situation
<i>Risques techniques</i>	
7.6 Détermination d'une PMD approximative peu fiable.	Politique prudente en termes de calcul de PMD
7.7 Réception tardive des cotations et non aboutissement des négociations pour un manque de réactivité des réassureurs.	Sélection des réassureurs selon les notes attribuées par des agences spécialisées internationales
<i>Risque juridique</i>	
7.8 Déclaration tardive du sinistre aux réassureurs dû à une non déclaration des sinistres dans les délais de la part des structures techniques où l'assuré.	Sensibilisation des assurés et insertion des clauses de déchéance en cas de retard dans les déclarations

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

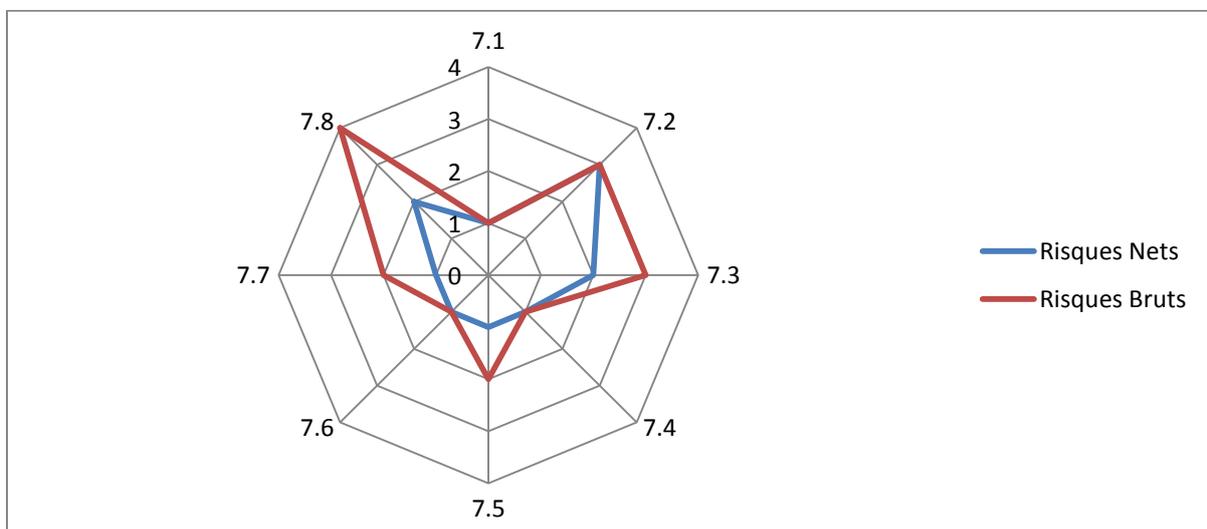
Ce processus se caractérise par une criticité moyenne des risques nets. Les contrôles effectués sont jugés satisfaisants et ont une capacité à réduire la gravité des risques suscités. Cependant, la défaillance du système informatique se manifeste encore lors de l'élaboration d'un profil de risque. En effet, l'indisponibilité et la non fiabilité de l'information sur le système peut induire à l'**Elaboration d'un profil de risque incomplet ou incorrect** : ce risque se manifeste lors du renouvellement ou l'achat de nouvelles couvertures des traités. D'une part, les statistiques au niveau du GAT se limitent principalement à l'étude de la sinistralité par branche (S/P), alors qu'en collaborant avec des réassureurs internationaux, les procédures londoniennes et européennes exigent parfois certaines modèles et statistiques que le GAT ne saurait fournir, à défaut, les réassureurs cotent cher. D'autre part, l'assuré est tenu de répondre au questionnaire du formulaire de déclaration de risque (FDR), toutefois, si la question sur le risque n'est pas abordée, alors l'assuré tend à cacher certaines informations de nature à aggraver le risque, ceci se répercute directement dans les rapports entre gestionnaires de réassurance et le réassureur, ce dernier, en ayant un profil de risque non exhaustif peut refuser le placement de l'affaire, ou imposer un tarif cher.

Afin d'y faire face, le GAT effectue deux types de contrôle :

- Le FDR doit être rempli en totalité et soigneusement pour que l'offre sera traitée.
- Une visite de risque pour certains types d'activité.

Ces contrôles (avant la conclusion de contrat) ont réduit significativement le risque. Mais, ces instructions sont relativement nouvelles (depuis 2014) et doivent être informatisées pour mieux faciliter la tâche et gagner du temps.

Figure 19 Représentation des risques bruts et nets- Processus 7



CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Processus 8 : Gestion des affaires facultatives

Pour les affaires exclues de la couverture d'assurance ou dépassant les capacités des traités, la direction réassurance reçoit une demande de cotation par la direction technique, les gestionnaires s'adressent aux courtiers et réassureurs pour la négociation des termes d'assurance et de réassurance, une fois accepté par le client, il y a lieu de procéder à la signature des notes de couvertures.

Il arrive que certaines affaires soient apportées par des partenaires étrangers, qui sont assistés par des courtiers où réassureurs étrangers, ces derniers envoient les slips de réassurance, pour négociation avec la direction réassurance du GAT. Une fois acceptée, la signature du slip de réassurance est envisagée.

Après la conclusion d'une affaire placée en réassurance facultative ou son renouvellement/reconduction, les gestionnaires de réassurance procèdent à l'établissement des bordereaux de réassurance (cessions, sinistres, recours aboutis) 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 leur parts sur les sinistres réglés.

Risques	Contrôles Existants
<i>Risques opérationnels</i>	
8.1 Mauvaise détermination des VA et/ou non prise en compte d'un avenant d'incorporation à la police mère le considérant ainsi comme une police individuelle ne dépassant pas la limite du traité suite à une négligence, erreur ou manque d'effectif opérationnel et qualifié au sein du réseau.	<ul style="list-style-type: none">-Mise à jour régulière des situations techniques et leur vérification sur le système par les collaborateurs de réassurance-Les avenants sont enregistrés sur une interface partagée entre les différentes personnes concernées-Contrôle hiérarchique

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

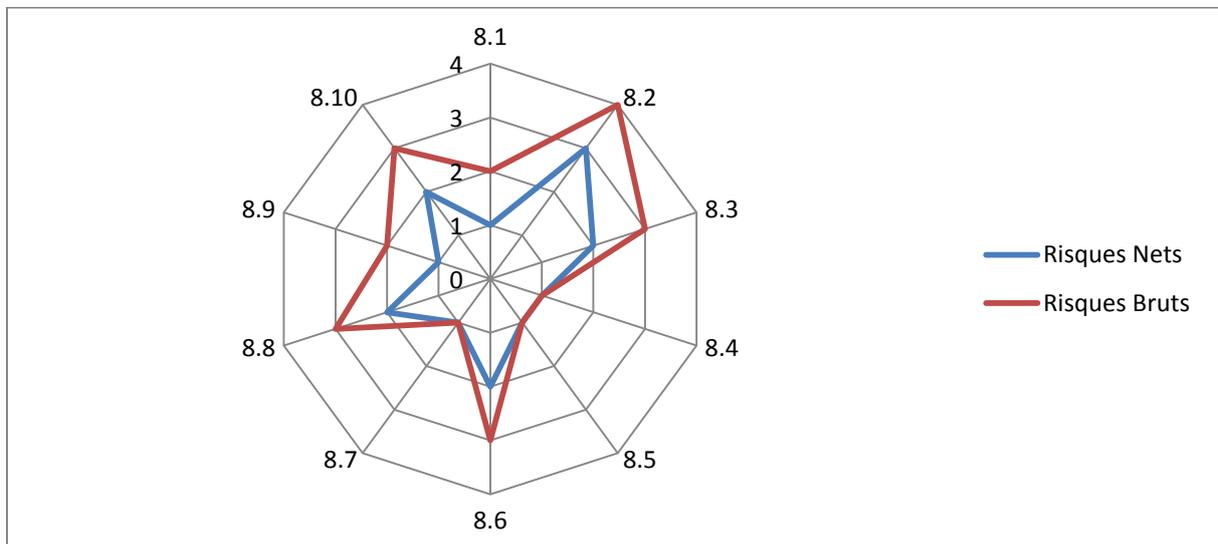
<p>8.2 Élaboration d'un profil de risque non exhaustif et difficulté de récolter plus d'informations sur le risque pour origine :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Défaillance du système - Non communication des données par l'assuré 	<p>-L'élaboration du profil de risque fait objet de comité et discussion entre les collaborateurs de réassurance et les responsables techniques.</p>
<p>8.3 Mauvaise présentation ou insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faute de disponibilité de documents exigés sur le système - Faute d'inattention du personnel 	<p>-Défaillance du système actuel, toutefois, un projet d'un nouveau SI plus performant en cours d'étude.</p> <p>Communication du dossier physique à la direction réassurance</p> <p>Contrôle hiérarchique</p>
<p>8.4 Retard dans la demande de l'accord des réassureurs où non demande de l'accord des réassureurs pour le règlement des sinistres résultant d'une négligence de personnel : Le réassureur peut refuser de prendre parti de ce sinistre.</p>	<p>-Sensibilisation des collaborateurs de l'information du réassureur dès la survenance de sinistre et l'envoi d'une demande d'indemnisation pour les risques couverts</p> <p>Contrôle hiérarchique</p>
<p><i>Risques techniques</i></p>	
<p>8.5 Malveillance ou incompétence du courtier.</p>	<p>Une présélection des courtiers par la direction réassurance. Cette dernière collabore principalement avec des entreprises de courtage assez connues.</p>
<p>8.6 Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur et la prise de temps pour l'étude du dossier sinistre</p>	<p>Prudence dans le choix des réassureurs,</p>
<p><i>Risques juridiques</i></p>	
<p>8.7 Slip ne correspondant pas aux conditions négociées entre le réassureur et le GAT</p>	<p>Vérification par les collaborateurs de la structure de réassurance avant signature et rectification par le réassureur</p>
<p>8.8 Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes de l'entente</p>	<p>Suivi des échéanciers de paiement de prime par les collaborateurs de réassurance</p>

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

<p>8.9 Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques.</p>	<p>Procédures rigoureuses de communication entre les directions techniques et la direction de la réassurance : guide de procédure de gestion technique</p>
<p>8.10 Retard dans le paiement de la prime au réassureur causé par un retard dans le paiement des primes par l'assuré</p>	<p>Politique de souscription prudente, sélection clientèle solvable et octroi d'échéancier de paiement sous certaines conditions</p>

De même pour ce processus, le seul risque à criticité élevée est l'élaboration d'un profil de risque incorrect ou incomplet. Comme déjà avancé, ce risque se manifeste dans le rapport assurance (la cédante) et le réassureur international. En effet, la défaillance du système informatique ne permet pas à la cédante d'élaborer un profil de risque exhaustif et complet de la branche. En contrepartie, le réassureur cote cher.

Figure 20 Représentation des risques bruts et nets- Processus 8



CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Processus 9 : Préparation d'un programme de réassurance

La planification de la réassurance est d'une importance primordiale dans l'activité de toute compagnie d'assurance. Elle consiste à négocier les accords de réassurance dans le but d'obtenir la couverture la plus adaptée au meilleur prix. Pour s'y faire, le GAT est amené à évaluer ses besoins nécessaires en réassurance de la manière la plus exacte possible, et de déterminer le type de couverture qui lui convient quantitativement ainsi que qualitativement. Les besoins nécessaires en réassurances sont déterminés après la conservation de la part des affaires ne mettant pas en danger les équilibres techniques et financiers d'un assureur. Cette conservation dépend des caractéristiques du portefeuille ou de la branche en question ainsi qu'à l'expérience acquise. Parmi ces caractéristiques nous pouvons citer la qualité du portefeuille, la nature des affaires, leur volume et leur répartition, les perspectives d'avenir...

En effet, le plan de réassurance ne suit pas un schéma uniforme et général pour toutes les compagnies. Il doit tenir compte des différentes considérations techniques, administratives et financières à chaque cas et ce dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Cependant, le choix se fait après l'évaluation des avantages et des inconvénients de chaque plan dans les circonstances envisagées afin de choisir celui qui permet de répondre le plus aux besoins de l'assureur pour un coût optimal.

Le coût payé, quant à lui, dépend entre autres, du volume des affaires cédées, de la qualité de ces affaires, du type d'accords conclus, des conditions et des modalités de couvertures qu'une compagnie peut obtenir sur les marchés internationaux de réassurance. Étant donné les changements qui peuvent survenir dans les activités propres de la compagnie et/ou sur le marché de la réassurance, le plan de réassurance doit être réexaminé fréquemment, que ce soit par ajustement ou par modification.

Concernant le choix des partenaires, le GAT donne un intérêt particulier au rating des réassureurs. Ce rating doit être une sécurité de premier ordre et doit être émis par des agences de notation reconnues telles que Standard & Poor's et A.M BEST. Les principaux partenaires du GAT Assurances en termes de réassurances sont : Swiss Re, Hanover Re, SCOR, Partner Re...

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Risques	Contrôles Existants
<i>Risque technique</i>	
9.1 Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie où la qualité du portefeuille dû à une non disponibilité et/ou non fiabilité de la statistique	Attitude averse au risque adoptée par le GAT et détermination des programmes de réassurance en collaboration avec les réassureurs internationaux et sous l'assistance de courtiers bien notés
<i>Risques opérationnels</i>	
9.2 Transcription erronée des informations sur base de données réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinente des polices résultant d'une défaillance du système d'information	Contrôle hiérarchique
9.3 Perte d'une police, feuilles mêlées causées par : <ul style="list-style-type: none"> - Une désorganisation de l'effectif - Un manque d'espace de rangement, polices n'étant pas numérotées et sans relieurs et/ou mal présentées et incompréhensibles. 	Structure de réassurance par branche pour une meilleure organisation de travail
<i>Défaut de la contre partie</i>	
9.4 Mauvais choix du réassureur	la compagnie fait appel aux réassureurs du premier rang, notés au moins A selon la notation du standard and poor's et prévoit l'insertion d'une clause en cas de dégradation de la note du réassureur, il sera remplacé
9.5 Mauvais choix d'un courtier en réassurance	Choix rigoureux des courtiers

Après l'analyse des différents risques de ce processus ; deux risques à criticité élevée se présentent :

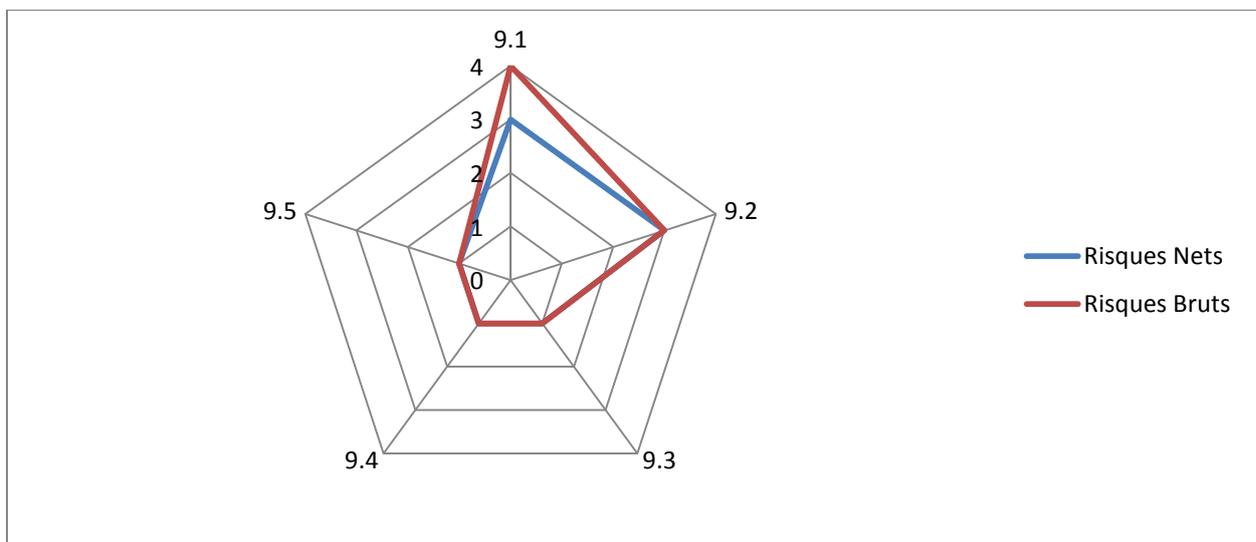
- **Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie faute de disponibilité ou fiabilité de la statistique** : Le plan stratégique à moyen et à long terme du GAT préconise une diminution des cessions, pour une rétention optimale, toutefois, la compagnie reste prudente et cède plus de 80% de ses primes. Cependant, si « GAT Assurance » décide de garder le niveau de rétention actuel,

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

elle assurera plus de sécurité certes, mais se trouvera face au risque d'immobilisation de capital sans que cela soit nécessaire. Ce manque à gagner affecte négativement le « Return On equity », autrement dit le rendement des actionnaires. Ceci dit, la direction risque management et actuariat doit mettre des études actuarielles pour le calcul du niveau de rétention optimal. Néanmoins, l'indisponibilité des statistiques et le non fiabilité de certaines informations n'ont pas facilité la tâche, qui s'est soldée avec un seuil de rétention jugé trop élevé.

- **Transcription erronée des informations sur la base de données réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinente des polices résultant d'une défaillance du système d'information** présente une criticité élevée. Ce risque se manifeste principalement dans les affaires facultatives, dont le traitement se fait du cas par cas. Tenant compte de la nature des risques souscrits par le GAT, le recours au facultatif est toujours possible. De ce fait, un reporting manuel est davantage exposé à l'erreur humaine, notamment lors de la transcription des informations réassurance sur le système, bien que le contrôle se fait à deux niveaux, toutefois, le module réassurance n'est pas entièrement intégré, ce qui cause la défaillance du DMR.

Figure 21 Représentation des risques bruts et nets- Processus 9

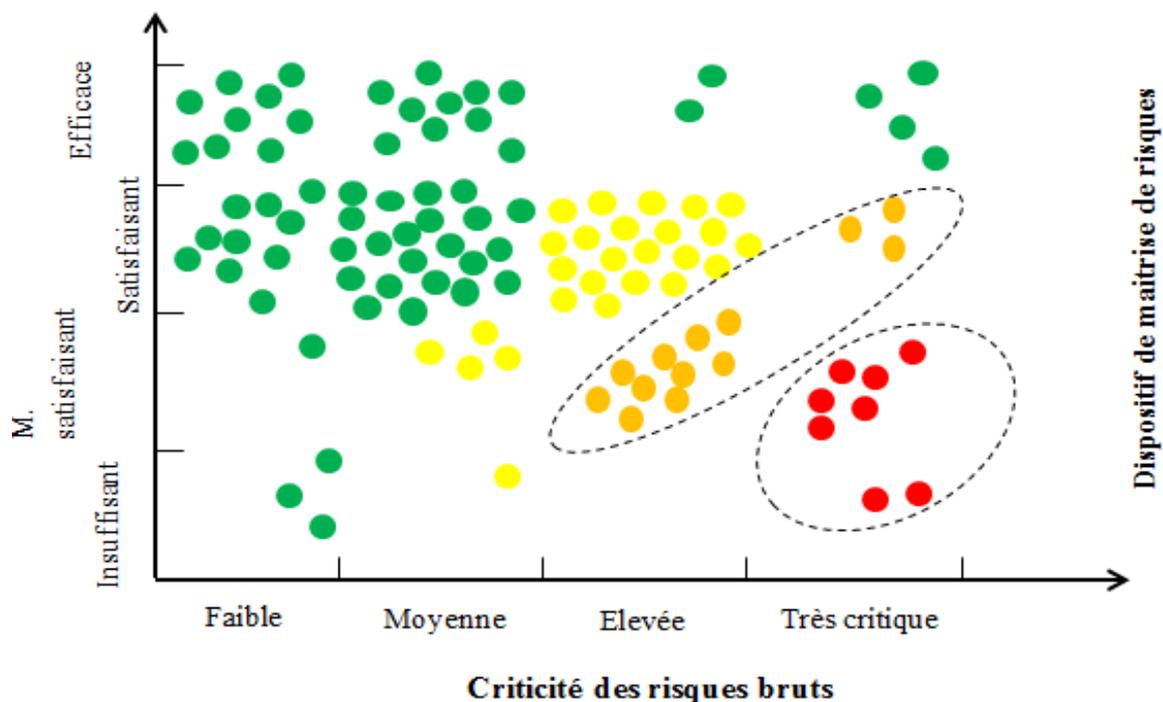


CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

2. Hiérarchisation des risques :

Suite à l'identification des risques et leurs évaluations, nous devons entamer l'étape hiérarchisation des risques. L'étape précédente nous a permis de classer les risques en 4 zones qui sont détaillées en annexes. Dans notre travail, nous présenterons ceux qui appartiennent aux zones nécessitant une action prioritaire (zone C et zone D).

Figure 22 Représentation schématique de la cartographie des risques dans l'espace Criticité– dispositif de maitrise de risques



3. Plan d'action :

La présentation des risques dans l'espace [Criticité-Dispositif de maitrise de risques] nous a permis de localiser la zone des actions prioritaires. Les risques se situant dans la zone C et D feront l'objet de notre plan d'action. Les recommandations proposées sont issues des entretiens menés à l'occasion des phases d'identification et d'évaluation des risques et des observations que nous avons réalisées.

Certaines actions qui seront proposées vont constituer davantage des pistes de réflexion dont la concrétisation sera à débattre.

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

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

a. Zone d'action prioritaire : Zone D

C'est le groupe de risques qui nécessitent la mise en place des actions prioritaires : ces risques sont ceux qui présentent un système de contrôle défaillant et une criticité élevée.

Code	Risques	Plan d'action
1.8	Risque de fraude : la falsification des données, fausse identité, donnée incorrecte pour obtenir une couverture	<ul style="list-style-type: none">- Visite du risque automatique pour les types d'activité auxquels le risque de fraude est élevé- Sanctionner la fausse déclaration par la résiliation du contrat- instauration d'une clause suspensive dans les Conditions Particulières ouvrant droit à l'assureur de réviser les conditions proposées en cas d'écart significatifs entre les éléments de la réalisation définitive et ceux réellement trouvés- Mise en place d'un turn-over périodique de la gestion des contrats.
2.3-3.3	Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retour des exemplaires des documents signés.	<ul style="list-style-type: none">- Instaurer un blocage informatique systématique de l'édition des bordereaux en agence en cas de dépassement du délai- Instaurer un suivi informatique des documents non rentrés
3.10	Défaillance du système informatique (décompte, génération des quittances)	<ul style="list-style-type: none">- Arrêt et mise à jour périodique d'une base d'incidents et de défaillances- Mettre en place un système de reporting des défaillances- Élaboration d'un cahier des charges techniques de l'application "Oracle"- Fournir un manuel d'utilisation de l'application "Oracle"- Instaurer un système de suivi des demandes adressées à la DSI

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

4.17	Non transmission du dossier à la cellule recours et récupération	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'alertes système - Edition automatique d'un état des dossiers recours à partir du SI et comparaison avec le fichier Excel du gestionnaire - Mise en place de contrôles hiérarchiques aléatoires et systématiques sur les bordereaux de règlement - Mise en place d'un turn-over de la gestion des contrats
4.18	La non détection par le système des dossiers recours/récupération.	Voir 4.17
5.1	Risque de perte de trésorerie à cause : -Prescription des recours (la non relance des recours à encaisser) : le système ne permet pas le suivi et la relance des recours -Prescription des récupérations : le système ne détecte pas les dossiers en coassurances lors du bouclage du dossier -le SI ne permet pas de détecter les dossiers recours	Voir 4.17

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

b. Zone de suivi des risques : Zone C

Il s'agit des risques qui peuvent avoir un impact significatif sur les processus du fait de leur criticité est relativement importante.

Code	Risques	Plan d'action
1.14	Mauvaise tarification des extensions de garanties : absence de règles de majoration/rabais.	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de l'outil de tarification (Étude actuarielle). - Automatisation de l'outil de tarification (saisie de la fiche de garantie sur le système). - Instaurer une validation sur système informatique du tableau de garantie par le responsable hiérarchique après la saisie du gestionnaire.
2.1	Non réception de l'ordre d'assurance dans les délais par le service souscription	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une interface directe entre le siège et les différents intervenants avec laquelle l'intervenant peut suivre la demande de l'offre dans ses différentes étapes (projet en cours de réalisation, mais il y a lieu d'accélérer le processus et prévoir la possibilité de pouvoir y rattacher tous formats de fichiers) - Faire participer le personnel technique dans la rédaction du cahier des charges.
4.9	La non prise en compte par le système informatique de certains actes ou clauses contractuelles : Calcul manuel des indemnités, forçage du système informatique, franchise, plafond.	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêter une base d'incidents et de défaillances - Mettre en place un système de reporting des défaillances - Système d'alerte
4.10	Risque liée à la procédure d'expertise : Non-respect des critères internes de missionner l'expert, perte de dossier par l'expert, retard ou non réception des rapports d'expertise....	voir 2.1

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

4.19	Évaluation incorrecte des PSAP	<ul style="list-style-type: none"> - Revoir le paramétrage de l'application informatique d'estimation des PSAP et IBNR en impliquant la direction technique (détermination des coefficients de passage de Chain Ladder...) - Défalcation des IBNR par catégorie de risque - Formaliser la procédure d'inventaire (date de début des travaux, critères d'évaluation du charges sinistre, contrôle de l'exhaustivité de l'évaluation des charges sinistres...) -Suivi périodique et inventaire permanent
5.3	Non transmission du dossier au contentieux	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'alertes système - Édition sur système informatique d'un état des dossiers recours et comparaison avec le fichier Excel du gestionnaire. - Mise en place d'un turn-over de la gestion des contrats
5.14	Risque d'oubli de récupération des consignations : le SI ne permet pas le suivi des consignations et leurs récupérations	voir 5.3
6.3	Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs suite à : <ul style="list-style-type: none"> - Un traitement tardif de ces états pour cause manque de personnel - Une erreur dans le système 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration du module réassurance dans le système informatique - Automatisation de l'édition des bordereaux ou des états remis à la direction réassurance

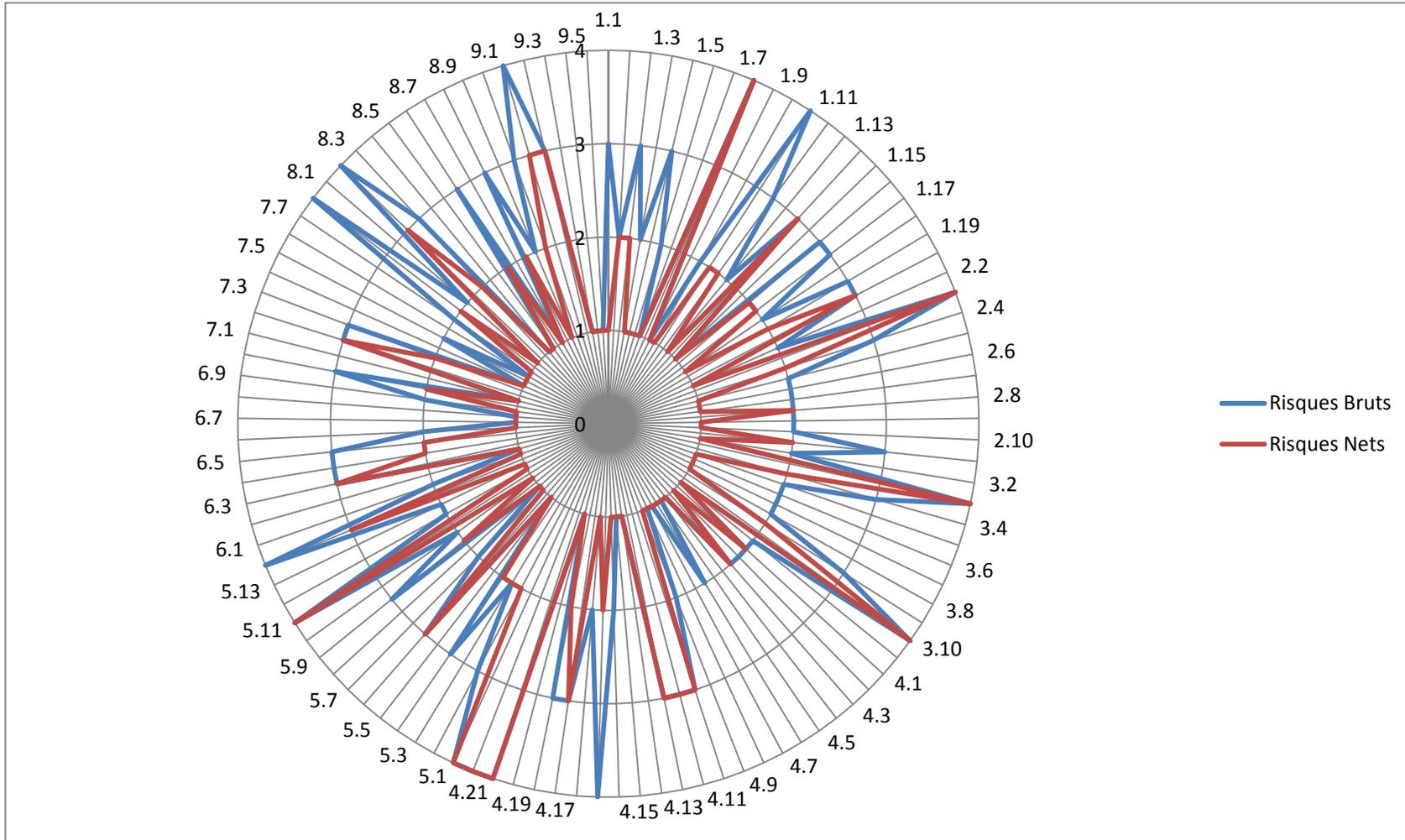
CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

7.2-8.2	Élaboration d'un profil de risque incomplet ou incorrect et difficulté de cerner son portefeuille et de connaître ses risques à cause d'une indisponibilité et non fiabilité de l'information sur le système.	<p>-Sensibilisation des souscripteurs risques à recueillir les informations nécessaires, et ce en conformité avec les exigences des réassureurs afin de compléter le profil de risque des affaires.</p> <p>-Intégration du module réassurance dans le système informatique.</p>
9.1	Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie où la qualité du portefeuille dû à une non disponibilité et/ou non fiabilité de la statistique	<p>- Calcul d'une rétention optimale et ce à travers la modélisation des risques et du capital économique nécessaire à leur couverture (Si l'on reconnaît la complexité de cette question, notamment en absence de données statistiques « suffisantes », nous pensons cependant qu'un travail de planification et de préparation est nécessaire (préparation des bases de données).</p>
9.2	Transcription erronée des informations sur base de données réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinente des polices résultant d'une défaillance du système d'information	<p>-Automatisation du traitement des données : il s'agit, dans une première étape, d'uniformiser les formats des données transmises et de créer dans une deuxième étape une application informatique qui permet d'automatiser tout le travail effectué actuellement par la direction de réassurance de façon manuelle.</p>

Ces propositions ont fait l'objet d'une validation avec les responsables hiérarchiques, essentiellement en ce qui a trait à leur faisabilité et leur cohérence avec la politique générale de la compagnie, plus particulièrement son appétence au risque. Ceci dit, certaines actions pourraient être difficilement réalisables pour diverses considérations.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE

Figure 23 Représentation schématisques des risques brutes et des risques nets



CONCLUSION

Ce troisième et dernier chapitre a été réservé à la mise en place d'une cartographie des risques de la branche assurance incendie du GAT assurances. Chose faite en trois (03) sections.

Dans la première section, nous avons présenté brièvement le GAT assurances et la branche assurance incendie.

La deuxième section a été consacrée au cadre méthodologique de notre travail et a été réalisé en deux phases. Une première phase dite de « préparation » dans laquelle nous avons mis l'accent sur les techniques de collectes des données et sur nos choix quant à la portée de nos travaux (cartographie thématique de la branche assurance Incendie) et l'approche d'identification des risques (bottom up).

Dans la deuxième phase dite de « planification », nous avons expliqué notre modèle d'analyse. Ainsi, nous avons défini les processus clés objet de notre étude et identifié les risques bruts inhérents et les contrôles y associés. Suite à quoi, nous avons évalué ces risques et les mesures de leur contrôle, pour en déduire les risques nets. Ces derniers ont fait l'objet de plusieurs représentations schématiques suivant les différents axes d'analyse.

Les résultats de tout ce que nous venons d'avancer ont été présentés et commentés dans la troisième section. Ainsi, la représentation des risques nets dans l'espace –Criticité/dispositifs de maîtrise- nous a permis de situer la zone des risques dont le traitement doit être priorisé (zone d'actions prioritaires) et ce, via la mise en place d'un plan d'action. Ce dernier fait partie de la troisième section, où pour chaque risque nous avons proposé des actions jugées nécessaires à son atténuation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Point de départ incontournable, la cartographie des risques est un outil efficient pour effectuer un inventaire et une évaluation des risques. D'ailleurs, sa mise en place est recommandée par certains travaux de référence comme les travaux de la directive SOLVENCY II. Cette directive a initié un changement de paradigme, abandonnant quelque peu l'obsession calculatoire pour mettre l'emphase sur le qualitatif. Le renforcement de la gouvernance, l'amélioration des outils de gestion et de contrôle et surtout la mise en place de mécanismes d'évaluation propres des risques sont parmi les initiatives de changement apportées par la directive SOLVENCY II. La cartographie peut être intégrée à une démarche de gestion globale qui favorise l'amélioration des performances de l'organisation. Sa conception et son élaboration devraient être l'œuvre du risque manager pour les organisations qui en possèdent, dans le cas contraire elle est l'œuvre de l'audit interne.

Or, dans le contexte Tunisien, une telle évolution réglementaire est-elle à l'ordre du jour ? Rien ne permet de l'affirmer pour le moment. Toutefois, une brève analyse rétrospective de l'historique des changements réglementaires en Tunisie, aussi bien pour le secteur de l'assurance que celui de la banque, indique que d'une manière ou d'une autre, une adaptation des principes fondamentaux de SOLVENCY II ne saurait tarder. Les assureurs qui feront preuve de réactivité et d'anticipation sauront tirer profit des opportunités d'une telle mutation.

Notre travail avait comme objectif de mettre en place une cartographie des risques de la branche assurance incendie du GAT assurances (Ce travail ne peut pas être porté sur l'ensemble de la compagnie pour des raisons évidentes de manque de moyens et de temps). Pour ce faire, nous avons adopté une structure à trois (03) chapitres.

Les deux premiers chapitres s'intéressent à l'aspect théorique; dans le premier chapitre nous avons introduit les concepts clés des notions management des risques et l'Entreprise Risk Management. Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté la cartographie des risques et sa méthodologie d'élaboration. Cette dernière consistait à mettre en place des préalables nécessaires, à respecter un certain nombre d'étapes (identification, évaluation, classification, représentation et communication) et enfin à agir en fonction des résultats obtenus.

Le troisième chapitre a été réservé au cas pratique. Une cartographie thématique a été établie pour la branche assurance incendie du GAT dont l'objectif principal est d'aboutir à une

CONCLUSION GÉNÉRALE

meilleure maîtrise des risques inhérents à l'activité de cette branche en vue de créer de la valeur. Cette dernière a été débouchée sur un plan d'action qui touchait les zones à risques.

Ce plan d'action (concerté et validé par la hiérarchie) a pour but de ramener les risques identifiés à des niveaux acceptables tout en se conformant à la politique de la compagnie. Ce plan est réparti en deux parties : une zone d'action prioritaire se rapportant aux risques à criticité maximale, et une zone de suivi des risques qui concerne les risques potentiellement importants.

Toutefois, ce travail devra faire l'objet d'un suivi régulier et d'ajustements afin de s'aligner avec les objectifs assignés de la compagnie : la démarche de cartographie ne s'arrête jamais à la conception, ni même au déploiement du plan d'action. En effet, l'environnement concurrentiel, financier et réglementaire change et les risques évoluent. Les risques négligeables d'hier seront peut-être les risques majeurs de demain et des risques encore inconnus peuvent émerger. Tout le processus d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation des risques devra être reconduit régulièrement afin de s'assurer que les risques clés seront à tout instant maîtrisés.

Enfin, nous tenons à souligner les limites dont souffre notre travail, qualifié de subjectif et basé sur le jugement et l'appréciation personnelle des gestionnaires, il aurait été meilleur si nous avions eu une base de données sur les incidents et les pertes historiques afin de quantifier l'évaluation des risques. Dans tous les cas, une cartographie des risques n'est, par définition, jamais achevée. Il s'agit plutôt d'un processus itératif et bouclé, un processus vivant devant être actualisé et enrichi de façon continue.

BIBLIOGRAPHIE

Article & revues

- COSO, « Enterprise Risk Management — Integrated Framework », September 2004.
- COSO, « Le management des risques de l'entreprise- Cadre de Référence ».
- Dormont, B., Grignon, M., Huber, H. (2006), Health expenditure growth : reassessing the threat of ageing , Health Economics, pp. 947-963.
- El Arif, F., Hinti, S. (2014), Application of the approaches Top-down and Bottom-up for the construction of a Risk Mapping of an.
- IFACI, « Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, Mise en place et Évaluation », Collection Cahier des charges IFACI, Paris, Décembre 2003.
- IFACI, « la cartographie des risques », Cahier de la recherche, 2e édition, Paris, Septembre 2013.
- Jean-Philip « Gestion des risques des compagnies d'assurance : une revue de la littérature récente ».
- Revue de l'OCDE, « Aspects fondamentaux des assurances n°4, Evaluation de la solvabilité des compagnies d'assurance », OCDE, 2003, P12.

Les ouvrages

- Dan chelly, Gildas Robert, Gérer les risques sous solvabilité 2, Argus de l'assurance, 2013
- FREDERIC Morlaye, Le Risk management et l'assurance, Economica, 2006.
- Gilbert De MARSCHAL, « la cartographie des risques », Ed. AFNOR, Saint-Denis 2003.
- IFACI, PWC, Landwell (2005), Le management des risques de l'entreprise, cadre de référence - Techniques d'application - Coso II Report, Editions d'Organisations, Paris.
- Moreau, F. (2002), Comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisation, Paris.

Mémoires & thèses

- Bouzegaou Fatima « Conception d'une cartographie des risques de réassurance d'une compagnie d'assurances cédante - Cas de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures « CASH » », 33ème Promotion IFID.
- Khaldi Chiheb « Cartographie des risques de la branche assurance santé », 33ème Promotion IFID

Thibault VAN EVERBROECK, « Valorisation de portefeuille sous une approche axiomatique du risque de liquidité », ISFA Lyon 2014.

Xavier AGENOS « Appétit pour le risque et gestion stratégique d'une société d'assurance non-vie » PROMOTION : 2006 CENTRE D'ETUDES ACTUARIELLES.

Rapports et autres publications

Casual Actuarial Society (2003), Overview of Enterprise Risk Management.

Committee of European Insurance and Occupational Pension Supervisors (CEIOPS) (2010), Solvency II – Calibration Paper.

David DUBOIS, Actuaire Expert ERM, CERA, MBA et Voahirana RANAIVOZANANY, Actuaire Expert ERM, CERA « Diffusion d'une culture ERM au sein d'une organisation : une démarche complexe, mais réalisable ».

European Commission (2010), QIS5 Technical Specifications.

European Commission : MARKT/2512/02. L

FTUSA (2013), Rapport annuel

Groupe de travail ORSA, L'ORSA : Quelques Exemples de Pratiques Actuarielles.

IFACI (2006), La cartographie des risques, Cahier de la Recherche

ISO (2009), Management du risque - Principes et lignes directrices : Norme internationale ISO31000:2009.

La Commission européenne, Rapport de mai 2002

Rapport KPMG , Deuxième édition du sondage annuel sur les risques et occasions dans le secteur de l'assurance au Canada, 2015.

Rapports annuels d'activité du « GAT Assurance », 2011, 2012,2013.

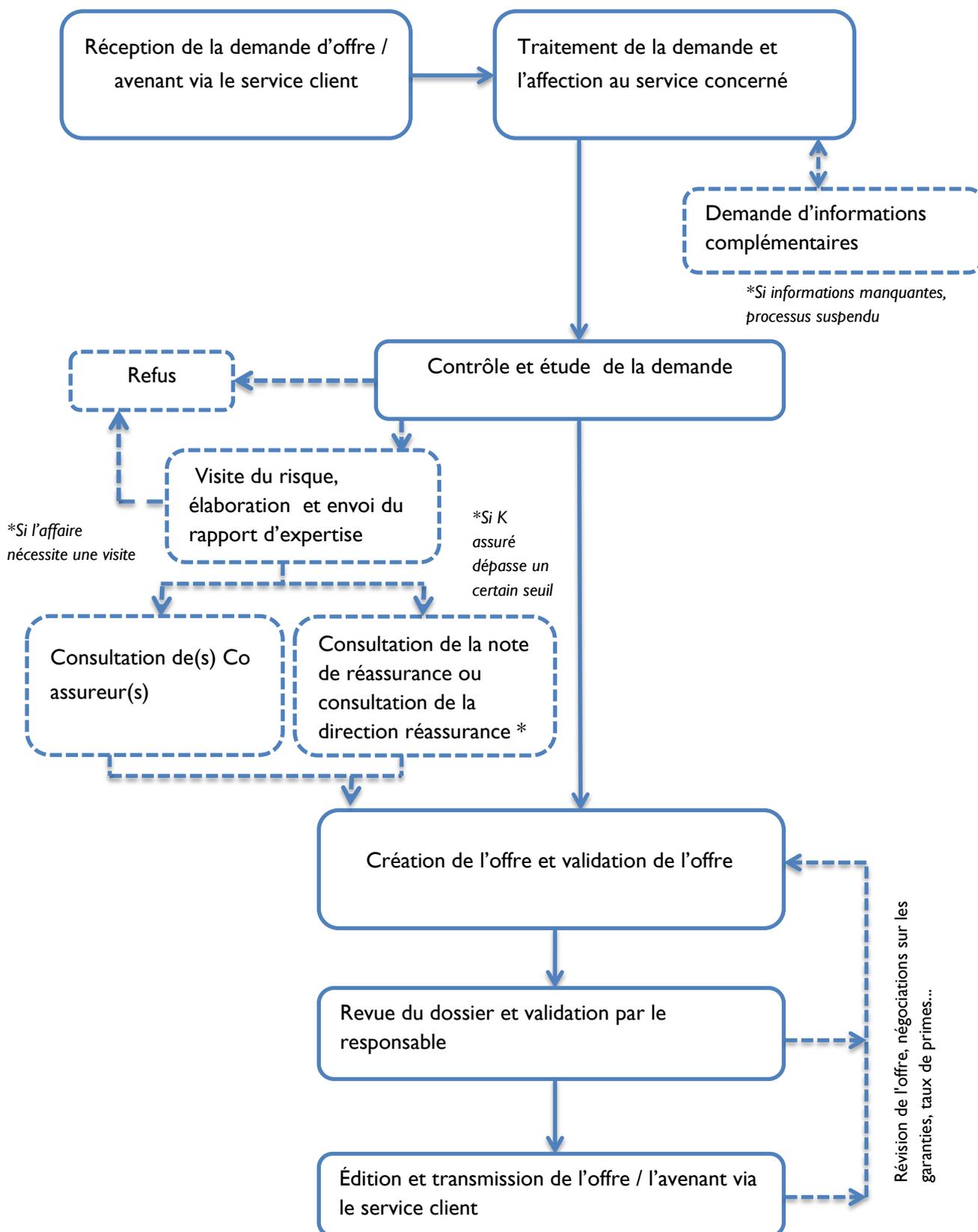
Texte Juridique

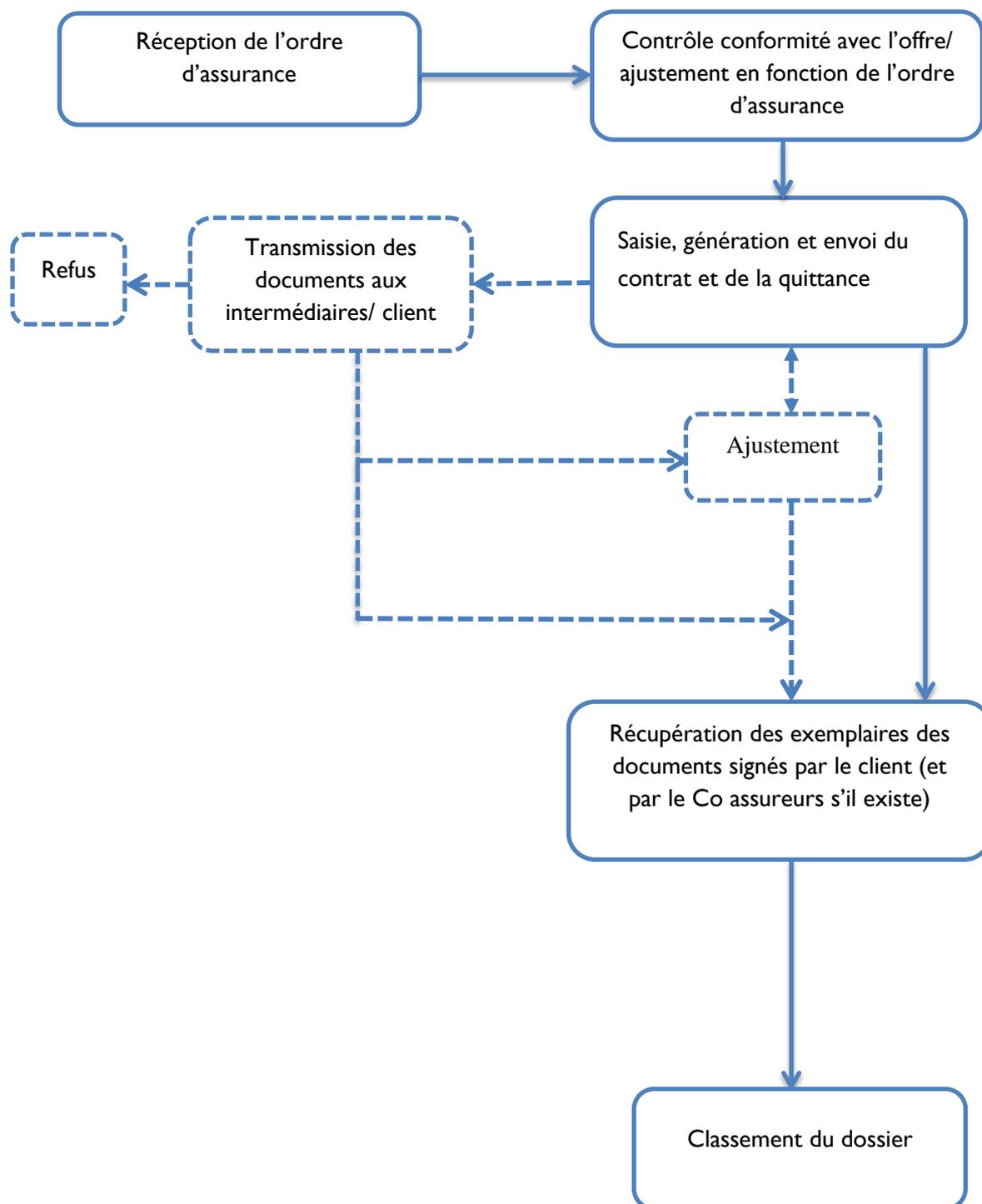
Code des assurances Tunisien

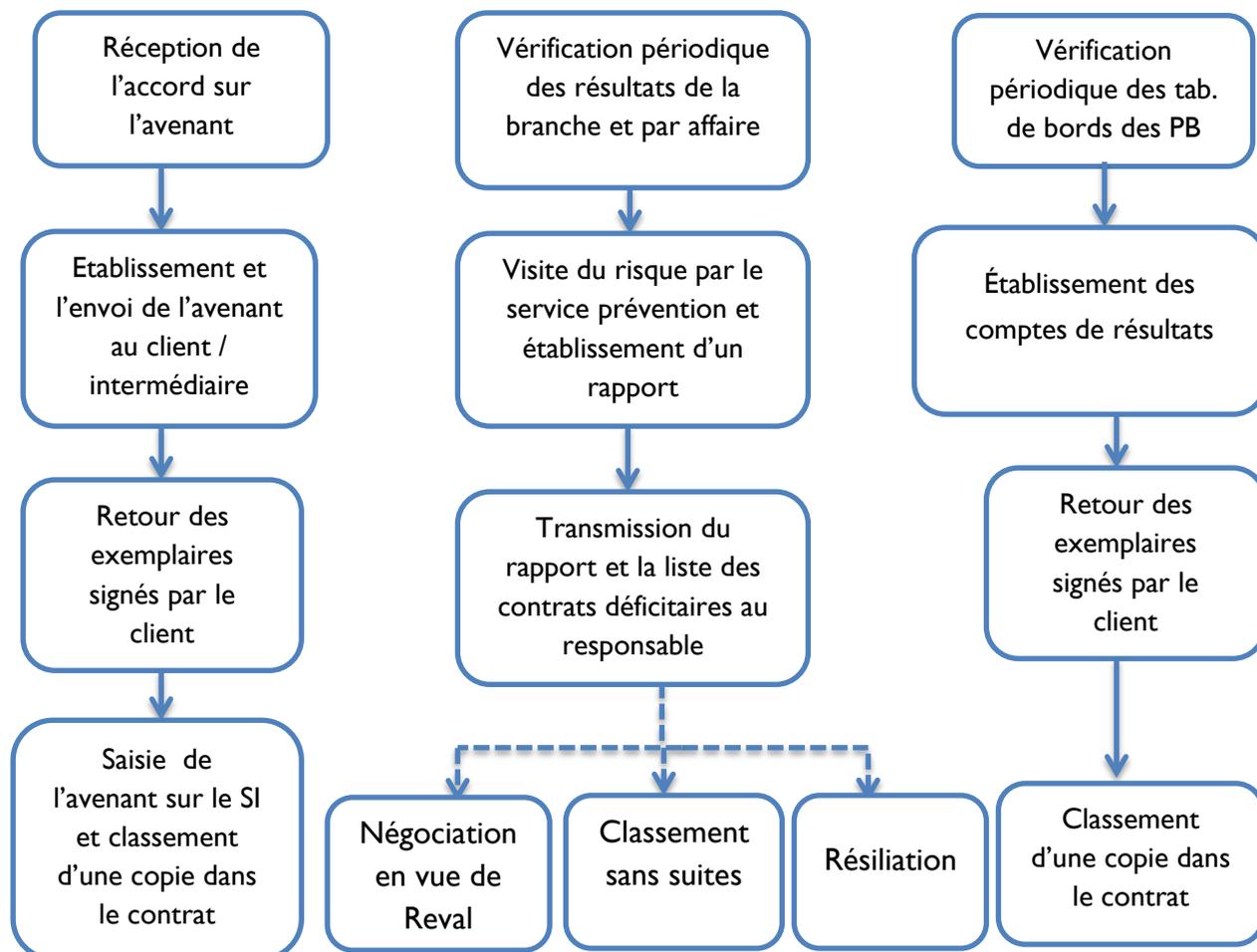
ANNEXES

ANNEXE 1

Processus 1 La gestion des offres et des avenants (produits non délégués)

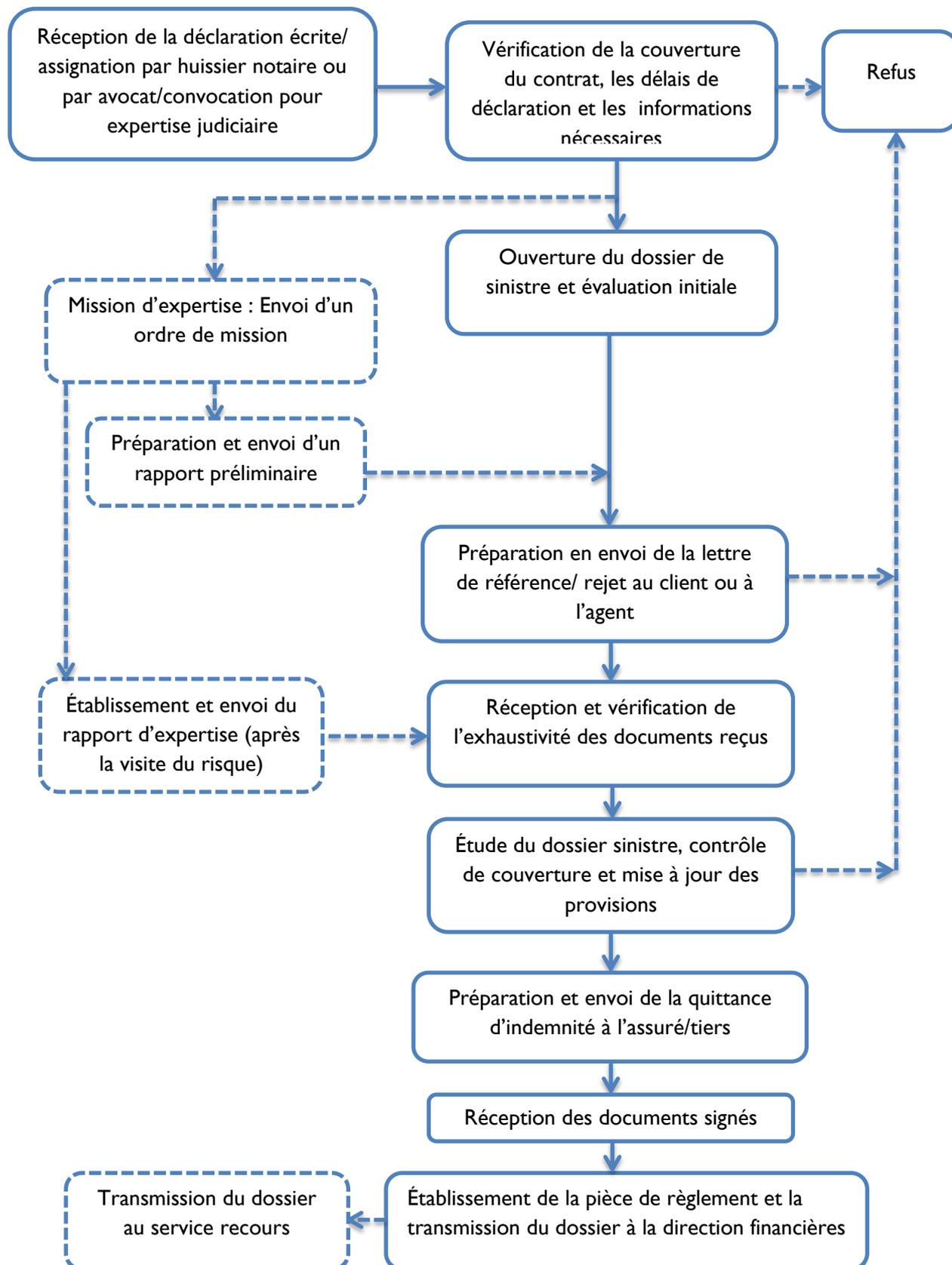


Processus 2 Souscription des contrats

Processus 3 Gestion quotidienne des contrats

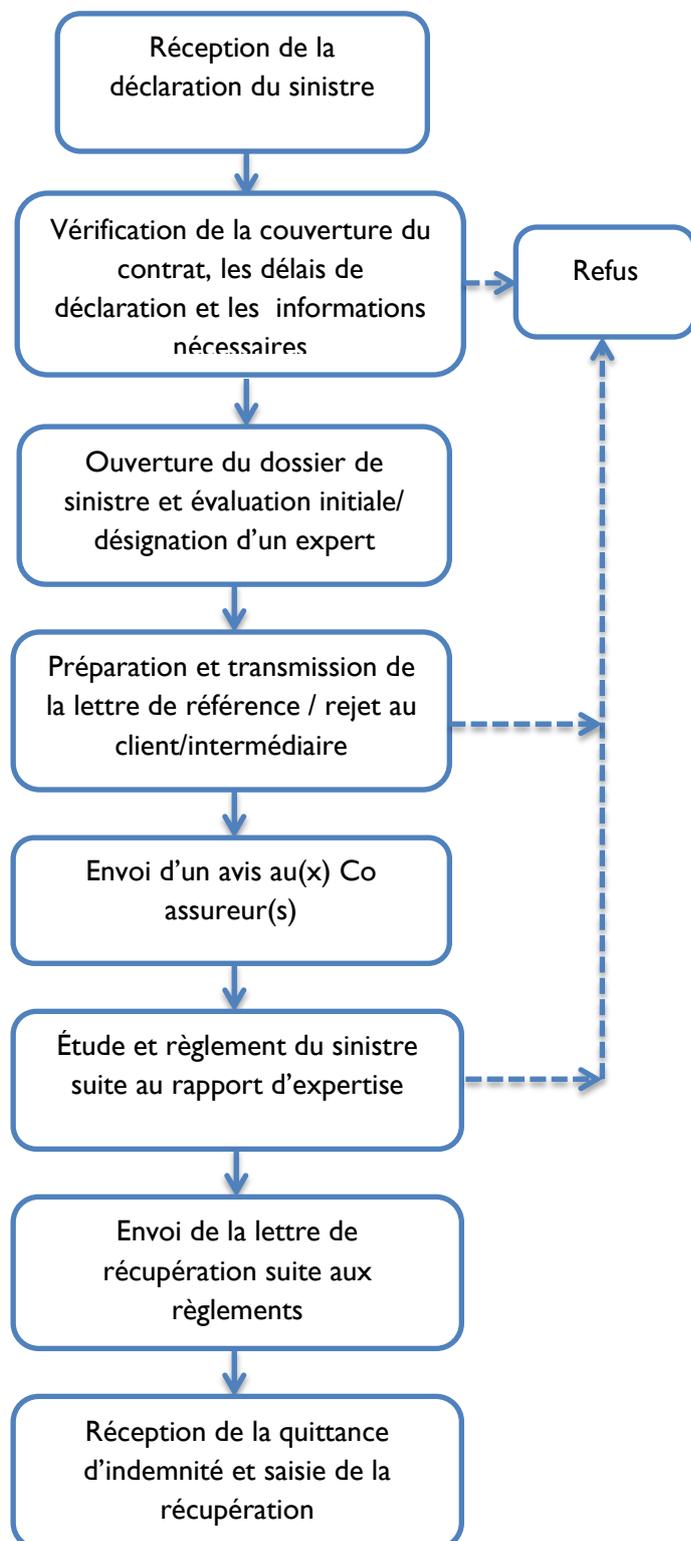
Processus 4 Gestion des sinistres

Sous Processus 4.1 Gestion des sinistres à l'amiable et sans coassurance

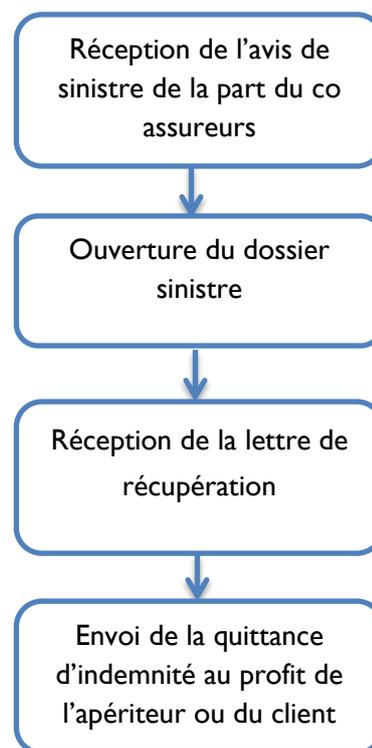


Sous Processus 4.2 Gestion des sinistres à l'amiable et avec coassurance

GAT est apériteur

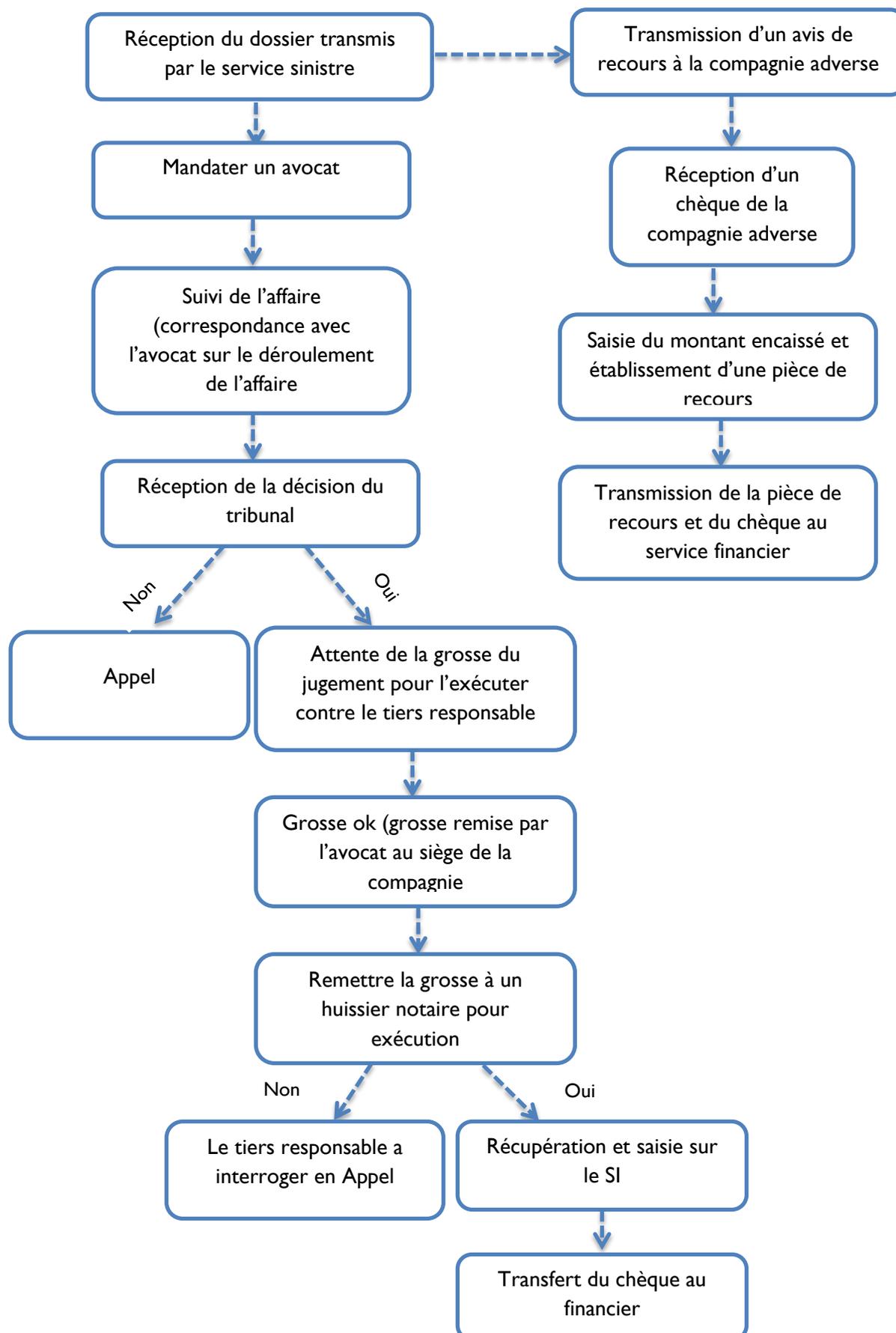


GAT est suiveur

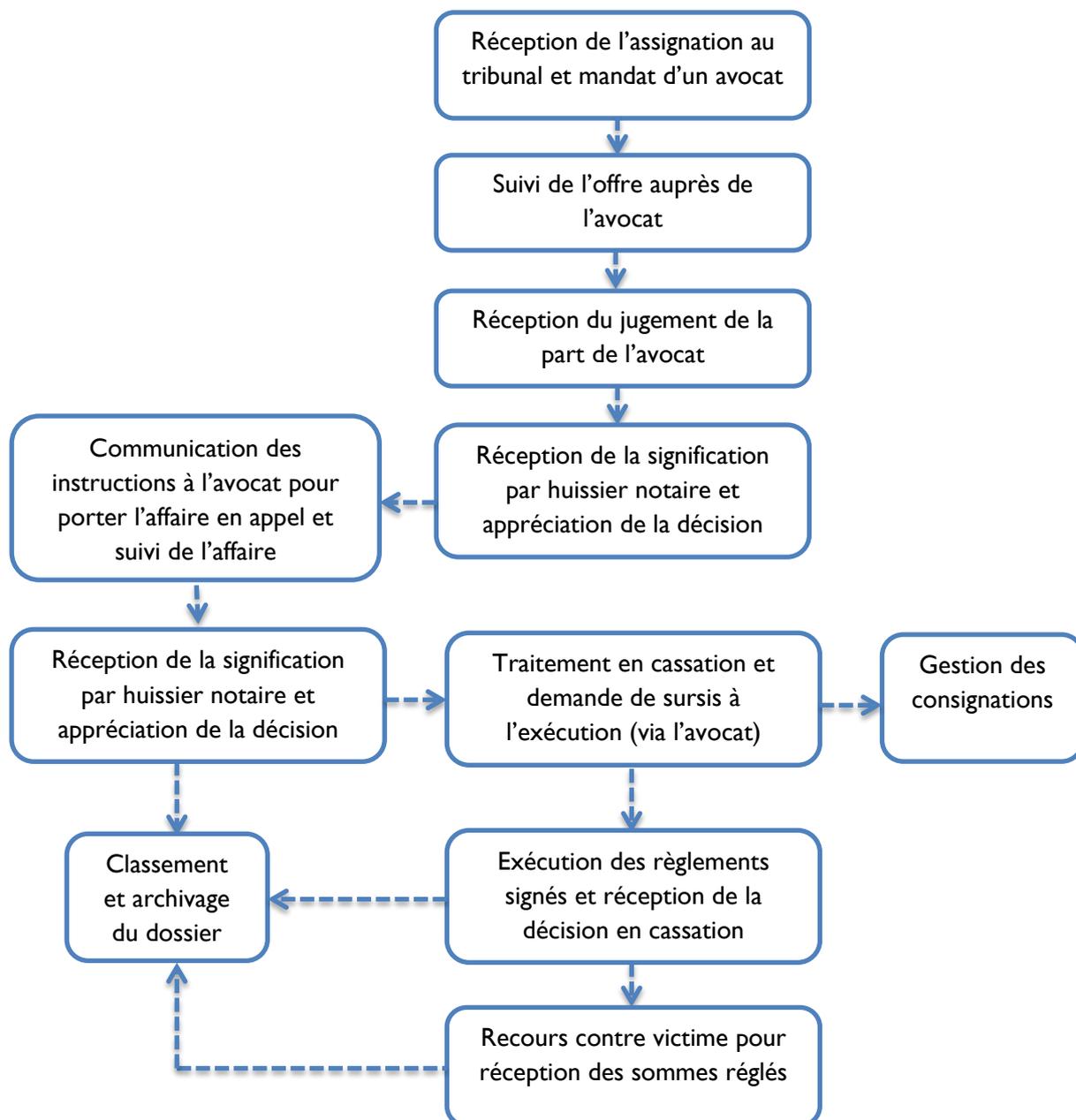


Processus 5 Gestion des recours /défenses

Sous Processus 5.1 Gestion des recours amiable/contentieux

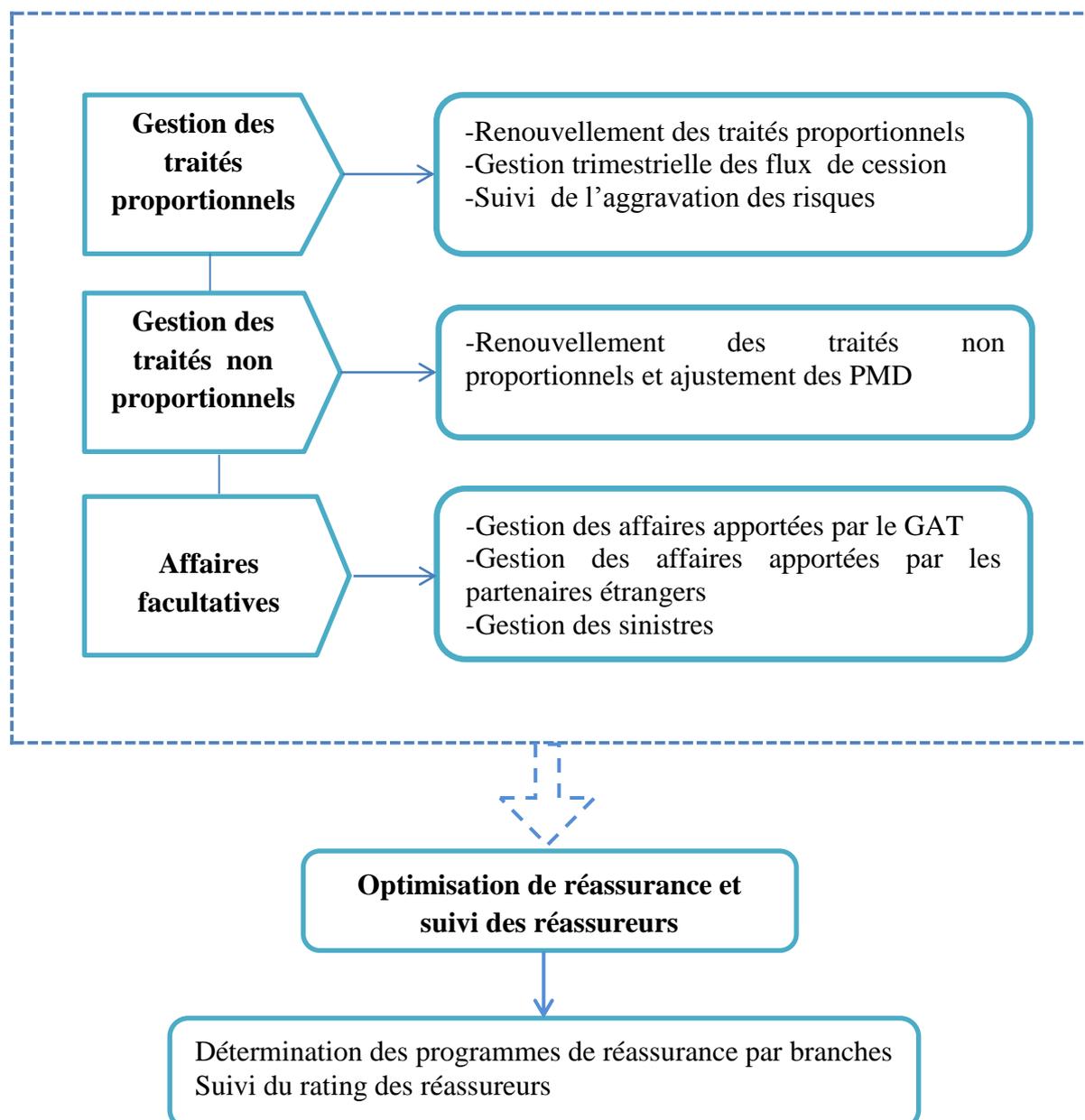


Sous Processus 5.2 Gestion des défenses



Les processus et sous processus de la réassurance au sein du GAT assurances

La structure de réassurance au sein du GAT est organisée par branche. Les processus de réassurance sont schématisés dans la figure suivante :



ANNEXE 2 QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES

Q1 : Pour chaque processus (copie ci-jointe), Quels sont les risques inhérents ?

-1-..... -2-..... -3-.....
 -4-..... -5-..... -6-.....
 -7-..... -8-..... -9-.....
 -10-..... -11-..... -12-.....

Q2 : Comment jugeriez-vous la fréquence de survenance pour chaque risque identifié ? (sur une échelle de 1 à 4)

Risque	Fréquence	Risque	Fréquence	Risque	Fréquence
-1-		-5-		-9-	
-2-		-6-		-10-	
-3-		-7-		-11-	
-4-		-8-		-12-	

Q3 : Comment jugeriez-vous l'impact financier en cas de survenance pour chaque risque identifié ? (sur une échelle de 1 à 4)

Risque	Impact	Risque	Impact	Risque	Impact
-1-		-5-		-9-	
-2-		-6-		-10-	
-3-		-7-		-11-	
-4-		-8-		-12-	

Q4 : Quelles en sont les autres conséquences non financières ?

.....

ANNEXE 4 EVALUATION DES RISQUES

F : Fréquence, I: Impact, C: Criticité, DMR: Dispositif de Maitrise des Risques

Processus 1 La gestion des offres et des avenants (produits non délégués)

code risque	Risques	F	I	C	Criticité modifiée	DMR	Risques Nets
1.1	Risque lié du réseau	2	4	8	3	E	1
1.2	Erreur d'affectation de la demande au service concerné et/ou retard d'affectation de la demande au service concerné.	2	2	4	2	M	2
1.3	Erreur de saisie lors de la manipulation de l'outil de tarification	2	4	8	3	S	2
1.4	Non vérification du statut du proposant	1	3	3	2	S	1
1.5	Information incomplète ou erronée	3	3	9	3	E	1
1.6	Non suivi des offres traitées	1	3	3	2	E	1
1.7	Même offre parvenant de 2 ou plusieurs intervenants	2	1	2	1	I	1
1.8	Risque de fraude	3	4	12	4	M	4
1.9	Risque de corruption	1	1	1	1	S	1
1.10	L'envoi de l'offre sans la validation du manager	1	3	3	2	E	1
1.11	Omission ou retard dans les traitements des demandes	3	4	12	4	E	2
1.12	Perte découlant de la non compétitivité des produits	2	3	6	3	S	2
1.13	Erreur de tarification	1	4	4	2	S	1
1.14	Mauvaise tarification des extensions de garanties	3	4	12	3	M	3
1.15	Non-respect des délais internes	1	1	1	1	S	1
1.16	Risque de perte des affaires à cause de :	3	3	9	3	S	2
1.17	Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession	2	4	8	3	S	2
1.18	Défaut de vérification des protections FTUSA	1	4	4	2	E	1
1.19	Non-respect des délais de soumission des appels d'offres et clause du cahier de charge	2	4	8	3	S	2

Processus 2 Souscription des contrats

code risque	Risques	F	I	Criticité	Criticité modifiée	DMR	Risques Nets
2.1	Non réception de l'ordre d'assurance dans les délais par le service souscription	2	3	6	3	M	3
2.2	Erreur de saisie des éléments du contrat	2	2	4	2	S	1
2.1	Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retour des exemplaires des documents signés.	4	4	16	4	I	4
2.4	Erreur dans la saisie sur le système informatique de la fiche de garantie ou des éléments des contrats	3	2	6	3	S	2
2.5	Perte d'affaire	1	4	4	2	S	1
2.6	Inadéquation des conditions de réalisation avec les conditions de l'offre pour les risques (non) délégués (incendie risque simple et risque d'entreprise)	2	2	4	2	E	1
2.7	Non application de la politique de souscription, de surveillance du portefeuille	1	3	3	2	S	1
2.8	Souscription d'une offre non rentable	2	2	4	2	M	2
2.9	Incompatibilité de l'offre avec les conditions de cahier de charge	1	4	4	2	S	1
2.10	Erreurs dans les clauses contractuelles	1	4	4	2	E	1

Processus 3 Gestion quotidienne des contrats

code risque	Risques	F	I	Criticité	Criticité modifiée	DMR	Risques Nets
3.1	Réception tardive ou non réception de l'accord sur avenant	2	3	6	3	S	2
3.2	Erreur de saisie : taux de prime, montant de la prime, échéance, nom du souscripteur, clause PB	2	2	4	2	E	1
3.3	Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retour des exemplaires des documents signés.	4	4	16	4	M	4
3.4	Omission ou envoi tardif (hors délai) des avenants de résiliation des contrats	2	4	8	3	S	2
3.5	Erreurs ou d'omissions dans la collecte et la conservation de documents, ayant des conséquences sur la validité des contrats	1	4	4	2	S	1
3.6	Retard au niveau de l'établissement du rapport de visite du risque par les ingénieurs	1	4	4	2	S	1
3.7	Non vérification des résultats des contrats avant leurs échéances	1	3	3	2	S	1
3.8	Non suivi des lettres de demande de revalorisation des contrats	1	3	3	2	S	1
3.9	Erreur, omission, négligence dans l'établissement ou la mise à jour des tableaux de bord de suivi des résultats, PB	2	4	8	3	S	2
3.10	Défaillance du système informatique (décompte, génération des quittances)	4	4	16	4	M	4
3.11	Édition des avenants par les intermédiaires	1	4	4	2	E	1

Processus 4 Gestion des sinistres

code risque	Risques	F	I	Criticité	Criticité modifiée	DMR	Risques Nets
4.1	Réception tardive de la déclaration du sinistre	3	1	3	2	M	2
4.2	Retard dans la réception du dossier physique de l'archive pour vérification du contrat et règlement du sinistre.	4	4	16	2	I	2
4.3	Informations incomplètes ou erronées	2	2	4	1	M	1
4.4	Acte non intentionnel ou une négligence dans la saisie d'un dossier de règlement sur le système informatique	2	2	4	1	S	1
4.5	Acte intentionnel de fraude de l'assuré et/ou du souscripteur	1	3	3	2	S	1
4.6	Acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'enfreintes à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique une personne en interne	1	1	1	1	E	1
4.7	Règlements au profit de clients ayant des impayés	1	2	2	1	E	1
4.8	Non-respect des délais de règlements contractuels	2	2	4	2	S	1
4.9	La non prise en compte par le système informatique de certains actes ou clauses contractuelles	3	3	9	3	M	3
4.10	Risque lié à la procédure d'expertise	3	3	9	3	M	3
4.11	Risque lié au comportement ou à l'insolvabilité des intermédiaires d'assurance	1	2	2	1	S	1
4.12	Double ouverture de sinistre	1	2	2	1	I	1
4.13	Omission ou retard dans l'envoi de l'avis du sinistre au Co assureur	3	1	3	2	S	1

4.14	Retard ou non récupération de la quittance d'indemnité signée par le(s) Co assureur (s)	3	3	9	3	S	2
4.15	Erreur lors de la saisie de la récupération	1	1	1	1	S	1
4.16	Non transmission du dossier à la cellule recours et récupération	3	4	12	4	M	4
4.17	La non détection par le système des dossiers recours/récupération	4	4	16	4	I	4
4.18	Non vérification de la couverture du contrat	1	4	4	2	S	1
4.19	Évaluation incorrecte des PSAP	3	3	9	3	M	3
4.20	Risque d'anti sélection	2	4	8	4	E	2
4.21	Un mauvais choix d'un expert ou une mauvaise évaluation des dégâts par les experts	2	2	4	2	S	1

Processus 5 Gestion des recours /défenses

code risque	Risques	F	I	Criticité	Criticité modifiée	DMR	Risques Nets
5.1	Risque de perte de trésorerie	3	4	12	4	M	4
5.2	Erreur, omission dans la saisie de l'état transmis au service financier	2	1	2	1	S	1
5.3	Non transmission du dossier au contentieux	3	3	9	3	M	3
5.4	Non suivi des affaires (recours/défenses) auprès de l'avocat	1	3	3	2	S	1
5.5	Non transmission des documents nécessaires à l'avocat	1	2	2	1	S	1
5.6	Mauvais choix d'un avocat	2	4	8	3	S	2
5.7	Non-respect des délais	1	4	4	2	S	1
5.8	Risque d'oubli de récupération des consignations	3	4	12	4	S	3
5.9	Risque de perte de suivi et de prescription des recours	3	3	9	3	S	2
5.10	Risque de perte de suivi et de reporting erroné	4	1	4	2	M	2
5.11	Risque de mauvaise gestion et suivi des chèques à encaisser	4	2	8	3	S	2
5.12	Risque de règlement majoré du sinistre	1	4	4	2	S	1
5.13	Non suivie de la gestion des consignations	1	4	4	2	S	1
5.14	Risque de perdre une affaire à cause d'une mauvaise rédaction des conditions générales et/ou particulières	3	4	12	4	S	3

Processus 6 : Gestion des traités proportionnels

code risque	Risques	F	I	Criticité	Criticité modifiée	DMR	Risques Nets
6.1	Refus ou rejet de l'étude du dossier par un ou plusieurs réassureurs	1	4	4	2	S	1
6.2	Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession	1	1	1	1	E	1
6.3	Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs	2	4	8	3	M	3
6.4	Retard ou Erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, et PSAP) pour cause de la saturation de l'effectif et charge	2	3	6	3	S	2
6.5	Risque de pertes des affaires	2	3	6	3	S	2
6.6	Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille	1	3	3	2	E	1
6.7	Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service.	1	1	1	1	E	1
6.8	Recevoir des slips de réassurance ne correspondant pas aux ententes négociées ou insertion des clauses ne pouvant pas être acceptées par le GAT	1	1	1	1	S	1
6.9	Retard dans la récupération des fonds auprès des réassureurs	3	1	3	2	S	1
6.10	Non transfert ou retard dans le transfert des primes aux réassureurs	3	2	6	3	S	2

Processus 7 : Gestion des traités non proportionnels

code risque	Risques	F	I	Criticité	Criticité modifiée	DMR	Risques Nets
7.1	Erreur et/ou retard dans l'établissement des comptes courants à une saturation de l'effectif et charge de travail entraînant des erreurs	1	1	1	1	S	1
7.2	Élaboration d'un profil de risque incomplet ou incorrect, difficulté de cerner son portefeuille et de connaître ses risques à cause d'une indisponibilité et non fiabilité de l'information sur le système.	2	4	8	3	M	3
7.3	Omission de l'ajustement de la prime	3	3	9	3	S	2
7.4	Incompréhension ou non adhésion des opérationnels du réseau	1	2	2	1	S	1
7.5	Non finalisation des négociations avant le 31/12	1	3	3	2	S	1
7.6	Détermination d'une PMD approximative peu fiable	1	2	2	1	I	1
7.7	Réception tardive des cotations et non aboutissement des négociations pour un manque de réactivité des réassureurs	3	1	3	2	E	1
7.8	Déclaration tardive du sinistre aux réassureurs dû à une non déclaration des sinistres dans les délais de la part des structures techniques où l'assuré.	4	3	12	4	E	2

Processus 8 : Gestion des affaires facultatives

code risque	Risques	F	I	Criticité	Criticité modifiée	DMR	Risques Nets
8.1	Mauvaise détermination des VA et/ou non prise en compte d'un avenant d'incorporation à la police mère le considérant ainsi comme une police individuelle ne dépassant pas la limite du traité suite à une négligence, erreur ou manque d'effectif opérationnel et qualifié au sein du réseau.	1	3	3	2	E	1
8.2	Élaboration d'un profil de risque non exhaustif et difficulté de récolter plus d'informations sur le risque	3	4	12	4	S	3
8.3	Mauvaise présentation ou insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur	3	3	9	3	S	2
8.4	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	1	2	2	1	E	1
8.5	Malveillance ou incompétence du courtier	1	2	2	1	E	1
8.6	Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur et la prise de temps pour l'étude du dossier sinistre	3	2	6	3	S	2
8.7	Slip ne correspondant pas aux conditions négociées entre le réassureur et le GAT	1	2	2	1	S	1
8.8	Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes de l'entente	2	4	8	3	S	2
8.9	Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques.	1	4	4	2	S	1
8.10	Retard dans le paiement de la prime au réassureur causé par un retard dans le paiement des primes par l'assuré	3	2	6	3	S	2

Processus 9 : Préparation d'un programme de réassurance

code risque	Risques	F	I	Criticité	Criticité modifiée	DMR	Risques Nets
9.1	Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie où la qualité du portefeuille dû à une non disponibilité et/ou non fiabilité de la statistique	3	4	12	4	S	3
9.2	Transcription erronée des informations sur base de données réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinente des polices résultant d'une défaillance du système d'information	3	2	6	3	M	3
9.3	Perte d'une police, feuilles mêlées	1	2	2	1	E	1
9.4	Mauvais choix du réassureur	1	1	1	1	E	1
9.5	Mauvais choix d'un courtier en réassurance	1	2	2	1	E	1

ANNEXE 5 REPARTITION DES RISQUES PAR ZONES

ZONE A	
1.1	Risque lié du réseau
1.4	Non vérification du statut du proposant
1.5	Information incomplète ou erronés
1.6	Non suivi des offres traitées
1.7	Même offre parvenant de 2 ou plusieurs intervenants
1.9	Risque de corruption
1.10	L'envoi de l'offre sans la validation du manager
1.13	Erreur de tarification
1.15	Non-respect des délais internes
1.18	Défaut de vérification des protections FTUSA
2.2	Erreur de saisie des éléments du contrat
2.5	Perte d'affaire
2.6	Inadéquation des conditions de réalisation avec les conditions de l'offre pour les risques (non) délégués (incendie risque simple et risque d'entreprise)
2.7	Non application de la politique de souscription, de surveillance du portefeuille
2.9	Incompatibilité de l'offre avec les conditions de cahier de charge
2.10	Erreurs dans les clauses contractuelles
3.2	Erreur de saisie
3.5	Erreurs ou d'omissions dans la collecte et la conservation de documents, ayant des conséquences sur la validité des contrats
3.6	Retard au niveau de l'établissement du rapport de visite du risque par les ingénieurs
3.7	Non vérification des résultats des contrats avant leurs échéances
3.8	Non suivi des lettres de demande de revalorisation des contrats

3.11	Édition des avenants par les intermédiaires
4.3	Informations incomplètes ou erronées
4.4	Acte non intentionnel ou d'une négligence dans la saisie d'un dossier de règlement sur le système informatique
4.5	Acte intentionnel de fraude de l'assuré et/ou du souscripteur
4.6	Acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'enfreintes à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique une personne en interne
4.7	Règlements au profit de clients ayant des impayés
4.8	Non-respect des délais de règlements contractuels
4.11	Risque lié au comportement ou à l'insolvabilité des intermédiaires d'assurance
4.12	Double ouverture de sinistre
4.13	Omission ou retard dans l'envoi de l'avis du sinistre au Co assureur
4.16	Erreur lors de la saisie de la récupération
4.19	Non vérification de la couverture du contrat
4.22	Un mauvais choix d'un expert ou une mauvaise évaluation des dégâts par les experts
5.2	Erreur, omission dans la saisie de l'état transmis au service financier
5.4	Non suivi des affaires (recours/défenses) auprès de l'avocat
5.5	Non transmission des documents nécessaires à l'avocat
5.7	Non-respect des délais
5.12	Risque de règlement majoré du sinistre
5.13	Non suivie de la gestion des consignations
6.1	Refus ou rejet de l'étude du dossier par un ou plusieurs réassureurs
6.2	Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession
6.6	Difficulté de négocier le renouvellement du traité vu la mauvaise qualité du portefeuille
6.7	Manque de réactivité du réassureur et mauvaise prestation de service.
6.8	Recevoir des slips de réassurance ne correspondant pas aux ententes négociées ou insertion des clauses ne pouvant pas être acceptées par le GAT

6.9	Retard dans la récupération des fonds auprès des réassureurs
7.1	Erreur et/ou retard dans l'établissement des comptes courants à une saturation de l'effectif et charge de travail entraînant des erreurs
7.4	Incompréhension ou non adhésion des opérationnels du réseau
7.5	Non finalisation des négociations avant le 31/12
7.6	Détermination d'une PMD approximative peu fiable
7.7	Réception tardive des cotations et non aboutissement des négociations pour un manque de réactivité des réassureurs
8.1	Mauvaise détermination des VA et/ou non prise en compte d'un avenant d'incorporation à la police mère le considérant ainsi comme une police individuelle ne dépassant pas la limite du traité suite à une négligence, erreur ou manque d'effectif opérationnel et qualifié au sein du réseau
8.4	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
8.5	Malveillance ou incompétence du courtier
8.7	Slip ne correspondant pas aux conditions négociées entre le réassureur et le GAT
8.9	Déclaration tardive du sinistre au réassureur suite à une non déclaration des sinistres dans les délais au niveau des structures techniques
9.3	Perte d'une police, feuilles mêlées
9.4	Mauvais choix du réassureur
9.5	Mauvais choix d'un courtier en réassurance

ZONE B	
1.2	Erreur d'affectation de la demande au service concerné et/ou retard d'affectation de la demande au service concerné.
1.3	Erreur de saisie lors de la manipulation de l'outil de tarification
1.11	Omission ou retard dans les traitements des demandes
1.12	Perte découlant de la non compétitivité des produits
1.16	Risque de perte des affaires
1.17	Céder des affaires devant être retenues ou confusion dans le mode de cession
1.19	Non-respect des délais de soumission des appels d'offre et clause du cahier de charge
2.4	Erreur dans la saisie sur le système informatique de la fiche de garantie ou des éléments des contrats
2.8	Souscription d'une offre non rentable
3.1	Réception tardive ou non réception de l'accord sur avenant
3.4	Omission ou envoi tardif (hors délai) des avenants de résiliation des contrats
3.9	Erreur, omission, négligence dans l'établissement ou la mise à jour des tableaux de bord de suivi des résultats, PB
4.1	Réception tardive de la déclaration du sinistre
4.2	Retard dans la réception du dossier physique de l'archive pour vérification du contrat et règlement du sinistre.
4.15	Retard ou non récupération de la quittance d'indemnité signée par le(s) Co assureur (s)
4.21	Risque d'anti sélection
5.6	Mauvais choix d'un avocat
5.9	Risque de perte de suivi et de prescription des recours
5.10	Risque de perte de suivi et de reporting erroné
5.11	Risque de mauvaise gestion et suivi des chèques à encaisser
6.3	Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs
6.4	Retard ou Erreur dans la détermination de la part de chaque réassureur (prime, sinistre, et PSAP) pour cause de la saturation de l'effectif et charge
6.5	Risque de pertes des affaires

6.10	Non transfert ou retard dans le transfert des primes aux réassureurs
7.3	Omission de l'ajustement de la prime
7.8	Déclaration tardive du sinistre aux réassureurs dû à une non déclaration des sinistres dans les délais de la part des structures techniques où l'assuré.
8.3	Mauvaise présentation ou insuffisance des documents concernant le dossier sinistre envoyé au réassureur
8.6	Retard dans la réception de l'accord de règlement par le réassureur et la prise de temps pour l'étude du dossier sinistre
8.8	Menace de résiliation pour retard ou non-paiement de prime selon les termes de l'entente
8.10	Retard dans le paiement de la prime au réassureur causé par un retard dans le paiement des primes par l'assuré

ZONE C

1.14	Mauvaise tarification des extensions de garanties
2.1	Non réception de l'ordre d'assurance dans les délais par le service souscription
4.9	La non prise en compte par le système informatique de certains actes ou clauses contractuelles
4.10	Risque lié à la procédure d'expertise
4.19	Évaluation incorrecte des PSAP
5.3	Non transmission du dossier au contentieux
5.8	Risque d'oubli de récupération des consignations
6.3	Omission d'une affaire lors de la préparation des bordereaux ou des états destinés aux réassureurs

7.2-8.2	Élaboration d'un profil de risque incomplet ou incorrect et difficulté de cerner son portefeuille et de connaître ses risques à cause d'une indisponibilité et non fiabilité de l'information sur le système.
9.1	Programme de réassurance ne répondant pas nécessairement à la stratégie de la compagnie où la qualité du portefeuille dû à une non disponibilité et/ou non fiabilité de la statistique
9.2	Transcription erronée des informations sur base de données réassurance et confusion entre VA, limites, non vérification pertinente des polices résultant d'une défaillance du système d'information

ZONE D

1.8	Risque de fraude
2.1-3.3	Retour des exemplaires des documents non signés ou non-retour des exemplaires des documents signés.
3.10	Défaillance du système informatique (décompte, génération des quittances)
4.17	Non transmission du dossier à la cellule recours et récupération
4.18	La non détection par le système des dossiers recours/récupération
5.1	Risque de perte de trésorerie

TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES	I
LISTE DES TABLEAUX	I
LISTE DES ABRÉVIATIONS	II
INTRODUCTION GÉNÉRALE	IV
CHAPITRE I: LE RISQUE MANAGEMENT DANS LES COMPAGNIES D'ASSURANCE	1
INTRODUCTION.....	1
SECTION 1: LA NÉCESSITÉ D'UN DISPOSITIF ERM AU SEIN DES COMPAGNIES D'ASSURANCE.....	2
1. Le risque management : Apparition, évolution et définition :.....	2
2. L'ERM dans les compagnies d'assurance : quelle nécessité ?.....	5
a. Définition :	5
b. Les éléments du dispositif de management des risques :	6
c. L'ERM, quel intérêt ?.....	7
SECTION 2 : LE RISQUE MANAGEMENT SOUS SOLVABILITÉ II	9
1. De solvabilité I à solvabilité II :	10
a. Les principales limites de Solvabilité I :	10
b. Vers la solvabilité II :	11
i. Pilier 1 : les exigences quantitatives.....	12
ii. Pilier2 : les exigences qualitatives et la surveillance prudentielle.....	13
iii. Pilier 3 : Discipline de marché.....	14
2. L'ORSA dans la Solvabilité II : un dispositif prospectif à construire.....	15
SECTION3 : LES RISQUES LIES À L'ACTIVITÉ D'ASSURANCE.....	17
1. Qu'est-ce que le risque ?	17
a. Incertitude vs risque :	17
b. Probabilité vs risque :	18
c. Danger vs risque :.....	18
d. (Menace, vulnérabilité) vs risque :	18
2. Les Risques de l'assurance :.....	19
a. Typologie des risques selon Solvabilité 2 :	20
i. Risque de souscription non vie :.....	20
ii. Risque de marché:	21
iii. Risque de contrepartie :	21
iv. Risque sur actifs incorporels :.....	22
v. Risque opérationnel :.....	22
vi. Risque de souscription santé :.....	22

TABLE DES MATIERES

vii. Risque de souscription vie :	22
b. Les dix grands risques des assureurs IARD en 2015:	23
CONCLUSION	24
CHAPITRE II : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET LE RISQUE MANAGEMENT	25
INTRODUCTION.....	25
SECTION 1: GÉNÉRALITÉS SUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	27
1. Définition et caractéristiques:.....	27
2. Objectifs et utilité :	28
3. Les acteurs de la cartographie des risques :.....	29
a. Première ligne de défense : le management opérationnel	29
b. Deuxième ligne de défense : Les fonctions support	29
c. Troisième ligne de défense : L'audit interne.....	30
4. Types de cartographie des risques :	30
a. La cartographie globale :	30
b. La cartographie thématique :	30
5. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :.....	31
a. L'approche Bottom-up:	31
b. L'approche Top Down :	32
c. L'approche combinée :	33
SECTION2 : PROCESSUS DE MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES ..	34
1. Préalables à la cartographie des risques :	34
2. Les étapes de mise en place d'une cartographie des risques :	35
a. Identification et évaluation des risques :	36
i. L'identification des risques :	36
ii. Les outils et techniques d'identification des risques :	37
iii. Évaluation du risque :	38
b. Définition des dispositifs de maîtrise des risques :	40
c. Hiérarchisation des risques :	41
d. Mise en œuvre des actions de traitement des risques :	43
e. Suivi périodique :	43
i. La base d'incidents :	43
ii. Les reportings :	44
f. Mise à jour :	44
SECTION 3 : L'ASSURANCE INCENDIE : CONTEXTE, MARCHE ET SPÉCIFICITÉ	44
1. L'assurance incendie en Tunisie	45

TABLE DES MATIERES

2.	Les principes de l'assurance incendie :	47
a.	L'assurance incendie: Une branche particulière	47
b.	La souscription des contrats en assurance incendie :	50
i.	Les différents contrats :	50
ii.	L'identification des profils des assurés :	50
iii.	La tarification :	50
3.	Les risques en assurance incendie :	52
i.	Le risque de tarification :	52
ii.	Le choix du réassureur :	52
iii.	Le risque d'évaluation des provisions techniques :	54
iv.	La maîtrise des frais de gestion :	54
4.	Les mécanismes de défense face aux risques :	54
i.	Franchise:	54
ii.	Délais de carence :	54
iii.	La règle proportionnelle des capitaux :	55
iv.	Modélisation des risques :	55
	CONCLUSION	56
	CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU SEIN DE LA BRANCHE ASSURANCE INCENDIE	57
	INTRODUCTION	57
	SECTION 1 : PRÉSENTATION DU GAT ASSURANCES	58
1.	Historique et évolution du GAT ASSURANCES :	58
2.	Structure et activité du GAT ASSURANCES :	58
3.	La branche assurance incendie :	59
a.	L'organisation de la direction technique :	59
b.	Structure du portefeuille Incendie du GAT :	60
	SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL	61
1.	Les techniques de collecte de données :	62
a.	L'analyse documentaire	62
b.	L'observation	62
c.	Tests de conformité	62
d.	Les entretiens :	63
e.	Les questionnaires	63
2.	Méthodologie de travail :	63
a.	La phase d'analyse préparatoire :	64

TABLE DES MATIERES

i. Le choix de la cartographe et l'approche d'élaboration	64
ii. la cartographie des processus :	65
b. Identification des risques :	65
c. Évaluation des risques et du dispositif de maîtrise de risque :	65
i. Évaluation des risques :	65
ii. Évaluation du dispositif de maîtrise de risque (DMR) :	67
iii. Évaluation du risque net :	68
SECTION 3 ANALYSE DES RÉSULTATS	69
1. Identification et évaluation des risques bruts :	70
2. Hiérarchisation des risques :	94
3. Plan d'action :	94
a. Zone d'action prioritaire : Zone D.....	95
b. Zone de suivi des risques : Zone C.....	97
CONCLUSION	100
CONCLUSION GÉNÉRALE	102
BIBLIOGRAPHIE	104
ANNEXES	106