



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels de la branche incendie

Présenté et soutenu par :

Nasrine IKHELEF

Encadré par :

Mr. Walid BEN MASSAOU

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Société Nationale d'Assurance (SAA).

Sommaire :

Introduction Générale :	1
Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance.....	5
Section 01 : Le risque en assurance	6
Section 02 : introduction au risque opérationnel.....	11
Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.	22
Section 01 : préambule à la cartographie des risques.....	23
Section 02 : étapes de conception d'une cartographie des risques.....	30
Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels.....	39
Section01 : Présentation de la société de parrainage SAA.....	39
Section 02 : élaboration de la cartographie des risques opérationnels de la branche incendie.	45
Conclusion générale :	67

Remerciements :

Je tiens à remercier mon encadreur Mr BEN MESSAOUD Walid pour ses orientations et son aide tout au long de la réalisation de ce travail.

Je voudrais remercier et exprimer mon profond respect à l'ensemble du staff de l'IFID.

Un grand merci à Mme OUSALEM NACIMA et tout le personnel de la division des risques simples et celle des grands risques.

Dédicace :

"Je dédie ce travail à tous les êtres qui me sont chers."

Liste des figures :

Figure 1: Classification des risques sous Solvabilité II,	8
Figure 2: Représentation du risque frontière,	10
Figure 3 : Les 3 composants de la norme ISO 31000.	15
Figure 4: Classement des pertes a deux échelles (faible\ élevé),	19
Figure 5 : Les acteurs de la cartographie des risques.	25
Figure 6 : La matrice des risques,	35
Figure 7 : La matrice des risques.	42
Figure 8: Parts de marché de la SAA dans les différentes branches dommages.	42
Figure 9: Représentation de la criticité du risque brut	51
Figure 10: Matrice d'évaluation du DMR	53
<i>Figure 11 : Matrice criticité\maitrise</i>	53
Figure 12: Représentation graphique des risques nets	57
Figure 13: La matrice des risques opérationnels nets de la branche incendie	59
Figure 14: Le plan d'action	60

Liste des tables :

Table 1 : Récapitulatif des Avantages et limites de l'approche Bottum-up.....	28
Table 2: Récapitulatif des Avantages et limites de l'approche top-down.....	29
Table 3: La mesure de la fréquence.....	32
Table 4: Exemple d'échelle de mesure de l'impact.....	33
Table 5: Echelle d'évaluation des éléments de maitrise.....	34
Table 6: L'échelle de cotation du risque net.....	35
Table 7 : Structure du portefeuille de la SAA.....	43
Table 8: Les processus identifiés.....	46
Table 9: Les risques opérationnels bruts.....	48
Table 10: Echelle de fréquence.....	50
Table 11: Echelle de gravite.....	50
Table 12: L'évaluation des risques.....	54

Abréviation :

AGA : Agent General d' Assurance

AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

BADR : Banque de l'agriculture et du développement rural

BDL : Banque de développement local

BNA : Banque nationale d'Algérie

CA : Chiffre d'affaire

DA : Dinars Algérien

DMR : Dispositif de Maitrise de Risque

FERMA: Federation of European Risk Management Associations

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

IRD : Incendie Et Risque Divers

ISO : International Organization for Standardization

SAA : Société Algérienne D'assurance

SCR : Solvency Capital Requirement

SPA : Société Par Action



INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale :

Apart les risques transférés par les assurés et pris en charge par la compagnie d'assurances qui doivent les accepter et/ou les gérer conformément à des règles techniques préétablies, ces dernières doivent faire face aussi à leurs propres risques inhérents et sont appelées à bien gérer leurs risques d'une manière pointue pour éviter les scénarios désastreux qui pourraient mettre en péril leur situation financière ou même leur survie.

Dans le nouveau contexte économique, social et environnemental difficile et parfois incertain ainsi que les évolutions technologiques rapides avec des nouveaux moyens d'information et de communication qui se développent chaque jour et dont les compagnies d'assurance sont obligées de les adopter pour répondre aux nouveaux besoins des clients, elles sont exposées à des risques hétérogènes dont la criticité est devenue plus importante et les dommages peuvent être parfois colossaux si les moyens de prévention et de protection nécessaires ne sont pas mis en place et si les risques ne sont pas gérés systématiquement.

Le monde vit un moment unique, sans précédent. Il est face à trois grands défis qui commandent son futur :

- le défi Climatique et écologique d'une planète devenue limitée,
- le défi d'un équilibre économique, social et environnemental
- le défi de la maîtrise par l'homme, des nouvelles technologies.

Face à la révolution technologique et/ou numérique, au changement rapide des moyens de communication, et par conséquent, au changement du comportement du client la compagnie doit se transformer pour survivre et ne pas disparaître. Cette transformation et ces mutations ont engendré inéluctablement des nouveaux risques qui nécessitent un traitement systématique avec un contrôle continu.

Devant ce dilemme de transformation face à l'évolution technologique et le développement économique et social, le Risk Management devient la condition de confiance dans le futur et représente la pensée directrice des compagnies qui agissent pour un monde durable et un monde meilleur tout en maîtrisant les risques émergents qui sont au cœur de la transformation.

Les risques opérationnels représentent une part importante des risques émergents. Pourtant, bien qu'isolés récemment des autres risques par les réglementations bale 2 et la solvabilité 2,

ils ont souvent fait la une de la presse, ou la faillite de la Barings Bank, la plus ancienne banque d'affaires en Angleterre en témoigne, suite aux manipulations frauduleuses d'un de ses employés. Ainsi, la survenance d'un risque opérationnel dont les impacts, loin d'être négligeables, peuvent venir ébranler fortement une entreprise.

Toute la question est de savoir comment, les appréhender, les anticiper, les identifier, les analyser et les évaluer, et ceci étant fait, prendre les décisions optimales, afin non pas d'éliminer ces risques mais de les gérer (en éviter ou partager certains, en réduire d'autres et en accepter quelques-uns) mais en toute connaissance de cause et bien sûr tout en se basant sur le ratio « coût du traitement du risque / coût du risque ».

Pour aboutir à un degré d'incertitude acceptable qui permet à la compagnie d'assurance de créer de la valeur, préserver ses actifs et sa réputation et pour bien anticiper les risques et non pas les subir, Il est primordial de penser sérieusement à la mise en place d'un système de management des risques efficace.

Avec la directive de solvabilité II qui a mis l'accent la gestion des risques à laquelle les compagnies d'assurance font face, et les risques opérationnels ont été au cœur de cette nouvelle directive. Depuis des dispositifs de suivi des risques opérationnels, ont été mis en place par une grande majorité des assureurs, afin d'identifier, de couvrir et de minimiser les risques opérationnels.

La gestion des risques est devenue le centre de préoccupation majeure des entreprises d'assurances, les entreprises qui s'intéressent à l'identification et au traitement des risques auxquels elles sont exposées, ont certainement plus de chances d'atteindre leurs objectifs et d'assurer la continuité de leurs exploitations.

Bien que les méthodes et les stratégies de gestion des risques opérationnels continuent à évoluer, elles consistent principalement à mesurer ses risques et à allouer des fonds propres pour répondre aux exigences réglementaires minimales.

Cependant, la gestion des risques opérationnels nécessite un cadre permettant d'identifier, d'évaluer, de traiter, de contrôler, de surveiller et d'atténuer les expositions. Parmi les outils que les compagnies d'assurance peuvent utiliser, on trouve la cartographie des risques, elle assure une vision globale et hiérarchisée des risques confrontés par l'entreprise.

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

De ce qui précède et dans le cadre de notre étude, nous allons élaborer une cartographie thématique de la branche incendie qui connaît la croissance la plus rapide au sein de la SAA et qui se positionne également en deuxième position après la branche automobile en matière de primes émises.

Jusqu'à quelle limite un système de management des risques efficace avec une cartographie des risques opérationnels adéquats de la branche incendie vont permettre à la compagnie d'assurance de créer de la valeur et de bien maîtriser les risques inhérents à son activité et qui peuvent freiner l'atteinte de ses objectifs. Quels sont les avantages et les limites de la mise en place de la cartographie des risques opérationnels de la branche incendie ?

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

- Comment peut-on définir le risque ?
- Quel est le concept du risque opérationnel et ses caractéristiques ?
- Quels sont les principaux risques opérationnels pouvant altérer les performances de la branche incendie ?
- Quelle est la démarche de mise en place d'une cartographie des risques ?
- Quelle est la contribution que peut apporter la cartographie au pilotage des risques qui peuvent survenir durant toute la durée du contrat d'assurance ?

Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance

Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance

Introduction :

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

La directive de Solvabilité I ne prend pas en compte les risques fondamentaux auxquels fait face la compagnie d'assurance à l'instar du risque de crédit, risque porté par les actifs et risque de marché, quant au risque opérationnel il n'est que très peu considéré.

Le risque opérationnel est de plus en plus important dans la gestion et la gouvernance des compagnies d'assurance avec la directive nommée la Solvabilité II, votée en avril 2009, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016 en Europe. Son objectif est de mieux adapter les fonds propres des sociétés d'assurance aux risques qu'elles encourent, qui ont de plus en plus d'implications et d'interactions avec les autres risques auxquels ces assureurs sont confrontés, tels que les risques de marché ou de crédit.

Le règlement européen et la Solvabilité II a augmenté la nécessité d'une gestion efficace, ainsi que l'analyse du risque opérationnel vu que c'est une activité nécessaire pour les assureurs, présentant de nombreuses opportunités de développement et un champ d'études majeur pour les questions conceptuelles et pratiques en raison de la particularité de ce type de risque.

Pour la réalisation d'une cartographie des risques opérationnels, nous allons tout d'abord voir c'est quoi un risque, les types de risques en assurance, puis on va se pencher dans la deuxième section sur le concept du risque opérationnel et le management de ce risque et sa maîtrise.

Section 01 : Le risque en assurance

Les sociétés d'assurance sont soumises à une pluralité des risques dont certains sont supportés de façon analogue par les assureurs directs alors que d'autres sont spécifiques à leur activité.

À ce titre, on peut dénombrer un nombre important de différents risques ;

Dans cette section on va se pencher sur la présentation du concept du risque en assurance, ainsi que ses différentes caractéristiques et typologies.

1.1.Le concept du risque en assurance :

Un risque est un comportement, un événement ou une situation pouvant causer ou créer un préjudice important pour l'entreprise, ce qui va l'empêcher d'atteindre ses objectifs, de maximiser ses performances ou de tirer profit d'une opportunité. Ce principe est défini comme étant la probabilité qu'un événement ou une action se produise à l'avenir, pouvant avoir des impacts négatifs, des difficultés et des retards dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

D'après la norme internationale COSO II, le risque est défini comme suit : « Possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la réalisation des objectifs ».

Quant à L'IFACI, définit le risque comme étant : « une possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs ». Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

Toutefois, cette perception négative du risque doit être convertie en "une opportunité que les entreprises doivent appréhender, comprendre et contrôler dans le cadre de leur stratégie pour la réalisation de leurs objectifs et la création de valeur".

Le concept d'assurance est intimement lié à celui du risque, ce qui explique que le péril commun à l'assurance est le risque. Il se traduit par tout événement qui menace l'individu dans sa personne et aussi dans son patrimoine. Mais, il ne s'agit que d'une menace et non d'une certitude.

1.2.Typologies de risque dans l'assurance :

Tout assureur fait face à une multitude de risques qui se doivent d'être parfaitement connus. Or, la compréhension à elle seule est insuffisante pour maîtriser l'ensemble de ces risques qui est une nécessité pour que l'assureur puisse mener à bien son métier de la manière la plus optimale possible, dans la mesure où chacun de ces risques est potentiellement capable de ruiner significativement l'entreprise.

Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance

Cette section a pour but de se pencher sur les nombreuses classifications probables et éventuelles des risques rencontrées par toute compagnie d'assurance

1.2.1. Classification des risques selon IFACI :

L'IFACI est un Groupe professionnel du secteur de l'assurance qui a établi une nomenclature et un annuaire de 192 risques d'assurance. Les différentes catégories de risques peuvent être classées en quatre grandes familles, à savoir :

✓ **Les risques assurantiels :**

Il s'agit des risques propres aux activités d'assurance à caractère technique par rapport à la politique de provisionnement et de souscription de l'organisme.

✓ **Les risques financiers :**

Un risque d'ordre financier peut être considéré comme une diminution de l'argent ayant un effet financier à la suite d'une transaction financière ou économique. Dans le cadre de l'assurance, les risques financiers ont leurs sources dans la gestion des bilans ou dans l'évolution des marchés financiers.

✓ **Les risques opérationnels :**

Le risque troisième, dit opérationnel, est le risque qui découle essentiellement d'une dysfonction ou d'une inadaptation imputable à des phénomènes internes ou externes. Il se matérialise par l'ensemble des incidences directes ou indirectes dégagées par la compagnie d'assurance dans son activité et dans son cycle d'exploitation.

✓ **Les risques stratégiques et environnementaux :**

La toute dernière catégorie de risques évoquée par l'IFACI est celle des risques stratégiques et environnementaux, qui regroupe les risques de notoriété ou d'image, de pilotage de l'entreprise, les risques émergents et les risques inhérents à l'environnement de la société suite à une évolution du cadre financier, économique ou encore réglementaire.

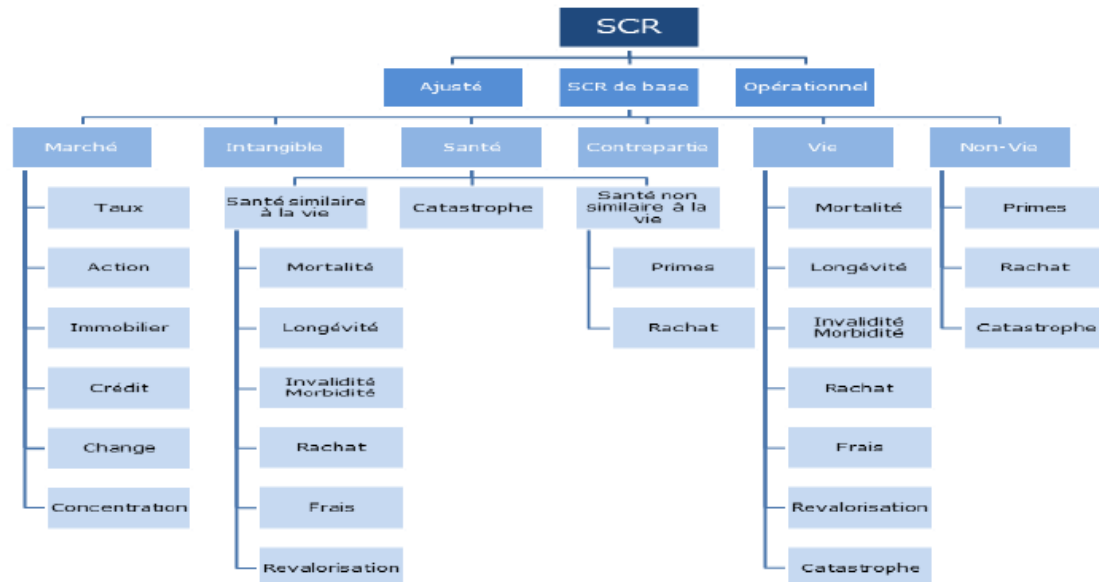
1.3. Classification des risques selon Solvabilité II :

La norme prudentielle Solvency II a défini le Capital de Solvabilité Requis (SCR) au niveau de son premier pilier, de façon à garantir que tous les risques mesurables auxquels la société d'assurance est confrontée seront pleinement pris en compte. En conséquence, sur la base de la formule standard du pilier 1 du calcul du SCR, une classification des différents risques quantifiables relatifs à l'activité d'assurance est élaborée. Tous ces différents risques et leurs

Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance

sous-modules sont présentés dans le diagramme ci-après afin de permettre aux assureurs d'être mieux guidés dans le calcul du SCR.

Figure 1: Classification des risques sous Solvabilité II,



Source : Cours les risques opérationnels en assurance, IFID

✓ Risques de souscription Non Vie :

Il représente le risque de perte ou de changement défavorable des valeurs des engagements en matière d'assurance non-vie en raison d'une tarification et d'hypothèses de provisionnement non adéquates.

✓ Risques de souscription Santé :

Ce module de risque garantit la couverture du risque de souscription pour toutes les garanties santé et accidents du travail. Il est défini par le risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance santé en tenant compte des procédés appliqués dans l'exercice de cette activité.

✓ Risques de marché :

Ce risque est défini comme le risque de perte ou de changement défavorable de la situation financière résultant d'une fluctuation affectant la volatilité ou le niveau de la valeur des instruments financiers composant le portefeuille. Ce type de risque touche à la fois l'actif et le passif du bilan.

✓ **Risque sur les actifs incorporels :**

Ce risque est défini comme le risque de perte ou de changement défavorable de la situation financière résultant de fluctuation affectant la volatilité ou le niveau de la valeur des actifs incorporels présentés dans le bilan de l'assureur (logiciels, brevets, marques...).

✓ **Risque de contrepartie :**

Ce risque peut être nommé aussi par le risque de crédit ou le risque de défaut et défini par le risque de perte survenu suite à une défaillance imprévue ou à une dégradation de la qualité de crédit des contreparties engendrant par la suite une incapacité de s'acquitter des obligations de paiement vis-à-vis de l'entreprise d'assurance créditrice.

✓ **Risque opérationnel :**

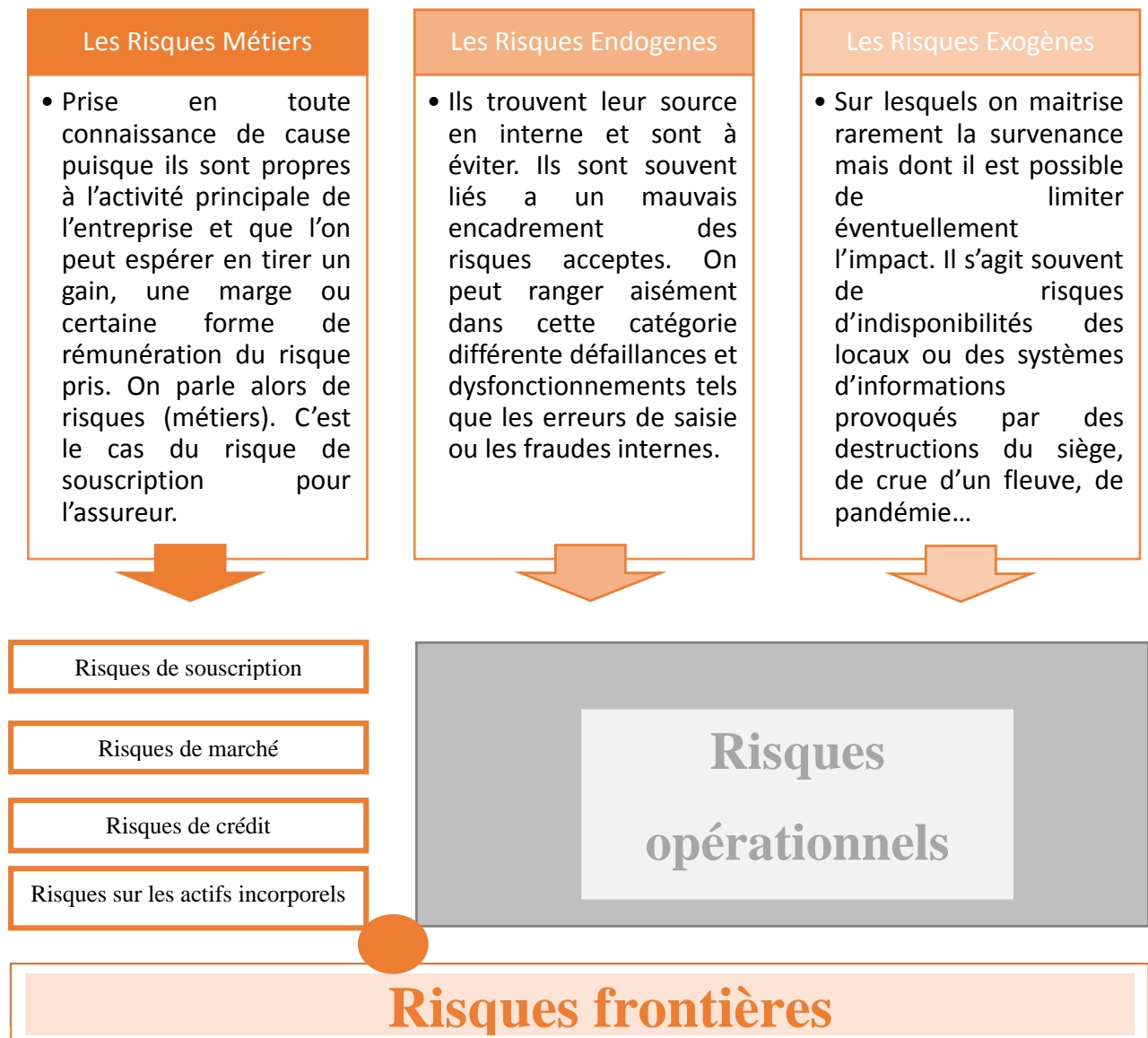
C'est le risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus, internes, du personnel, des systèmes d'informations ou d'évènements extérieurs.

1.4.La notion des risques frontières

Il peut exister une interaction entre le risque opérationnel et les risques métiers/activités. En effet, certains risques liés au métier peuvent être associés au risque opérationnel, lié à l'activité de production et ainsi amplifier les impacts en cas de survenance de l'évènement. Ces risques sont qualifiés de « risques frontières ».

Il y a un certain accord sur le fait qu'il y a effectivement une sorte d'union entre les différents risques d'une entreprise, tels que les risques de marché, de crédit et opérationnel. En particulier, un problème opérationnel avec une transaction commerciale, comme par exemple une erreur dans l'enregistrement des données d'un client, peut créer un risque de défaut ou un risque de réputation s'il affecte les données personnelles du client.

Figure 2: Représentation du risque frontière.



Source : Observatoire des métiers et des qualifications de la retraite complémentaire et de la prévoyance, Atelier-débat : Le risque opérationnel – 3 octobre 2013

On va citer quelques exemples sur l'impact d'un risque opérationnel et comment il peut être la source des autres risques liés au métier d'assurance ;

- ✓ Association risque opérationnel / risques de marché :
 - Dissimulation intentionnelle d'opérations de trésorerie
 - Défaut d'information des assurés sur les produits.
 - Erreurs ou retard lors de la saisie d'un ordre sur des placements
 - Dysfonctionnements des systèmes d'informations de suivi des placements

- ✓ Association risque opérationnel / risque de souscription des assureurs :
 - Erreur commise dans le calcul ou la saisie de la franchise,
 - Mauvaise conception, implémentation ou un mauvais paramétrage d'un modèle de tarification.
- ✓ Association risque opérationnel / risque de contrepartie :
 - Incompréhension sur les termes d'un traité de réassurance.

La compagnie d'assurance est exposée à une multitude de risques qui peut mettre en cause sa rentabilité et sa pérennité, c'est là où la norme Solvabilité 2 et le groupe professionnel de l'assurance ont tenté de les mettre en évidence pour mieux les maîtriser, on constate que le risque opérationnel est un risque commun à la réglementation européenne de Solvabilité 2 et au groupe IFACI.

Section 02 : introduction au risque opérationnel

2.1. Définition du risque opérationnel :

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

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

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

En effet, jusqu'à ce jour il n'existe pas une définition universelle acceptée du risque opérationnel.

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

² Directive 2009, p24

La définition la plus acceptée du risque opérationnel est que ce risque n'est ni un risque technique, ni de marché.

Le risque opérationnel est défini comme une perte due à divers types d'erreurs humaines ou techniques par d'autres institutions, il est souvent associé à une interruption d'activité et à des risques juridiques et administratifs.

D'un point de vue théorique et académique, il est souhaitable de clarifier les discussions sur le risque opérationnel, d'identifier et de différencier les définitions du risque dans un cadre général et d'éviter le chevauchement avec d'autres risques bien définis, y compris le risque de marché. En analysant les pertes subies par les compagnies d'assurances, les résultats négatifs sont généralement attribués aux causes et aux impacts. Les causes pourraient être les écarts défavorables par rapport à un résultat prévu, car les pertes subies peuvent être exprimées en termes monétaires, et les impacts seraient les risques. De nombreuses définitions ne font pas de distinction entre les causes et les impacts, ce qui rend leur identification et leur différenciation complexes. Cela est particulièrement problématique pour les risques opérationnels, car le processus de création de bases de données de pertes nécessite une structure de catégories de ces pertes.

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

2.2. Gestion du risque opérationnel :

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

Le Comité de Bâle a publié en 1998 concernant le contrôle bancaire un travail consultatif relatif au risque opérationnel, lui permettant de devenir partie intégrante des bonnes pratiques de gestion des risques sur les marchés financiers. D'après cette étude, les principaux types de risques opérationnels comprennent l'échec des contrôles internes et la gouvernance d'entreprise, les défaillances qui peuvent entraîner des pertes financières par erreur, fraude ou échec dans la mise en œuvre des obligations en temps opportun ou qui pourraient compromettre l'existence

Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance

de l'entité d'une manière ou d'une autre. Il pourrait s'agir de tous les niveaux de l'organisation qui outrepassent ses pouvoirs ou qui se livrent à des pratiques contraires à l'éthique et dangereuses. Les autres aspects du risque opérationnel incluent les événements tels que les incendies et autres catastrophes, ou les défaillances des systèmes informatiques.

La responsabilité de la gestion du risque opérationnel est attribuée aux responsables des unités opérationnelles par la plupart des institutions financières, ce qui résulte de la nécessité de développer des structures et des processus d'incitation aux meilleures pratiques. Ces systèmes sont intégrés dans le processus global d'évaluation interne et exigeant de ces responsables les détails des résultats des actions correctives et préventives.

La gestion des risques opérationnels consiste une priorité pour le développement. Le major parti des cabinets comptables a pris conscience de la nécessité d'introduire le risque opérationnel en tant que catégorie de risques distincte et ils ont commencé à inclure des commentaires sur ce risque dans leurs rapports d'audit annuels.

D'un autre côté, le nombre d'institutions financières qui mesurent et communiquent sur leurs risques est insignifiants, bien que beaucoup d'entre elles surveillent les indicateurs de performance opérationnelle et analysent les expériences de perte relative aux risques en question. À la différence du risque de marché et du risque technique (assurance), les sources du risque opérationnel sont essentiellement internes et il semble qu'il n'existe pas encore de lien mathématique ou statistique évident entre les diverses sources de risque et la probabilité et le volume des pertes d'exploitation (la volatilité des revenus).

L'expérience en matière des pertes importantes est rare et de nombreux organismes n'ont pas leur propre historique de pertes opérationnelles et les principales causes.

Les modèles sont conçus à partir d'ensembles limités de données contenant des facteurs de risque semblables, dont les notes d'audit, les contrôles par auto-évaluation, les indicateurs opérationnels tels que le volume et le nombre d'erreurs, l'expérience en termes de pertes ou la volatilité des revenus.

L'un des principaux avantages éventuels d'une démarche formelle en ce qui concerne le risque opérationnel est de mettre en place des moyens suffisants pour que les responsables d'unité d'une entreprise adoptent de bonnes pratiques de gestion des risques, par le biais de l'allocation de capital, de l'évaluation des performances et autres dispositifs.

Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance

En règle générale, les compagnies d'assurance jugent que les programmes de management des risques opérationnels permettent de protéger et de renforcer la valeur de la société et des détenteurs d'actions, puisqu'il s'agit d'une fonction interne distincte avec ses processus, ses propres structures, ses outils, ses statistiques et ses stratégies de limitation des risques.

Pour contribuer au bon développement d'un processus formel et à une meilleure transparence des risques opérationnels, il est nécessaire de :

- La mise en place de programme de gestion du risque opérationnel en raison d'une hausse perçue de son exposition au risque opérationnel requiert de la part de la direction un engagement et une connaissance du risque de l'entreprise.
- L'intégration d'une démarche de management du risque, qui intègre le risque opérationnel.

2.2.1. ISO 31000³ :

La norme ISO 31000, développée par des professionnels du management du risque, a été examinée et révisée à plusieurs reprises par des milliers de participants dans le monde entier. Elle est le fruit d'un consensus très large sur la manière de gérer au mieux le risque au niveau des sociétés. Elle propose des principes et des directives génériques de management des risques qui pourront être appliqués non seulement par les sociétés d'assurance mais également par toute entité publique, privée ou communautaire, association, groupe ou particulier. La norme peut s'appliquer à tout type de risque (y compris le risque opérationnel), indépendamment de sa nature et du fait que ses conséquences soient positives ou négatives. La norme est considérée comme la norme nationale de gestion des risques dans une quarantaine de pays à travers le monde.

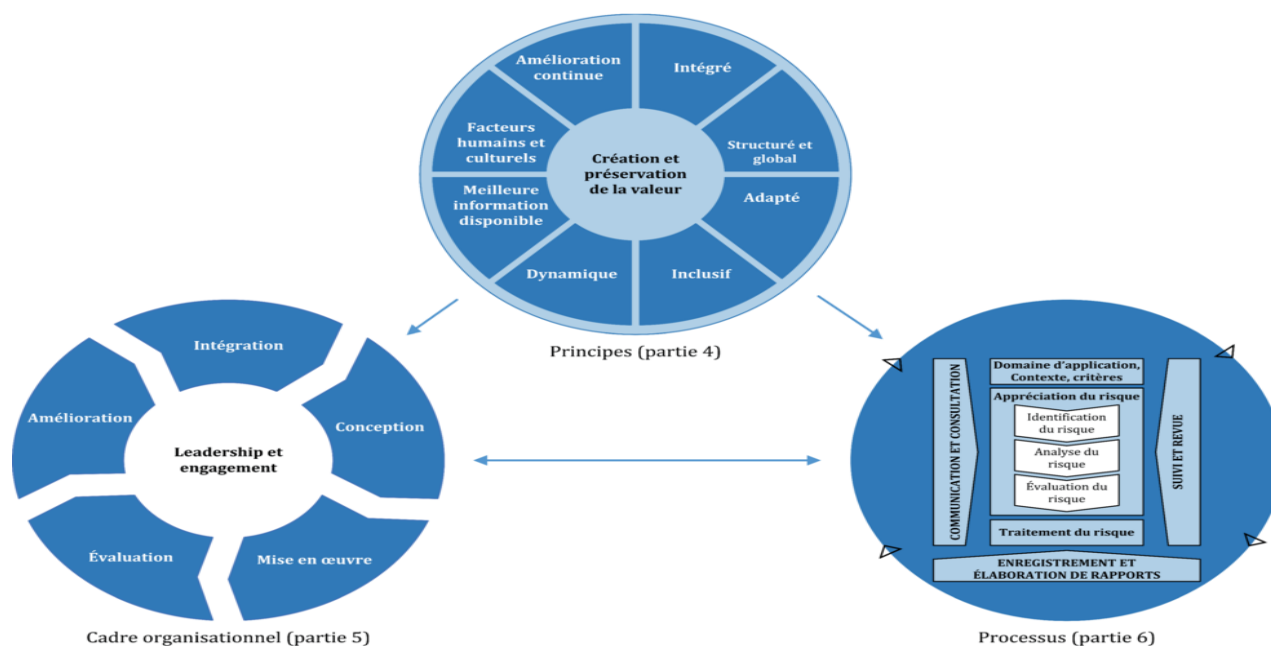
Les principaux éléments de la norme et leur relation : la norme comporte trois éléments clés :

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

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

³ ISO 31000 : 2009 (Management des risques - Principes et lignes directrices)

Figure 3 : Les 3 composants de la norme ISO 31000.



Source : ISO 31000

❖ Principes de management du risque :

Selon la norme ISO 31000, la gestion du risque dans un organisme ne peut être efficace que si elle est conforme aux principes mentionnés ci-dessus. Pour appliquer avec succès les divers principes, votre organisation doit définir la manière dont elle met en œuvre ces principes.

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

❖ Cadre de management du risque :

Dans la représentation ci-dessus, le deuxième composant de la norme est appelé Cadre de Management du Risque. Pour éviter toute confusion, il convient de mentionner que dans la pratique, le document d'une organisation décrivant comment elle applique les principes, le cadre et le processus sont souvent également appelés le cadre de gestion des risques de l'organisation. Un cadre de gestion des risques est un ensemble de composants qui fournissent les bases et les dispositions organisationnelles pour la conception, la mise en œuvre, le suivi, l'examen et l'amélioration continue de la gestion des risques dans toute l'organisation.

❖ **Processus de management du risque :**

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

2.3. Maitrise du risque opérationnel :

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

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

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

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

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

Pour comprendre les composantes du risque opérationnel et l'un des principaux outils de mise en œuvre d'une gestion globale des risques opérationnels dans une compagnie d'assurance, il est essentiel d'utiliser une base de données qui enregistre la perte de ces risques, qui doit être triée pour obtenir des données homogènes et permettre une analyse plus approfondie.

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

Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance

Selon Bâle II et Solvabilité II existent sept types de risques opérationnels que les banques et les institutions financières devraient mettre en évidence :

-Clients, produits et pratiques commerciales : Les compagnies d'assurance ne sont pas à la hauteur des promesses faites à leurs clients à cause de circonstances imprévues résultant de pratiques négligentes. Les violations de la vie privée et fiduciaires, l'utilisation abusive d'informations confidentielles, les problèmes d'adéquation, la manipulation du marché, le blanchiment d'argent, les activités sans licence sont des pratiques très courantes qui conduisent les entreprises à faire face à des poursuites.

-Exécution, livraison et gestion des processus : La défaillance de la gestion de la livraison, des transactions ou des procédés est un risque opérationnel qui peut entraîner des pertes pour un assureur. Les erreurs de saisie des données, les erreurs de communication, les échecs de délai, les erreurs comptables, les rapports inexacts, les enregistrements clients incorrects sont des événements de risque opérationnel qui pourraient entraîner des menaces juridiques pour l'assureur.

-Dysfonctionnement de l'activité des systèmes : La continuité des opérations a toujours été un enjeu de taille pour les assureurs. Les pannes de système (matériel ou logiciel), les interruptions de télécommunications et les pannes d'électricité peuvent toutes entraîner des interruptions d'affaires et des pertes financières.

-Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : la conformité aux lois et règlements relatifs à l'emploi ou à la santé et à la sécurité constitue un risque opérationnel grave pour les assureurs. L'inefficacité à entretenir des relations avec les employés pèse lourdement sur les employés, qui réclament leur salaire et leurs avantages sociaux bien mérités. Les critères de cessation non éthiques et la discrimination sont d'autres risques opérationnels qui exposent les assureurs à des dommages financiers importants et à leur réputation.

-Les Dommages aux actifs corporels : Ce sont des pertes de biens attribuables à des catastrophes naturelles ou à d'autres événements comme le terrorisme et le vandalisme. Le monde des affaires est constamment préoccupé par les changements rapides et inattendus des conditions climatiques.

-Fraude interne : Les agissements frauduleux commis à l'interne dans une compagnie d'assurance sont contraires à ses intérêts. Les pertes peuvent découler de l'intention de

commettre une fraude, de la non-conformité fiscale, du détournement de biens, de la corruption, de la complicité et du vol.

-Fraude externe : Par fraude externe, on entend une activité commise par des tiers. Le vol, la fraude par chèque et la violation de la sécurité du système comme le piratage ou l'acquisition d'informations non autorisées sont les pratiques fréquemment rencontrées en cas de fraude externe.

2.5. L'évènement de perte :

Afin de comprendre le champ d'application de la gestion du risque opérationnel et la définition définie par Solvabilité II, il convient de considérer ce qu'elle englobe en tant que risque opérationnel. Il est donc nécessaire de définir et d'identifier ce que sont les pertes et leurs conséquences.

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

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

Ne sont pas considérés comme coûts directs d'un événement de perte opérationnel, les mesures préventives prises en rapport avec l'événement, contrôles améliorés, plans d'investissement, arrêt de la génération de revenus, perte de réputation ou coûts d'opportunité...

2.6. Nature de l'évènement de perte :

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

Figure 4: Classement des pertes a deux échelles (faible\ élevé),

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

Source : scandizzo 2005, p : 233

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

(1) Événements récurrents : type fréquence élevée et faible impact. Il s'agit de la partie la plus connue du risque opérationnel, comme la fraude dans le signalement des réclamations.

(2) Événements non récurrents : type à faible fréquence et à impact élevé. C'est la partie la plus dangereuse du risque opérationnel, comme un incendie ou la destruction d'un des bâtiments d'une compagnie d'assurance.

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

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

Tout au long du processus de gestion des risques opérationnels, les gestionnaires doivent être informés de tous les résultats de l'analyse afin de pouvoir prendre des décisions éclairées. La gestion des risques opérationnels doit impliquer de ce fait, toute la compagnie d'assurance qui doit s'engager dans ce processus, qui, s'il est bien mené, portera forcément des fruits en termes de rentabilité.

Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance

Les méthodes de contrôle des risques opérationnels varient d'une institution à l'autre et il faut innover. La cartographie des risques opérationnels, outil d'appui à la gestion de tous les types de risques, est une solution de plus en plus appréciée des institutions financières. De nombreux textes présentent la cartographie des risques comme l'une des bonnes pratiques de gestion et de suivi des risques opérationnels.

Conclusion :

Dans ce premier chapitre consacré aux risques opérationnels, nous nous sommes penchés sur la définition du risque en assurance, ainsi que les types de risques, ensuite nous avons examiné les risques opérationnels, ainsi que le système de management des risques.

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

**Chapitre 02 : la cartographie
des risques au niveau d'une
société d'assurance.**

Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

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

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

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

Cette procédure aide les technico-commerciaux à adopter une gestion rationnelle des risques au quotidien et elle permet d'orienter les efforts et le temps des contrôleurs vers les risques majeurs en négligeant les risques où le coût de traitement des risques est nettement supérieur au coût de risque.

A cet égard, ce chapitre va être consacré aux concepts de base de la cartographie des risques et les différentes étapes nécessaires pour sa mise en place, il est scindé en deux sections, La première section abordera le concept de cartographie et ses composantes, et la deuxième section se concentrera sur l'élaboration d'une carte.

Section 01 : préambule à la cartographie des risques

1.1. Définition de la cartographie des risques :

Plusieurs définitions qui font référence à ce terme et tournent autour du même principe, l'IFACI donne la définition suivante : « *Une cartographie des risques est une représentation de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible) ».*

D'autres définitions peuvent correspondre au terme de la cartographie des risques, on peut citer :

« *La cartographie des risques est un mode de représentation et d'hierarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le Risk Manager aussi bien, un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur les risques »⁴.*

Selon l'AMRAE (2013)⁵ « *la cartographie des risques est un moyen permettant : de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux »*

Au vu des définitions ci-dessus, la cartographie des risques est considérée comme étant la toute première démarche du processus de gestion des risques dans le cadre d'un système de bonne gouvernance et de gestion qui permet de surveiller les progrès de la société en termes de management des risques. C'est un dispositif qui se base sur une identification des risques majeurs d'une organisation en les présentant de manière synthétique et hiérarchisée selon des critères spécifiques (impact potentiel, probabilité d'occurrence, niveau actuel de maîtrise des risques).

Cette cartographie permet en fonction de l'évolution des activités et du contexte de l'entreprise de dénombrer les impacts possibles des risques identifiés et en mettant en place des plans d'action pour les gérer et manager en fonction des ressources disponibles.

C'est aussi pouvoir mesurer la performance de la gestion des risques et assure le respect des attentes des parties prenantes ; elle représente un moyen de suivi et de communication

⁴ Gilbert de maréchal ; « la cartographie des risques » ; édition AFNOR ; paris ; 2003 ; p15.

⁵ AMRAE, Référentiel métier du risk manager, Paris, 2013.

1.2. Les objectifs de la conception d'une cartographie des risques : ⁶

La gestion des risques veille à la clarté des objectifs, elle est considérée comme un élément primordial pour l'élaboration d'une cartographie des risques. Pour cela, une panoplie d'objectifs visés par la mise en place de ce processus, parmi lesquels nous pouvons citer :

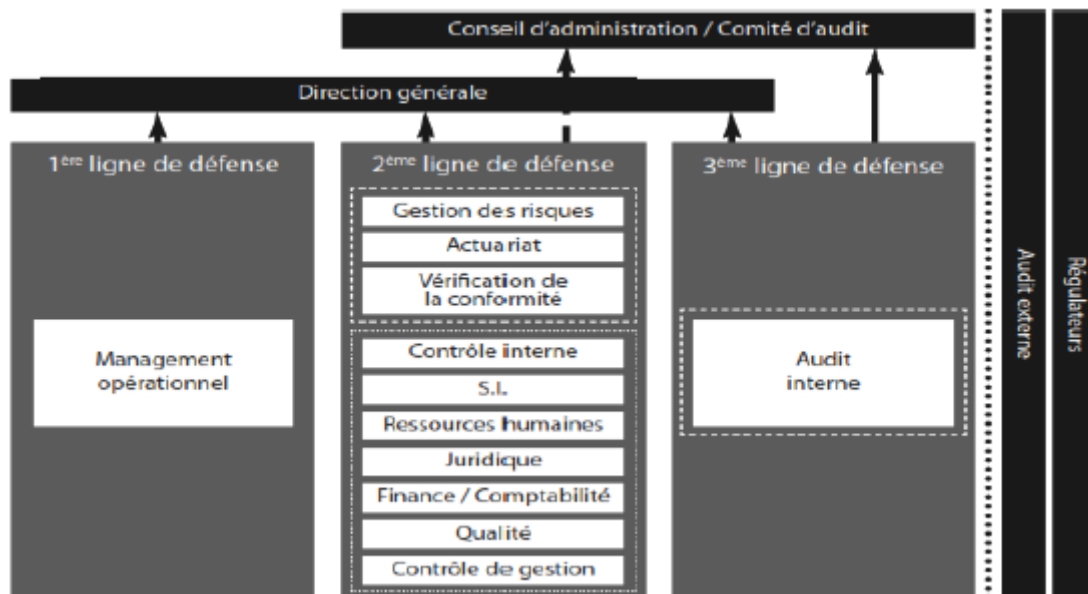
- La mise en place d'un processus de maîtrise des risques et un contrôle interne adéquat
- L'établissement d'une culture d'auto-évaluation et son entretien au sein de l'entreprise pour développer une culture de management de risque.
- Fournir des plans d'action permettant d'éviter la survenance de ces risques et la réduction de leur impact.
- Il s'agit d'un outil d'aide dans l'élaboration du plan stratégique et la prise de décision par le management.
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs.
- Recenser les risques de la manière la plus exhaustive possible et les classer, afin de les évaluer pour mieux gérer leurs impacts sur la société.
- Améliorer la communication autour des risques de l'entreprise en étant transparent avec les autorités financières et les actionnaires.
- Sensibiliser le personnel aux principaux risques de la compagnie.
- Fournir un outil de suivi des différents indicateurs de performance via le tableau de bord de la structure ;
- Fournir aux managers une vision générale des points faibles et des perspectives des marchés, afin de leur permettre de s'adapter à un environnement de plus en plus compétitif.
- Répondre aux besoins du secteur et diffuser des informations aux parties impliquées.
- Garantir la bonne image de la compagnie.

1.3. Acteurs de la cartographie des risques :

Avant d'entamer le projet d'élaboration de la cartographie des risques qui est sous la responsabilité de la direction du Risk Management, il est primordial d'identifier les principaux acteurs de la compagnie qui vont intervenir en qualité de sponsor, de coordinateur, de contributeur et d'utilisateur. Dans ce sens, la directive Solvabilité II établit un mode de gestion des risques selon trois lignes de défense représentées dans le modèle suivant :

⁶ GERALDINE Sutra, « Management du risque une approche stratégique », édition AFNOR

Figure 5 : Les acteurs de la cartographie des risques.



Source : cahier de l'IFACI

1.3.1. Le management opérationnel :

Dans la première ligne de défense sont regroupés les opérationnels tels que les directions métiers chargées de la gestion des contrats d'assurance, des cotisations, des sinistres, etc..., en usant de leur expertise et connaissance, ils ont un rôle capital dans la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation et de minimisation des risques à travers des pratiques efficaces en vue de l'application des plans d'action agissant sur leurs activités.

1.3.2. Les fonctions support de maîtrise des risques :

Cette seconde ligne se compose d'experts permettant d'assurer le contrôle et le suivi des risques et un ensemble de fonctions autonomes et indépendantes (contrôle interne, conformité...).

Les missions qui lui sont procurées c'est d'assister les opérationnels dans leur politique de gestion des risques, le développement des contrôles les plus pertinents et proposer des procédures par domaine d'activité. La première ligne de défense va être renforcée avec la deuxième ligne de défense avec des fonctions clés telles que la fonction gestion des risques, la fonction actuariat et la fonction conformité.

1.3.3. L'audit interne :

Il est issu du conseil d'administration, c'est un contrôle indépendant, où sa principale mission

Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

c'est d'analyser et évaluer l'efficacité des actions prises par les deux autres lignes de défense et de pouvoir émettre son avis sur le niveau de maîtrise des risques, ainsi que la solvabilité de la société.

L'auditeur interne lui est délégué la tâche à mettre en place les moyens nécessaires pour évaluer la qualité de la cartographie.

Des acteurs externes à l'organisme peuvent assister l'auditeur interne, à l'image des cabinets de consulting ou des experts thématiques plus spécialisés.

1.4. Les types de cartographie :

On compte deux catégories de cartographie des risques correspondant à deux types d'études des risques :

- La cartographie globale qui englobe l'ensemble des risques de la compagnie.
- La cartographie spécifique à un thème bien précis.

2.4.1. La cartographie globale :

Elle permet de détecter les principaux risques auxquels une entreprise pourra être exposée pour les évaluer, les analyser et les hiérarchiser dans le but de diffuser une vision partagée des risques majeurs au sein de l'organisation, afin de classer les actions à entreprendre pour avoir une certaine maîtrise sur ces risques, de même, instaurer une culture de la gestion des risques au sein de la société et la véhiculer auprès de la direction et des responsables opérationnels.

2.4.2. La cartographie thématique :

C'est un outil de recensement des risques liés à une branche ou un thème bien précis afin de les évaluer et de les classer. Elle arrête les différents domaines de risque pour un thème donné.

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

Ce type de cartographie à une vision synthétique d'un domaine bien précis, ou elle constitue la première étape vers la cartographie globale. Elle peut être présentée sous forme d'une matrice, d'un polygone ou d'un tableau.

2.5. Les approches d'élaboration d'une cartographie :

Il existe plusieurs démarches d'élaboration des **cartographies de risque**, elles varient en fonction de l'activité exercée et des objectifs tracés par l'entreprise, les différentes approches en termes de **cartographie des risques** sont les suivantes : L'approche Bottom-up ; L'approche Top Down ; L'approche combinée ; L'approche par le benchmarking.

Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

Le rapprochement entre ces approches permet à l'entreprise d'assurance de dénombrer les risques ayant un impact négatif sur ses objectifs majeurs afin d'aboutir à un pilotage global de toute la compagnie.

2.5.1. Première approche : bottom-up

L'approche bottom-up, dite ascendante ; de la base vers le sommet, elle consiste en l'identification des **risques** par les responsables opérationnels qui les soumettent ensuite à la hiérarchie, selon l'IFACI ⁷; Les risques recensés sont à l'état brut et font l'objet d'une remontée au niveau de la hiérarchie à la charge pour cette dernière de les analyser pour ne retenir que ceux qui sont pertinents.

Elle repose sur les étapes suivantes⁸ :

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

Cette approche est le plus souvent utilisée lors d'une cartographie globale.

2.5.2. Deuxième approche : Top-down :

L'approche est dite descendante, procède comme son nom l'indique, de haut en bas. Elle se présente comme l'inverse de l'approche Bottom up. Elle consiste à détecter les risques par la hiérarchie, ou cette dernière les soumet pour avis aux collaborateurs chargés des opérations, elle intègre la vision stratégique de la direction générale qui est en accord avec les attentes des dirigeants et parties prenantes de l'entreprise.

Comme déjà mentionner, elle consiste à collecter des risques par le comité de direction. Elle se déroule selon les étapes suivantes ⁹:

- a. Identifier et évaluer les différents risques ;
- b. Procéder au rapprochement de ces risques en usant la nomenclature des risques de la société ;

⁷ IFACI (b), 2013, p. 46

⁸ Idem

⁹ IFACI, 2013, p. 46

Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

c. Faire le rapprochement entre les risques et les processus de la société.

2.5.3. Les apports et les limites des approches utilisées :

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

❖ Bottom-up :

Table 1 : Récapitulatif des Avantages et limites de l'approche Bottom-up

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

❖ Top down

Table 2: Récapitulatif des Avantages et limites de l'approche top-down

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

2.5.4. Troisième approche : La combinée

Comme son nom l'indique, Les approches Top down et Bottom up deviennent alors particulièrement complémentaires, cette approche permet de relier entre les deux approches présentées ci-dessus, dans le but de tirer profit de leurs avantages et d'atténuer leurs inconvénients, afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques, alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'entreprise.

Dans la mesure où cette approche est mise en œuvre, les risques sont identifiés en parallèle par les opérationnels et leurs supérieurs hiérarchiques, en fonction de la complémentarité entre les deux démarches combinées, et elle permet de disposer d'un "risk manager" ou d'un auditeur interne pour chaque responsable, ce qui donne une vision plus globale des risques de l'entreprise.

2.5.5. Quatrième approche : Le benchmarking

Cette technique consiste à choisir et regrouper les meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques, par le fait de collecter auprès des entreprises exerçant des métiers semblables et ayant les mêmes procédures, les bonnes pratiques en matière d'élaboration des cartographies des risques.

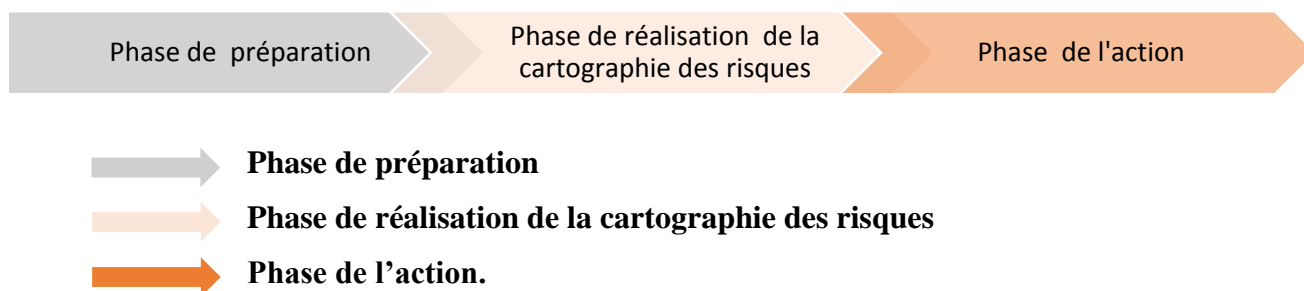
Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

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

Section 02 : étapes de conception d'une cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie des risques doit s'aligner à la vision stratégique de l'organisation, à son profil de risque (son niveau d'aversion au risque) et son appétence et tolérance au risque. Elle doit également prendre en considération le secteur d'activité de l'organisation. Son élaboration nécessite est un processus dynamique, multidisciplinaire et transversale, qui exige une méthodologie systématique et rigoureuse.

Cette section, sera consacrée aux étapes d'évaluation de la cartographie des risques qui se déroulera en trois étapes :



2.1.La phase de préparation :

Cette étape précède la collecte des données, elle consiste à analyser la compagnie afin de détecter la thématique à suivre et les processus à examiner et choisir les meilleures sources d'information à prendre en considération.

2.2.La phase de réalisation de la cartographie des risques

2.2.1. Identification des risques :

L'identification des risques vise à identifier l'exposition d'une organisation face à l'incertitude qui la guète afin de détecter et décrire les événements qui peuvent avoir une incidence négative sur les objectifs stratégiques et opérationnels, des facteurs critiques de succès et des menaces et opportunités ainsi que les résultats attendus par l'entreprise ou elle requière une connaissance

précise de l'organisation et de son environnement juridique, social, politique et culturel, des marchés où celle-ci opère.¹⁰

2.2.2. Les méthodes d'identification

Il existe une pluralité de méthodes qui permettent de mieux identifier les différents risques au sein d'une entreprise, parmi ces méthodes :

- **Une identification par tâches élémentaires :**

Un découpage de l'activité de la société est nécessaire en vue de mieux identifier les risques associés à chacune des tâches ;

- **Une identification basée sur les objectifs :**

Ça consiste dans la détection des risques susceptibles de créer des retards ou bien compromettre carrément l'atteinte des objectifs de la société d'assurance. Par contre, cette approche perd de son intérêt lorsque, si les objectifs sont mal définis, ou elle perdra son efficacité. De plus, les risques indirects n'ayant pas d'impact sur la réalisation des objectifs tracés par la direction générale à court terme peuvent être ignorés et créer l'illusion d'une maîtrise parfaite des risques

- **Une identification par analyse historique :**

Les risques déjà survenus au sein de l'entreprise sont couverts par cette approche, ou un recueil des événements survenus doit être constitué. Pour cela, il faut recourir aux questionnaires ou aux entretiens afin de reconstituer l'historique des risques, mais qui peut entraîner une défectuosité. La pertinence de cette technique est relative dans la mesure où elle repose sur des risques parfois anachroniques tout en ignorant les risques présents et les risques émergents.

- **Une identification basée sur les scénarios :**

Une équipe d'experts externes à l'entreprise va effectuer un diagnostic.

- **Une détection basée sur une étude de l'environnement :**

Cette méthode tient principalement compte de l'influence de son environnement externe sur les risques de son entreprise. Dans cette optique, la menace provient principalement de l'extérieur, les risques intrinsèques à la société sont relégués au deuxième plan.

Une association de ces techniques mènera à une meilleure identification des risques en tenant compte des multiples dimensions du risque.

¹⁰ FERMA, Cadre de référence de la gestion des risques, 2003

Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

- **Une identification des risques inhérents actifs créateurs de valeurs :**

Cette technique se penche aux risques et anomalies susceptibles d'affecter les actifs créateurs de valeurs dans une société.

Aux côtés de ces méthodes d'identification, plusieurs outils permettront d'identifier les risques.

Parmi ces outils, on va citer :

1. **L'entretien structuré et « brainstorming »** : une technique qui rassemble un nombre importants d'idées et d'évaluations pour les classés dans un groupe, quant au «brainstorming» peut être réalisé par des techniques d'entretien ou par des invités en tête à tête ou seul contre tous.
2. **Le questionnaire** : consiste à collecter des informations concernant les risques à travers l'élaboration d'une batterie de questions structurées adressées au personnel opérationnel.

2.2.3. Evaluer le risque brut :

La technique couramment utilisée pour l'évaluation des risques doit prendre en considération les conséquences de chaque risque identifié sur l'entité et l'atteinte des objectifs et les mesurer. Pour cela, deux grandeurs caractérisent chaque risque : la fréquence, l'impact.

Un risque sans aucun élément de maîtrise est un risque brut : absence d'activités de contrôle, de procédures et de système informatique, etc...

- **La fréquence :**

La fréquence est évaluée par la probabilité de survenance des événements potentiellement à l'origine du risque. Elle peut se calculer selon les deux méthodes qualitatives ou quantitatives.

Table 3: La mesure de la fréquence.

Cotation	Fréquence	Elément de mesure
1	Très improbable	1 fois par an
2	Rare	1 fois par mois
3	Probable	1 fois par semaine
4	Très probable	1 fois par jour

Source : cours audit et contrôle interne, IFID, 2022

- **L'impact**

Les mesures d'impact représentent les conséquences d'un risque lorsqu'il se matérialise.

L'impact peut se présenter en 3 principales catégories, à savoir :

- ❖ **L'impact financier** : il se manifeste sous forme de baisse des revenus, perte financière, une hausse des coûts, directs ou indirects, immédiats ou à terme.

Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

- ❖ **L'impact juridique** : ce type d'impact peut se présenter sous forme de responsabilité civile et/ou pénale, sanctions légales et/ou professionnelles.
- ❖ **L'impact sur l'image** : On peut citer la dégradation de l'image et la réputation remise en cause.

Table 4: Exemple d'échelle de mesure de l'impact

<i>Cotation</i>	<i>Classement</i>	<i>Description</i>
1	Peu grave	Impact faible sur les objectifs stratégiques et pas d'impact sur le fonctionnement normal des activités
2	Moyennement grave	Impact sur un objectif stratégique et impact minimal sur le fonctionnement normal des activités.
3	Très grave	Impact sur un objectif stratégique et capacité réduite du fonctionnement normal des activités
4	Catastrophique	Impact significatif sur l'ensemble des objectifs stratégiques et fonctionnement normal des activités.

Source : cours audit et contrôle interne, IFID, 2022

- **La criticité**

La criticité est la combinaison de l'impact (effet ou gravité) et de la probabilité d'un risque

$$\text{Fréquence} * \text{Impact} = \text{Risque Brut}$$

2.2.4. Les méthodes de mesure du risque

- ❖ **La méthode quantitative** : Ça représente la probabilité effective pour une certaine période donnée (par jour, par mois, par an...). Cela nécessite des informations suffisantes qui vont permettre d'estimer la probabilité d'occurrence.
- ❖ **La méthode qualitative** : On doit adapter l'échelle de mesure de la fréquence à la structure.

Généralement, elle se compose de 3 à 5 niveaux.

2.3. Evaluer les éléments de maîtrise

L'élément de maîtrise est prédéfini comme un moyen existant ou bien à mettre en place pour pouvoir réduire ou éliminer le risque. Il peut porter sur les deux grandeurs qui caractérisent le

Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

risque, on y trouve la fréquence et l'impact du risque à titre préventif ou correctif. Ainsi, pour chaque risque un ou plusieurs éléments de maîtrise sont associés. On peut trouver qu'un même élément de maîtrise peut agir sur plusieurs risques.

Les éléments de maîtrise sont évalués comme indiqué dans le tableau ci-après :

Table 5: Echelle d'évaluation des éléments de maîtrise

<i>Cotation</i>	<i>Niveau de maîtrise</i>	<i>Élément de mesure</i>
1	Maitrisé	Systèmes mis en place pour permettre de réduire la fréquence ou les conséquences du risque à un seuil acceptable : des règles écrites détaillées, des moyens de contrôle formalisés et applicables (des indicateurs de surveillance et de contrôle, des évaluations de procédures, etc.)
2	Acceptable	Systèmes mis en place permettant de réduire notablement la fréquence ou l'impact du risque : règles écrites mais à compléter, éléments de maîtrise existants et pertinents, formalisés mais à compléter.
3	Insuffisant	Dispositifs mis en place permettant de réduire de manière significative la fréquence ou l'impact du risque : règles orales, éléments de maîtrise partiellement existants ou pertinents et peu formalisés.
4	Faible	Manque de contrôle : pas ou peu de consignes, recours à l'expérience, pas ou peu de feedback, pas ou peu de sensibilisation du staff aux risques.

2.4. Classifier les risques :

Après le recensement et l'évaluation des risques, la hiérarchisation ces risques est primordial en utilisant une grille d'évaluation qui va permettre de marquer les risques prioritaires qui nécessitent un traitement spécifique.

2.5. Evaluer le risque net (résiduel) :

Le risque résiduel (communément appelé risque net) c'est la criticité du risque après la prise en compte des éléments de maîtrise.

Afin de bien évaluer le risque net, il est nécessaire de calculer la criticité inhérente du risque après avoir pris en compte la performance et l'efficacité des actions de maîtrise :

$$\text{Fréquence} * \text{Impact} - \text{Élément de maîtrise} = \text{Risque net}$$

Table 6: L'échelle de cotation du risque net

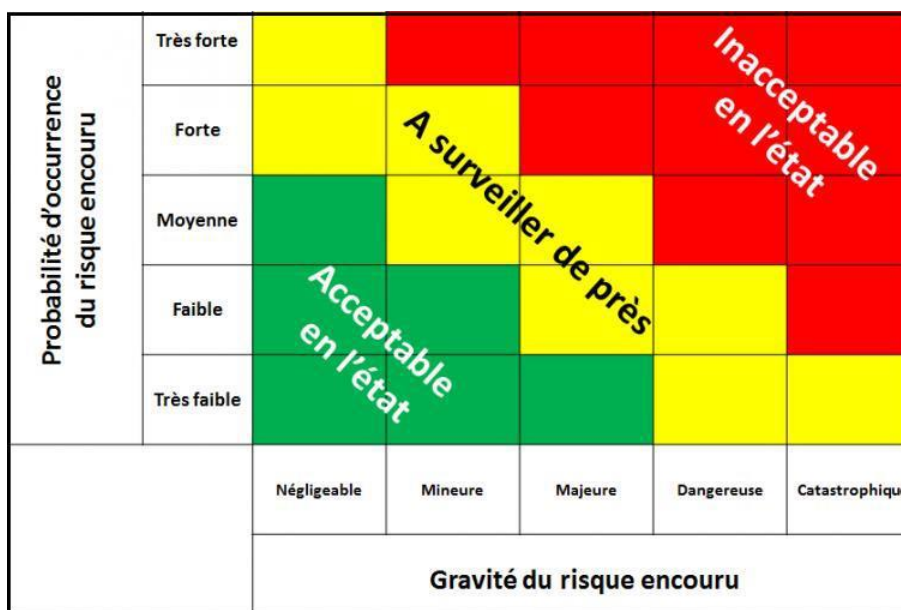
Nature du risque	Elément de mesure
L= risque faible, géré par les procédures en place	Risque sous contrôle
M= risque modéré, un suivi spécifique doit être organisé.	-Des actions doivent être entreprises, mais ne sont pas urgentes.
S= risque significatif, une alerte aux responsables concernés en urgence.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

Source : IFACI

2.6.La matrice des risques :

Cette définitive et dernière phase permet de classer les risques nets dans un espace bidimensionnel en fonction de leur criticité. Cette présentation sous forme de graphique permet de repérer les zones qui requièrent un traitement prioritaire en fonction de l'appétit de cette organisation pour le risque

Figure 6 : La matrice des risques,



Source : cours audit et contrôle interne, IFID, 2022.

3. La phase de l'action :

3.1. Stratégies de traitement du risque ¹¹ :

Pour le bon déroulement des traitements des risques, le choix de la stratégie optimale est nécessaire ce qui va permettre de diluer le risque.

Les types de stratégies de traitement des risques se résument comme suit :

¹¹ Walid Ben Messaoud, cours d'audit et contrôle interne, IFID, 2022

Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

- ❖ **Evitement** : le refus de l'exposition au risque
- ❖ **La prévention (ou réduction)** : une action sur la fréquence et/ou l'impact des risques.
- ❖ **L'acceptation (auto assurance)** : qui a pour but de conserver son exposition au risque en se protégeant par ses propres moyens
- ❖ **Le transfert/partage (assurance, réassurance ou titrisation)** : qui fait appel à des techniques d'assurance ou de couverture pour atténuer les pertes en cas ou le risque se réalise.

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

$$= \frac{\text{Coût de traitement du risque}}{\text{Coût du risque}}$$

3.2. Surveillance et amélioration :

Les risques évoluent constamment de ce fait il est primordial de suivre et de surveiller périodiquement tous les processus de gestion des risques en vue de :

- Garantir la pertinence et la performance des éléments de maîtrise aussi bien dans leur élaboration que dans leur application ;
- Améliorer le traitement du risque en intégrant des données complémentaires ;
- Repérer les événements susceptibles d'affecter l'organisme dans le futur en instaurant une base d'incidents. ;
- Détecter, y compris détecter les évolutions qui touchent les critères de risque ainsi que les mutations dans l'environnement interne et externe de l'entreprise et réviser les éléments de traitement du risque et des priorités ;
- Prévoir les risques émergents ;
- La définition de ratios économiques et d'indicateurs pour le suivi de l'évolution des risques.

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

Toute entreprise recueille et rassemble une masse infinie de données qui sont liées à des événements tant internes qu'externes et qui sont indispensables à sa bonne gestion. Il est donc

Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.

important de diffuser les données collectées aux collaborateurs pour leur donner les moyens d'assumer leurs responsabilités et surtout de participer au système de gestion des risques. Pour atteindre les objectifs, il est nécessaire que l'information coule à tous les niveaux afin de pouvoir identifier, évaluer et répondre aux risques.

Pour que le dispositif de maîtrise des risques soit efficace et performant, il est indispensable d'avoir en sa possession des informations pertinentes et précises au bon timing et au bon endroit. Pour cela, il est nécessaire de faire un contrôle périodique des systèmes d'information bien qu'ils forment un élément du management des risques.

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

Au final, c'est nécessaire et essentiel de faire l'actualisation de la cartographie des risques, puisqu'elle représente la situation des risques à un temps (t). C'est pour cela que la cartographie n'est pas un outil statique mais plutôt dynamique, Elle est fonction de l'évolution des risques. La mise à jour de cette cartographie nous permet d'adapter des plans d'action aux changements et de mieux juger leur impact, à ce propos le suivi permanent des risques et des plans d'action est d'une très grande nécessité.

Conclusion :

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

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

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

Introduction :

Avant d'entamer la partie empirique, on tient à rappeler que la partie théorique a été réservée dans un premier lieu aux risques opérationnels, leurs significations, ainsi que le rôle du Risk management dans une compagnie d'assurance. En second lieu, le deuxième chapitre a été dédié exclusivement aux notions de bases de la cartographie des risques. En ce qui concerne la partie empirique, le travail sera scindé en deux sections, la première section portera sur la présentation de la compagnie objet de ce travail à savoir la SAA, ensuite, la mise en place de la cartographie des risques opérationnels au niveau de la deuxième section.

Section01 : Présentation de la société de parrainage SAA

1.1.Historique

La Société Nationale d'Assurance « SAA » a été créée le 12 décembre 1963, sous forme de société mixte Algéro-égyptienne, avec 61% de parts pour l'Algérie & 39% pour l'Égypte. L'institution du monopole sur les opérations d'assurances par le biais de l'Ordonnance n° 66-127 du 27 Mai 1966, a permis la nationalisation de la SAA.

Le monopole de l'État sur le secteur d'assurance a été doublé d'un monopole d'activité, à travers la spécialisation des compagnies ; c'est ainsi que la SAA a été spécialisée dans la couverture du segment des risques simples que représentent l'automobile, la vie et l'assurance des particuliers et des commerçants & artisans.

La réforme économique de 1989, portant sur l'autonomie des sociétés publiques, a entraîné de facto la déspecialisation des compagnies d'assurance. C'est ainsi que la SAA a modifié ses statuts pour exercer l'ensemble des branches d'assurance.

La SAA est agréée pour pratiquer toutes les branches d'assurances de dommage ainsi que la réassurance. Elle dispose de plus de 532 points de vente, dont 234 agents généraux, des guichets bancaires dans le cadre des conventions de bancassurance trois banques publiques qui sont, la BADR, la BDL et la BNA, aussi la SAA a signé avec 42 protocoles d'accord de courtage.

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

La SAA conserve l'ascendant sur le de marché des assurances dommage en 2021 et demeure le premier assureur de la place avec 21.99% de parts de marché

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

- **Actionnaire** : l'Etat algérien (Ministère des finances).
- **Forme juridique** : société par action (SPA).
- **Capital social** : 39,6 milliards DA.
- **Chiffre d'affaires de l'année 2021** : 28 milliards de DA.
- **Siège social** : Immeuble SAA lot 234 Quartier d'Affaires Bab Ezzouar - Alger – Algérie.
- **Nombre total de l'effectif composant la société** au 31/12/2021 : 3300.
- **Réseau de distribution** : le plus dense, il est réparti à travers toutes les régions du pays, composé de 530 Agences directes, 230 Agents généraux(AGA).

Le diagramme de la compagnie se trouve dans l'annexe N°1.

1.2.Activités de la SAA :

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

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

1.3.Présentation de la stratégie de la SAA :

- Fructifier les partenariats (bancassurance, filiales et participation) et en faire un levier de croissance.
- Poursuivre le déroulement des actions tendant à dynamiser le réseau, constituant la vitrine commerciale de la société.
- Mener à terme les projets de gouvernance autour des approches de management qualité et management des risques, pour l'amélioration continue de la performance globale et du fonctionnement de la société.
- Poursuivre la stratégie d'amélioration des processus de gestion ainsi que l'accélération des projets liés à la transformation digitale,
- Mettre à profit la nouvelle opportunité « finance islamique », pour accroître et diversifier les sources de revenu de la société,
- Préparer la société aux enjeux sociaux économiques futurs.

1.4.La mission de la cellule Risk Management au sein de la SAA :

Comme déjà évoqué ci-dessus, la SAA a entamé le projet de mise en place de la cartographie des risques piloté par la cellule Risk Management.

Cette cellule nouvellement créée au début de l'année en cours, se compose d'un responsable de cellule et 7 collaborateurs.

La principale mission de cette cellule est de préparer une politique de gestion des risques et de mettre en place un système de Management de risque moyennant une cartographie des risques relative à toutes les activités de la compagnie, ils ont adopté la méthode (bottom up), les travaux ont débuté en janvier 2022 au sein des différentes agences commerciales réparties sur le territoire national.

1.5. Chiffres clés de la SAA :

Le marché Algérien des assurances, constitué de 23 sociétés, a réalisé, au terme de l'exercice 2021, un niveau d'émissions de primes, hors taxes, de l'ordre de 152,9 Milliards DA, enregistrant une progression de 4,75 % par rapport à l'exercice 2020.

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

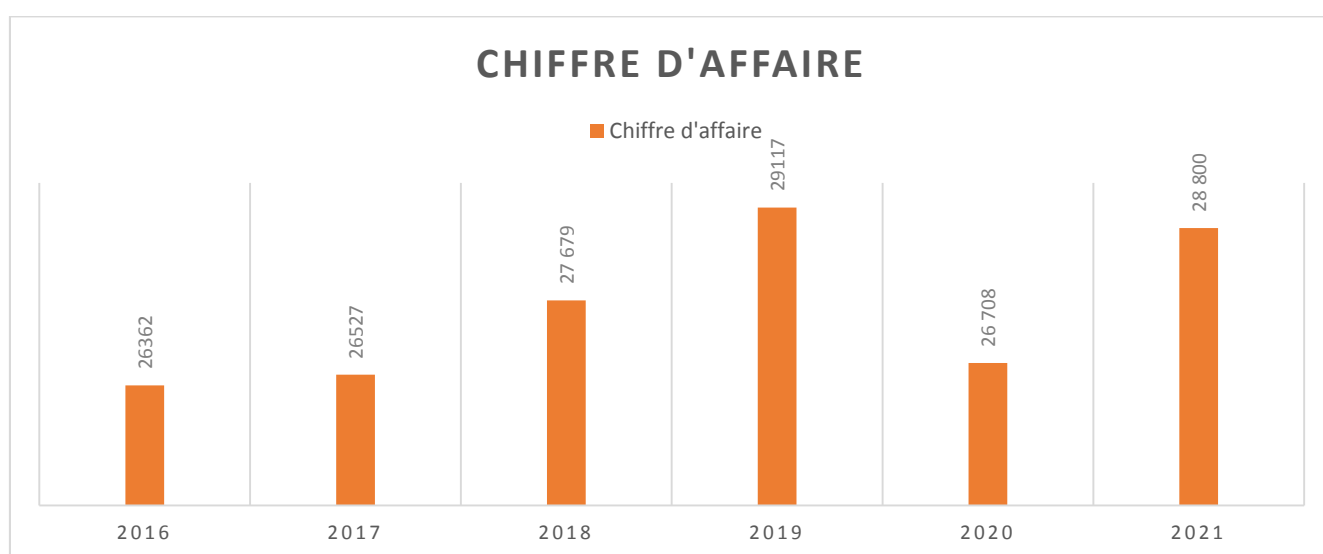
Le segment des assurances-dommages a réalisé une croissance de 4,59%, (+ 5,835 Milliards DA) par rapport à l'exercice antérieur, avec une part de marché de 86,97% vs 87,11% en 2020)

1.5.1. L'évolution du chiffre d'affaire de la SAA :

La SAA a réalisé une évolution supérieure à celle du marché (4,58%), avec :

- Une évolution dans toutes les branches d'activité ;
- Un renforcement de sa position de leader du marché (une part de marché de 22% vs 21% en 2020) ;
- Une progression de la part de marché de toutes les branches ;

Figure 7 : La matrice des risques.

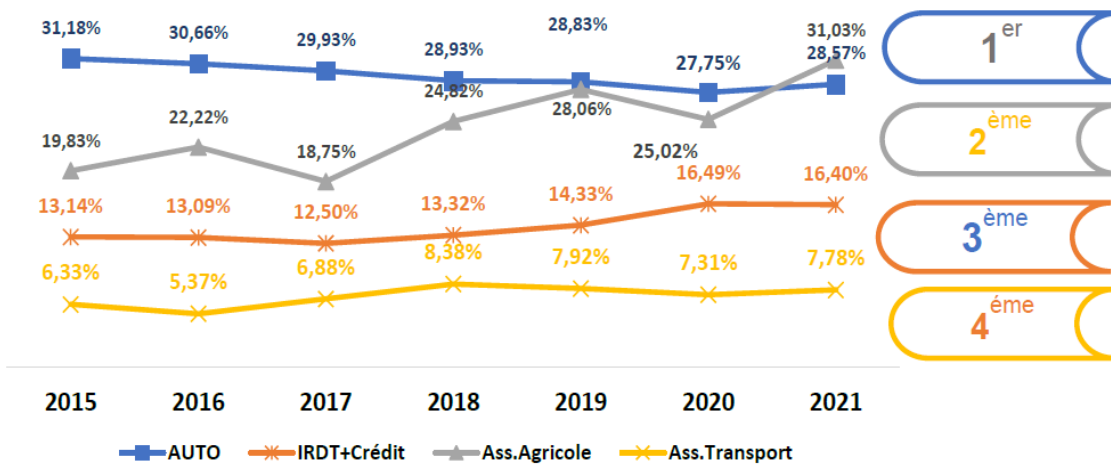


Source : rapports annuels de la SAA.

Depuis 2016 la SAA enregistre une évolution constante de son chiffre d'affaires jusqu'à atteindre son pic en 2019 avec un montant de 29 117 millions de dinars, puis une baisse drastique en 2020 à cause de la pandémie de la Corona Virus ou elle a enregistré un CA de 26 708 millions, juste après la fin des restrictions causées par le COVID les primes émises ont augmenté.

Figure 8: Parts de marché de la SAA dans les différentes branches dommages.

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels



Source : rapport annuel de la SAA 2021

- Une forte croissance de 22% en IRD (+1,744 Milliard DA), et une part de marché de 17% dans la branche ;
- Une progression de la branche Auto de 1,5% (+258 Millions DA) avec une part de marché de 28,6% ;
- Une évolution des émissions de la branche Agricole de plus de 8% (+50 millions DA) et une part de marché de 31% en 2021 ;
- Une activité, hors automobile, en hausse de 20% (+1,834 million DA) et une part de marché passant de 14,20% à 15,51%.

1.5.2. Structure du portefeuille de la SAA :

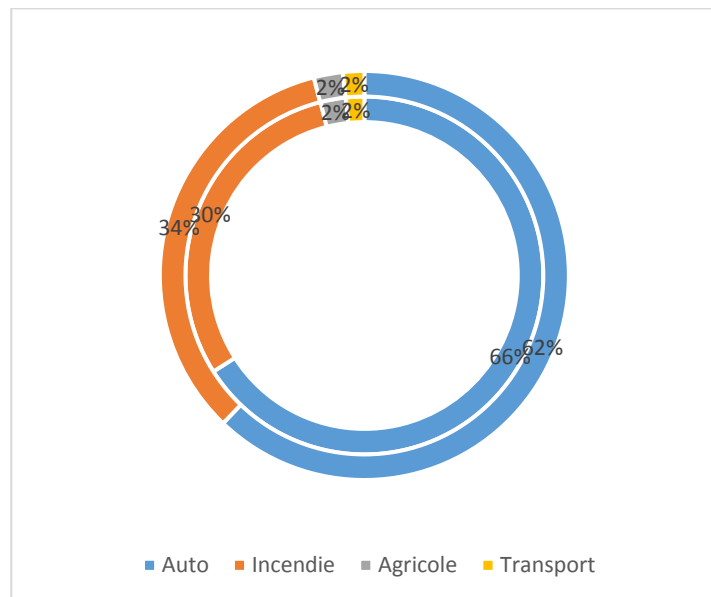
Table 7 : Structure du portefeuille de la SAA

Branche	2020	2021	Variation
Automobile	66,05%	62,15%	-3,90%
Incendie et risque divers	30,1%	33,88%	+3,87%
Agricole	2,29%	2,30%	0,01%
Transport	1,66%	1,68%	0,02%

Source : rapport annuel de la SAA 2021.

Le portefeuille de la SAA est diversifié, constitué de la branche automobile qui représente plus de la moitié du chiffre d'affaires avec 62,15% avec une diminution de 3,90% par rapport à 2020, puis vient la branche incendie avec le tiers du portefeuille ce qui la place en seconde position derrière l'automobile avec 33,88% avec une augmentation de 3,87% et en troisième et quatrième place on trouve l'agricole et le transport avec 2,30% et 1,68%

Figure 9 : Evolution de la structure du portefeuille de la SAA de 2020 à 2021.



Source : élaboré par nous-même.

1.5.3. La branche incendie en chiffre :

Le chiffre d'affaires de la branche incendie émane principalement des risques d'exploitation et risques simple et divers où les primes émises sont à la hauteur de 5 625 millions dinars, et 2999 millions de dinars respectivement, avec un totale qui dépasse les 8 milliards de dinars en l'espace d'une année, ça constitue plus de 33% du chiffre d'affaires de la compagnie, ce qui la classe en deuxième position derrière la branche automobile.

Cette branche a connu le plus grand taux d'évolution comparée aux autres branches avec un taux de 21%.

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

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

Section 02 : élaboration de la cartographie des risques opérationnels de la branche incendie.

Nous allons consacrer la section 02 de la partie empirique à l'identification, l'évaluation et le traitement des risques avec la proposition d'un plan d'action l'analyse des résultats et la proposition d'un plan d'action sur la base des différents constats issus de la cartographie des risques que nous nous proposons de mettre en place suite à l'identification des processus relatifs à la branche assurance incendie au sein de la SAA et les risques y sont associés.

2.1. Présentation de la méthodologie adaptée dans la réalisation de la cartographie

2.1.1. Le choix de l'approche

Pour le passage d'un niveau de criticité des risques intrinsèques ou bruts non acceptables a un niveau de criticité des risques résiduels acceptables par la compagnie. Nous avons utilisé l'approche bottom Up pour la mise en place d'un projet de cartographie des risques opérationnels de la branche incendie.

Le choix de l'approche « Top Down ou Bottom Up » dépend du type de l'étude, le recueil, la formulation, et la qualification des risques opérationnels en vue de la cartographie est une approche « bottom-up ». En effet, les risques opérationnels sont par nature répandus et existent dans chaque service, chaque entité et à tout niveau organisationnel de l'établissement. (À réécrire)

La formulation et la centralisation des risques opérationnels par processus métier exigent donc de faire appel à des relais locaux qui pourront être désignés au sein des cellules de contrôle interne.

Comme déjà indiqué nous allons opter pour l'approche « Bottom Up ». Cette dernière intègre les différentes étapes suivantes :

- Identifier les processus en premier lieu puis passer à l'identification des risques ;
- Évaluer les risques et leur hiérarchisation ;
- Traiter des risques.

2.2.La collecte de données :

La récolte des données s'est faite par le biais un ensemble d'outils : le questionnaire, les entretiens et les documents internes à la compagnie.

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

Les entretiens ont été effectués avec des responsables concernés (Responsable de la Direction, Responsable Régionale, responsable de la cellule du Risk Management nouvellement créée). Pour assurer des réponses pertinentes nous avons envoyé un questionnaire (voir l'annexe N°2) à l'ensemble des opérationnels au niveau des deux divisions grands risques et les risques simples et divers, ça nous a permis d'identifier les risques et de pouvoir les évaluer à partir des retours qui sont basées sur l'expérience des interviewés et leur jugement par rapport à la gravité des risques ainsi leurs fréquences, et aussi la performance des moyens de maîtrise. Notre analyse a été inspiré également par des documents internes de la SAA qui permettent, dans certains cas de justifier les informations collectées via le questionnaire et les entretiens réalisés, qui se résume essentiellement dans :

- Le rapport de gestion 2021.
- Le recueil des risques de la SAA.
- Le rapport d'activité de la SAA 2021.

2.3.L'identification des processus :

On aborde notre démarche par l'identification des différents mécanismes à travers les divers entretiens effectués avec les opérationnels et les responsables de la branche, ce qui a permis de distinguer l'ensemble des activités de la branche incendie.

Les processus sont présentés dans le tableau ci-dessous ;

Table 8: Les processus identifiés.

Processus		Tâches
Processus 01	Traitement de la demande, cotation du risque et offre d'assurance	<ul style="list-style-type: none">- Réception de la demande- Visite du risque (selon la nature du risque à assurer), avec le remplissage du formulaire de déclaration du risque,- Tarification du risque- préparation d'une offre selon le besoin du client- Négociation des différents aspects de l'offre (les garanties, taux de primes, les franchises, limites de couverture.... Etc.)

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

Processus 02	Préparation et émission de la police.	<ul style="list-style-type: none"> - Instruction du dossier technique - Préparation de la police - Transmission des documents contractuels - Emission de la police ; - Enregistrement : relation entre le service comptable et le service technique et transmission des documents définitifs à l'assuré. - Transmission des quittances de prime matérialisant l'encaissement.
Processus 03	Gestion des affaires en portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> -Effectuer des visites de risques lors du renouvellement pour certains contrats du portefeuille. -Etablissement d'avenants pour les changements apportés aux contrats. -Actualisation des capitaux assurés en cas de renouvellement, et l'ajustement des primes. -l'enregistrements des avenants et modifications sur le système ORASS tout en classant une copie dans le contrat.
Processus 04	Gestion des sinistres	<ul style="list-style-type: none"> - Recevoir la déclaration de sinistre - Contrôle des garanties - Ouvrir un dossier physique et faire l'enregistrement sur le système - Désignation d'un expert - Étude des dossiers sinistres - Transmission de la quittance d'indemnisation au service financier. - Règlement du sinistre

Source : élaboré par nous-même

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

2.4.L'identification des risques bruts :

Après l'identification et la définition des divers processus, on présentera les différents risques opérationnels auxquels inhérents à la branche incendie, en constituant un inventaire des risques potentiels propre à la branche inspirée de la nomenclature des risques de l'IFACI et des entretiens effectués

Table 9: Les risques opérationnels bruts.

Niveau 1	Famille	Processus	Niveau 2	Risque niveau 2	Niveau 3	Risque niveau 3	
R3	Risques opérationnelles		R301	Clients / tiers, produits et pratiques commerciales	R30102	Diffusion d'informations - Secret professionnel	
					R30118	Défauts dans les produits : erreur dans la politique de tarification	
					R30123	Dépassement des limites d'exposition d'un client	
				Exécution, livraison et gestion des processus		R30201	Erreur dans la saisie des données
			R30202			Saisie, exécution et suivi des transactions : Respect des procédures.	
			R30205			Inadéquation des systèmes d'informations	
			R30211			Retards dans les délais et obligations envers les clients	
			R30212			Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	
			R30219			Manquement dans les documents contractuels des clients,	
			R30222			Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations	

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

					R30227	Risques de non-respect des limites de délégation commerciale.
					R30229	Risques de défaillance d'un courtier
			R304	Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	R30311	Données informatiques erronées, non conformes aux attentes
			R305	Dommmages aux actifs corporels	R30501	Catastrophes et autres sinistres
					R30506	Risque de Pandémie
			R306	Fraude interne	R30604	Activité non autorisée – Fausses déclarations.
			R307	Fraude externe	R30702	Contre façon de document
					R30706	Sécurité des systèmes - Malveillance informatique
					R30708	Risques de corruption.

Source : Elaboré par nous-même

2.5.L'évaluation des risques :

La démarche la plus adéquate pour évaluer les risques est la démarche qualitative qui présente des résultats plus pointus car elle se base sur l'exploitation de l'historique des risques survenus et la mesure de leurs effets en matière de perte financière selon les données chiffrées de la compagnie. Cependant, en raison de non-disponibilité de statistiques sur le coût des pertes occasionnées par ces risques au sein de la SAA, nous allons adopter une approche qualitative pour apprécier les risques détectés précédemment, cette méthode permet d'évaluer les dispositifs de contrôle en s'appuyant sur les informations collectées lors des entretiens effectués, ainsi que le questionnaire élaboré.

2.5.1. Le risque opérationnel brut :

Les risques opérationnels identifiés plus haut doivent être évalués, cette appréciation va porter sur deux critères, à savoir : la fréquence et la gravité qui sont une mesure de la criticité.

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

Pour mener à bien la mesure du risque opérationnel, nous avons opté pour des échelles de 4 niveaux chacun qui vont faciliter la hiérarchisation des risques.

- **La fréquence :**

Pour mesurer la probabilité d'occurrence de ce risque

Table 10: Echelle de fréquence.

Echelle de fréquence		Exposition (calendaire)
1	Très improbable : le scénario est hautement improbable et son survenance est presque impossible	1 fois par an
2	Improbable : le scénario est peu probable et ne surviendra pas souvent	1 fois par mois
3	Probable : le scénario est possible et il surviendra probablement à court ou à moyen terme	1 fois par semaine
4	Très probable : le scénario est très possible et il surviendra souvent à court terme	1 fois par jour

Source : cours audit et contrôle interne, ifid, 2022

- **La gravité :**

Précédemment dans le chapitre 2, nous avons observé que les risques opérationnels peuvent limiter la rentabilité de la compagnie d'assurance, affecter négativement son ratio de sinistralité, ou bien toucher la notoriété de la compagnie.

Dans le cadre de notre étude, nous allons mesurer l'impact de ses risques sur la variation du chiffre d'affaire, ainsi que le ratio de sinistralité de la branche incendie.

Table 11: Echelle de gravité.

La gravité		Financier
1	Peu grave	Baisse du CA de la branche incendie ainsi que sa participation de la branche incendie au niveau du portefeuille de la compagnie $\leq 1\%$. Et une augmentation du ratio sinistralité S/P $\leq 1\%$.
2	Moyennement grave	Baisse du CA de la branche incendie ainsi que sa participation de la branche incendie au niveau du portefeuille de la compagnie $> 1\%$ et $\leq 5\%$ Et augmentation du ratio de sinistralité S/P $> 1\%$ et $\leq 3\%$.
3	Très grave	Baisse du CA de la branche incendie ainsi que sa participation de la branche incendie au niveau du portefeuille de la compagnie $> 3\%$ et $\leq 15\%$ Et augmentation du ratio de sinistralité S/P $> 3\%$ et $\leq 10\%$.

4	Catastrophique	Baisse du CA de la branche incendie ainsi que sa participation de la branche incendie au niveau du portefeuille de la compagnie > 15% Et augmentation du ratio de sinistralité S/P >10%.
----------	-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : cours audit et contrôle interne, ifid, 2022

- **L'évaluation de la criticité :**

La criticité comme déjà mentionner dans la partie théorique de ce travail, elle se mesure en multipliant la probabilité d'occurrence par la gravité par le produit « Fréquence × Impact », ou il en ressort les possibilités suivantes :

Figure 9: Représentation de la criticité du risque brut

		1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16
		Faible	Modéré	Fort	Catastrophique
		Criticité			
Fréquence	4				
	3				
	2				
	1				
		1	2	3	4
		Gravité			

- **Le dispositif de maitrise de risque (DMR) :**¹²

Pour le contrôle des risques, on peut entreprendre plusieurs mesures qui peuvent être récapitulées de la manière suivante :

¹² Cours audit et contrôle interne, IFID, 2022.

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

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

Il y a plusieurs critères pour pouvoir analyser la DMR :

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

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

	Niveau
4	Inadéquat
3	Améliorable
2	Moyen
1	Pertinent

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

	Niveau
4	Non piloté
3	Le plan d'action est en cours de définition
2	Le plan d'action est défini
1	Le plan d'action est en production

Le traitement consiste à accorder des scores pour chaque dispositif de maîtrise et de contrôle existant, l'évaluation est fondée sur les outils cités auparavant et suivant 4 échelles. Comme suit :

Figure 10: Matrice d'évaluation du DMR

Performance

	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16
	Très forte	Forte	Moyenne	Faible
4				
3				
2				
1				
	1	2	3	4

Pertinence

2.6.Le risque net

Le risque net ou bien le risque résiduel est estimé en utilisant les outils de mesure du risque brut à savoir la criticité et le dispositif de maitrise de risque.

Le risque brut :

Figure 11 : Matrice criticité\maitrise

L'efficacité du dispositif de maitrise

Maitrise des risques	13 à 16	Faible				
	9 à 12	Moyenne			○	
	5 à 8	Forte				
	1 à 4	Très forte	○			

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

	Faible	Modéré	Fort	Catastrophique
	1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16
	Criticité			

- Les résultats du questionnaire envoyé et des entretiens réalisés pendant la durée du stage vont être récapitulés dans ce tableau ci-dessous, tandis que l'explication détaillée des risques précédemment identifiés a été insérée dans l'annexe N°3 :

En se basant sur les entretiens et questionnaire effectués nous avons obtenus les résultats suivants :

Table 12: L'évaluation des risques

Code	Niveau 3	Risque niveau 3	Processus touché	Risque brut	DMR	Risque net
R1	R30102	Diffusion d'informations - Secret professionnel	Processus 2 Processus 3	Fort	Moyenne	Fort
R2	R30118	Défauts dans les produits : erreur dans la politique de tarification	Processus 1	Catastrophique	Très forte	Modéré
R3	R30123	Dépassement des limites d'exposition d'un client	Processus 1 Processus 2 Processus 3	Modéré	Très forte	Faible
R4	R30201	Erreur dans la saisie des données	Processus 1 Processus 2 Processus 3	Modéré	Moyenne	Modéré
R5	R30202	Saisie, exécution et suivi des transactions : Respect des procédures	Processus 1 Processus 2 Processus 3	Fort	Très forte	Faible

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

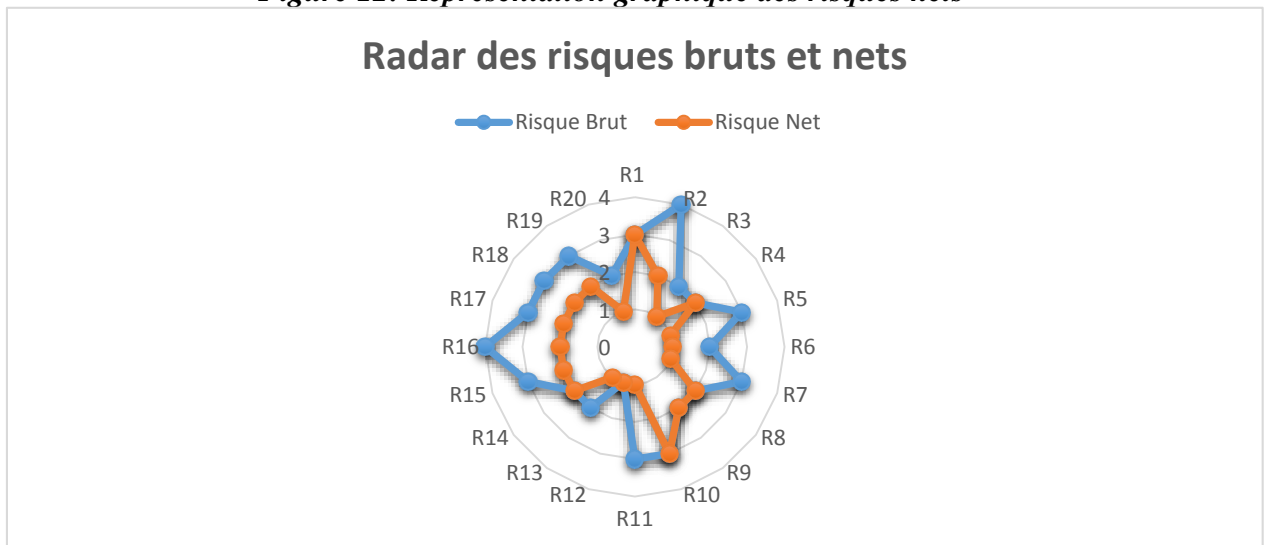
			Processus 4			
R6		Déficiences dans l'organisation et les procédures internes de traitement ou de contrôle	Processus 2 Processus 3 Processus 4	Modéré	Forte	Faible
R7	R30205	Inadéquation des systèmes d'informations	Processus 2 Processus 3	Fort	Très forte	Faible
R8	R30211	Retards dans les délais et obligations envers les clients	Processus 2 Processus 3 Processus 4	Modéré	Moyenne	Modéré
R9	R30212	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	Processus 3 Processus 4	Modéré	Moyenne	Modéré
R10	R30218	Manquement dans les documents contractuels clients.	Processus 2 Processus 3 Processus 4	Fort	Moyenne	Fort
R11	R30222	Fournisseurs – Mauvaise exécutions des prestations	Processus 3	Fort	Très forte	Faible
R12	R30227	Risques de non-respect des limites de délégation commerciale.	Processus 2 Processus 3 Processus 4	Faible	Forte	Faible

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

R13	R30229	Risques de défaillance d'un courtier	Processus 1 Processus 2 Processus 3	Modéré	Forte	Faible
R14	R30311	Données informatiques erronées, non conformes aux attentes	Processus 2 Processus 3 Processus 4	Modéré	Moyenne	Modéré
R15	R30501	Catastrophes et autres sinistres		Fort	Forte	Modéré
R16	R30506	Risques de pandémie		Catastrophique	Très forte	Modéré
R17	R30604	Activité non autorisée – Fausses déclarations	Processus 1 Processus 2 Processus 3 Processus 4	Fort	Forte	Modéré
R18	R30702	Contre façon de document	Processus 1 Processus 3 Processus 4	Fort	Forte	Modéré
R19	R30706	Sécurité des systèmes - Malveillance informatique		Fort	Forte	Modéré
R20		Risque de corruption		Modéré	Moyenne	Modéré
<i>Source ; élaboré par nous même</i>						

- La représentation des risques nets

Figure 12: Représentation graphique des risques nets



Source : élaboré par nous même

Pour avoir une meilleure visibilité sur l'efficacité des DMR, nous avons conçu une représentation des risques nets après l'application des éléments de maîtrise de risque sur les risques bruts, on observe que la surface des risques nets a rétréci en comparant avec l'initiale surface des risques bruts.

Ce qui nous amène à déduire de l'efficacité des éléments de maîtrise de risques utilisés dans ce sens.

Cette représentation nous permet de différencier les risques à criticité élevée avec un énorme impact négatif qui aura la priorité dans le calendrier des risques ont maîtrisé ou a atténué à l'exemple du risque de mauvaise prestation du fournisseur.

Inversement aux risques techniques qui ont une fréquence irrégulière et non récurrente, les risques opérationnels quant à eux se produisent de manière régulière voire journalière ce qui peut avoir un effet néfaste sur l'activité et la performance de la compagnie.

En maîtrisant les risques opérationnels, la compagnie va voir la fréquence de ses risques techniques et financiers diminués c'est ce qu'on appelle le risque frontière déjà mentionné dans le chapitre 01.

Certains risques opérationnels ont un effet de domino qui peut occasionner des pertes plus importantes, à l'exemple d'une mauvaise évaluation de provision après réception du rapport d'expertise par l'expert (Risque de mauvaises prestations des fournisseurs), ce qui va créer un risque de sous ou de sur provisionnement.

2.7.Hiérarchisation des risques

Une fois l'analyse des risques est achevée, nous allons passer à la conception d'une matrice pour avoir une perception graphique de l'état des risques opérationnels de la société, nous allons effectuer une hiérarchisation des risques identifiés par zone afin de proposer un plan d'action selon la zone du risque, nous distinguons quatre zones :

- **Zone 1** : Cette zone représente les risques dont la criticité est supportable par la compagnie, où le temps alloué au traitement de ces risques doit être consacré dans des risques plus importants.
- **Zone 2** : Elle correspond aux risques jugés moyens avec un effet et fréquence modérés. Il s'agit des risques avec un dispositif de maîtrise assez efficace, ou bien des risques avec une criticité moyenne et un outil de maîtrise peu efficace. Ces risques n'ont pas la priorité de traitement à cause de la contrainte avantage/coût, mais la mise en place d'actions curatives est envisageable, mais ne constitue pas une priorité mais repose sur une contrainte avantage/coût et impact faible sur la branche incendie. Malgré leur non-priorité dans le traitement, ils exigent la mise en œuvre des actions correctives et préventives.
- **Zone 3** : ces risques peuvent avoir un impact non négligeable sur les procédés, vu qu'ils ont une criticité plus élevée.
- **Zone 4** : C'est une zone d'action prioritaire, ça comprend les risques qui ont une criticité importante et une déficience dans le dispositif de maîtrise, dont la survenance de ce risque aura des répercussions négatives sur la solidité financière et le fonctionnement de la compagnie.

Afin de mieux schématiser et pouvoir situer les risques par zone, nous avons conçu la matrice des risques suivante :

Figure 13: La matrice des risques opérationnels nets de la branche incendie

Maitrise des risques	13 à 16	Faible				
	9 à 12	Moyenne		R4\R8\R9 R13\R14\R20	R1\R10	
	5 à 8	Forte	R12	R6\R13\	R15\R17\R18\ R19	
	1 à 4	Très forte		R3	R5\R7\R11	R2\R16
			Faible	Modéré	Fort	catastrophique
			1 à 4	5 à 8	9 à 12	13 à 16
			Criticité			

Source : élaboré par nous même

Suite à l'identification antérieure des risques et leurs évaluations, nous avons procédé à la hiérarchisation de ces risques. Nous avons noté que ces risques sont répartis sur 3 zones à savoir : zone 1 à impact négligeable, la zone 2 avec un impact moyen et avec un impact élevé qui est situé dans la zone 3, nous observons aussi l'absence de la zone 4, donc l'inexistence de risques critiques.

Nous avons remarqué qu'il n'existe pas véritablement des risques catastrophiques étant donné que la compagnie se dote d'une solidité financière et des compétences en audit interne et contrôle très puissantes.

On a détecté aussi des risques à faible impact ou le coût d'installer des dispositifs de maîtrise coulera plus que le cout du risque.

Néanmoins, la compagnie doit traiter les risques existant par des actions sur le long, moyen et sur le court terme pour saisir de nouvelles opportunités dans le marché et afin de maintenir sa position de leader dans le secteur des assurances Algérien.

2.8. Le Plan d'action

Le but ultime d'une cartographie des risques ne réside pas simplement dans l'identification et l'appréciation des risques, mais aussi de soumettre des plans d'action pour remédier à ces risques dans le but de les atténuer, tout en respectant la contrainte avantage/coût. Pour cela nous allons proposer des actions à mettre en place pour les risques positionnés dans les zones 2 et 3, qui sont évalués « moyens », « élevés ».

Quant aux risques faibles quoique nous ayons estimé que c'est des risques qui peuvent être maîtrisés par la compagnie et le fait d'engager des coûts pour éliminer ou réduire leur impact peut se révéler désavantageux, néanmoins, cette hypothèse ne peut être vérifiée qu'après l'estimation des coûts appropriés des risques et des actions à mettre en place, cela nécessite des études bien plus approfondies, ce qui nous pousse à proposer aussi des plans d'action pour les risques à faible criticité.

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.

Figure 14: Le plan d'action

Code	Risque	Actions
R1	Diffusion d'informations - Secret professionnel	<ul style="list-style-type: none">-Mettre à la disposition de chaque employé le code interne de la compagnie pour avoir une idée sur ses responsabilités.-Interdire aux personnels de divulguer à des personnes non concernées par l'information qui est caractère confidentiel, ou des tiers.-Intégrer une clause de confidentialité dans le contrat de travail et entreprendre des poursuites judiciaires.Sensibiliser le personnel périodiquement.
R2	Défauts dans les produits : erreur dans la politique de tarification	<ul style="list-style-type: none">-Etre à jour avec ce qui se fait sur le marché, en mettant périodiquement à jour l'outil de tarification et en veillant à développer une politique tarifaire rentable et compétitive.-Faire des formations aux personnel (gestionnaires production et sinistre) en matière de tarification, en ce qui concerne les méthodes et les outils tarifaires.

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

		-Renforcer la fréquence des visites de risque.
R3	Dépassement des limites d'exposition d'un client	-Le personnel des agences doit disposer de données actualisées sur les produits avant de procéder à la signature du contrat, et ce par le biais des suivis périodiques de la part des directeurs d'agence.
R4	Erreur dans la saisie des données	<p>-Mettre en place des procédures d'identification des dossiers mal inventoriés et les faire suivre périodiquement, ou après la réception de chaque rapport d'expertise, les provisions vont être réajustées.</p> <p>Revoir les conditions de sélection du choix des experts et leurs conditions d'agrément, et effectuer un suivi rigoureux de l'état d'avancement de l'expertise.</p> <p>-Prévoir des contrôles hiérarchiques aléatoires et instantanés sur les bordereaux de règlement des sinistres et concevoir une interface sur le système d'information permettant ce contrôle à plusieurs niveaux.</p> <p>-Faire des vérifications pendant la préparation des offres et après par le responsable technique.</p> <p>-Instaurer un travail en équipe pour minimiser les risques, d'omission, ainsi que les erreurs de saisie des cahiers de charges.</p>
R5	Saisie, exécution et suivi des transactions : Respect des procédures	<p>-Présenter un accusé de réception des envois des offres, qui va permettre de détecter les erreurs et les retards, et prévoir un inventaire hebdomadaire et l'envoyer aux intermédiaires pour vérification et validation.</p> <p>- Diffuser les procédures à l'ensemble du personnel et s'assurer du respect du guide des procédures de gestion en faisant des rappels périodiques sur les procédures internes et externes à respecter par l'envoi d'une note de service, et procéder à l'actualisation du manuel des procédures pour être en accord avec les évolutions de la compagnie.</p>

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

		<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser le personnel de l'importance de la vigilance lors de l'accomplissement de leurs travaux. -Prévoir une procédure plus souple aux assurés pour la déclaration aux délais contractuels. -Réviser les fiches de poste et optimiser la division des taches -Faire des lectures croisées entre intervenants du contrat, à savoir ; assureur réassureur et assuré pour éviter toute omission ou erreur.
R6	Déficiences dans l'organisation et les procédures internes de traitement ou de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> -Réexaminer afin de revoir la procédure de prise en charge des appels d'offres afin d'être efficace dans le traitement et la transmission des cahiers des charges ; - Remise des fiches de postes aux éléments des succursales et aux agences.
R7	Inadéquation des systèmes d'informations	<ul style="list-style-type: none"> -Insérer les procédures, les manuels et les guides dans le logiciel pour faciliter leur utilisation, et prévoir aussi des formations dans ce sens pour le personnel -Assurer une formation continue du personnel concerné pour la maîtrise du système d'information. -Doter le logiciel de procédures, manuels et de guides pour faciliter son utilisation par les agents souscripteurs. -La DSI et la DGR et DRSD doivent travailler conjointement pour développer le logiciel ORASS, afin de trouver des solutions qui vont permettre de pallier aux problèmes de l'activité technique. -Création d'une base de données de toutes les pannes et de tous les incidents survenus sur le système informatique, et la mettre à jour périodiquement.
R8	Retards dans les délais et	

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

	obligations envers les clients	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir à chacun des clients de la compagnie un numéro vert géré par une cellule qui veillera au respect des obligations et des délais vis-à-vis de l'assuré. -Booster les employés en mettant des récompenses en faveur du gestionnaire le plus performant dans la gestion de son portefeuille.
R9	Insuffisance de surveillance des comptes et/ou des opérations	<ul style="list-style-type: none"> -Les responsables de la branche incendie doivent apposer leurs griffes
R10	Manquement dans les documents contractuels clients	<ul style="list-style-type: none"> -Renforcement du contrôle hiérarchique. -Faire des formations pour les agents souscripteurs dans le domaine des techniques d'assurance et l'utilisation du logiciel ORASS.
R11	Fournisseurs – Mauvaise exécutions des prestations	<ul style="list-style-type: none"> - Faire appel à des experts compétents et exiger des normes de qualité dans le choix de l'expert, en choisissant des experts comptants. -Faire une révision de la liste des experts agréés par la SAA. -Ajuster les honoraires aux qualités des rapports d'expertises réalisés. - Inciter le client à coopérer avec l'expert pour faciliter l'exécution et la qualité de la mission. -Faire une deuxième expertise par les ingénieurs de la compagnie en cas de détection d'anomalies dans le premier rapport d'expert.
R12	Risques de non-respect des limites de délégation commerciale.	<ul style="list-style-type: none"> -Procéder au renforcement des contrôles. -Application de sanctions.

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

R13	Risques de défaillance d'un courtier	-Choisir minutieusement les courtiers et revoir les critères de sélections.
R14	Données informatiques erronées, non conformes aux attentes	-Paramétrer le logiciel ORASS de façon à être conforme aux nouvelles procédures en vigueur (surveiller le paramétrage par le responsable hiérarchique du logiciel lors de l'établissement des cahiers de charge). -Effectuer des mises à jour de toute nouvelle version du logiciel pour diminuer le nombre d'erreur et de panne.
R15	Catastrophes et autres sinistres	-Constituer un capital requis pour les risques opérationnels.
R16	Risques de pandémie	
R17	Activité non autorisée – Fausses déclarations	-Procéder aux contrôles hiérarchiques aléatoires sur les bordereaux de règlement. -Faire des rappels périodiques sur l'obligation de demander les documents personnels aux clients qui se présente devant lui (carte professionnelle, registre de commerce ...).
R18	Contre façon de document	-Former les employés a détecté des tentatives de fraudes : les documents falsifiés.
R19	Sécurité des systèmes - Malveillance informatique	-Avec la transformation digitale que la compagnie a entamée, le renforcement de la sécurité de son système d'information est plus qu'indispensable.

Source : élaboré par nous-même.

Conclusion :

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

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

Nous avons procédé à la détermination des processus essentiels objet de notre étude et identifié les risques bruts inhérents, ainsi que les contrôles associés dans une première section ;

Nous avons pu identifier les différents risques opérationnels en se basant sur la nomenclature et l'IFACI selon laquelle nous avons pu classifier les risques en trois niveaux.

Nous avons procédé à une évaluation de ces risques, ainsi que leurs mesures de contrôle, pour en déduire les risques nets. Des résultats de tout ce que nous venons d'avancer ont été présentés et commentés.

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

Conclusion générale

Conclusion générale :

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

L'objectif de la gestion des risques d'entreprise est l'examen intégral de la situation de risque d'une entreprise, qui se traduit par un contrôle opérationnel qui optimise tous les risques de l'entreprise. Pour cette raison, la gestion des risques opérationnels devient également un axe de réflexion pour l'ERM.

Toute compagnie d'assurance doit développer une culture de risque, notamment pour les risques opérationnels qui représentent la moitié de la totalité des risques auxquels la compagnie peut être confrontée selon l'IFACI. Aussi la présence de risques opérationnels dans les différents processus à savoir : l'analyse de l'offre, l'établissement de la police, la gestion du portefeuille en cours et la gestion de sinistre, ce qui représente un grand enjeu pour la compagnie afin de faire face à tous ses risques dans le but de maintenir la dynamique de son développement qui a été enclenchée depuis quelques années.

En l'absence de données quantitatives afin de mesurer les pertes et pouvoir leur allouer le capital nécessaire, nous avons opté pour une démarche qualitative en élaborant une cartographie des risques, afin de permettre l'appréciation des risques susceptibles d'affecter la pérennité de l'entreprise, soit en affectant négativement l'évaluation de son chiffre d'affaire ou bien augmenter sa sinistralité qui se calcule par le ratio s/p .

C'est pour cela que les compagnies cherchent à avoir le contrôle et pouvoir gérer leurs risques internes et aussi les risques venant de son environnement, où la cartographie des risques s'avère être le moyen le plus pertinent pour permettre aux entreprises de maîtriser leurs risques.

En effet, la démarche suivie dans la confection de la cartographie des risques de cette fonction a été la démarche " Bottom up " tout en veillant à respecter ces différentes étapes : identification, évaluation et le traitement des risques.

La récolte des différentes données indispensables à la confection de la matrice des risques opérationnels n'a pas été possible de l'effectuer sans le recours à ses outils : le questionnaire, les entretiens et l'analyse documentaire.

Nous avons tout d'abord recensé les différents processus, puis les divers risques opérationnels qui sont susceptibles de nuire au bon déroulement de ces processus et aussi affecter négativement la rentabilité tout en augmentant sa sinistralité.

La démarche d'évaluation des risques opérationnels recensés s'est fait en deux étapes, la toute première consistant en une évaluation du risque brut (criticité du risque), qui a été obtenue en multipliant deux facteurs : la fréquence d'occurrence et la gravité, avec une évaluation semi-quantitative sous la forme d'échelles à quatre niveaux. La deuxième est l'appréciation du risque net.

Les risques opérationnels bruts nous permettent de relever le niveau de criticité des processus, quant à l'évaluation des risques nets, elle est utilisée pour déterminer les risques les moins bien maîtrisés qui requièrent un certain traitement pour en réduire les effets négatifs. Et Le passage du niveau de risque brut au niveau de risque net se fait en déterminant et en évaluant l'efficacité du système de maîtrise mis en place par la compagnie pour atténuer la criticité des risques, en proposant des plans d'action de traitement des risques qui va améliorer la communication autour des risques opérationnels.

La réalisation de la cartographie des risques opérationnels prend en considération l'environnement et les risques en question à un temps précis, ce qui rend le projet Risques Opérationnels est un projet répétitif. Le modèle de risques n'est pas fixe : sous l'effet des plans d'actions correctives, des risques vont disparaître, des cotations évolueront, de nouveaux risques vont apparaître. S'il n'est pas mis à jour de manière périodique, le modèle de risques présentera à terme une vision biaisée de la réalité, avec des conséquences non négligeables sur le calcul d'exigence en fonds propres.

À ce titre, le projet de gestion des risques peut être qualifié d'exercice permanent qui devra être rigoureusement suivi.

Bibliographie :

Gatzert, N., & Kolb, A. (Vol. 81, No. 3, September 2014). Risk Measurement and Management of Operational Risk in Insurance Companies from an Enterprise Perspective, *The Journal of Risk and Insurance by The Journal of Risk and Insurance*.

(IFACI), I. D. (s.d.). *le management des risques de l'entreprise*. éditions d'organisation.

2015. (s.d.). *Guide assurances en Algérie*.

AMRAE. (2013). *Référentiel métier du risk manager*. Paris,.

Associations, L. R. (s.d.). *Gouvernance, Cartographie des risques et responsabilité du dirigeant*.

Assurance, L. G. (s.d.). *la cartographie des risques*. 2^{ème} édition.

Benou, S., & Daoui, C. (2018). Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus : Cas de la Banque Nationale d'Algérie. 7(1), p217-234.

Bernard, B. (). *gestion du risque (méthode d'optimisation globale*. 2^{ème} éditions d'organisation.

(s.d.). *Cartographie prospectives 2022 de l'Assurance*.

Commerce, L. G. (s.d.). *Etude du processus de management et de cartographie des risques, Institut de l'Audit Interne*.

companies, a. w. (november 7, 2001). *Insurance of operational risk under the new basel capital accord*.

débutants, L. d. (2010.). *Les cahiers techniques de CASE France*.

Deloitte. (s.d.). *management of opertionnel risk in insurance*. *University of St.Gallen*.

Deniau, P., & Renoux, E. (2006). La cartographie du risque opérationnel : Outil réglementaire ou outil de pilotage. *Revus d'économie financière*, (84), p157-172.

Dionne, D., & Simonato, D.-G. (11 janvier 2018). *Etude du risque opérationnel des compagnies d'assurance Nord-Américaines*,.

FERMA. (2003). *Cadre de référence de la gestion des risques*.

Forum, C. (september 2014). *Principles-of-Operational-Risk-Management-and-Measurement*.

Hassid, O. (s.d.). *la gestion des risques*. 2eme édition : DUNOD.

Kerbel, P. (s.d.). *Management des risques*. éditions d'organisation.

Kerbel, P. (s.d.). *Management des risques*. éditions d'organisation.

KPMG. (février 2018). *Rapport du cinquième sondage annuel sur les occasions et les risques dans le secteur de l'assurance au Canada*.

- KPMG. (Novembre 2014). *Document de recherche sur le risque opérationnel*. institut canadien des actuaires.
- KPMG S.A., c. f. (2006). *ISO 31000 : 2009 (Management des risques - Principes et lignes directrices)*.
- l'Assurance., F. F. (s.d.). *La cartographie 2020 des risques émergents pour la profession de l'assurance et de la réassurance*.
- Lalonde, C., & Boiral, O. (s.d.). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Department of Management, University Laval*.
- (s.d.). *Les dossiers techniques, «d'informations Optimid, Risques Opérationnels»*.
- Louisot, J. P. (s.d.). *gestion du risque*. 2^{ème} édition : AFNOR.
- Maisonneuve, D. (s.d.). la communication des risques un nouveau défi,. *Presse de l'Université du Québec*.
- Metayer, Y., & Hirsch, L. (s.d.). *Premiers pas dans le management des risques*. AFNOR.
- OCDE, R. (s.d.). *guide de management des risques dans les marchés publics en Tunisie*.
- (s.d.). *Operational risk: systems and controls for insurers, Senior arrangements, Systems and Controls*.
- opérationnel, A.-d. :. (3 octobre 2013). *Observatoire des métiers et des qualifications de la retraite complémentaire et de la prévoyance*.
- Oughlissi , M., & Oughlissi, M. (2019). Operational risk mapping in insurance companies, *Revue strategie et developpement*.
- Pézier, J. (2003). Operational risk management. Dans C. Alexander, *Operational risk : Regulation, Analysis and Management*. London : *Financial Times Prentice-Hall.*, (p. 296).
- prospectif, A.-d. (s.d.). *Risque opérationnel*.
- Ray, J. L. (s.d.). *la gestion des risques au management des risques*. AFNOR.
- REDDA , K., & TARI , M. (2017). la gestion des risques operationnels : Cas de la Natexis Algérie.
- Scandizzo, S. (2005). Risk mapping and key risk indicators in opérational risk management. *Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di siena.*, 34, p231.
- Scandizzo, S. (2005). Risk mapping and key risk indicators in operational risk management. *Economic Notes*, 34(2), 231-256.
- Sutra, G. (s.d.). *Management du risque une approche stratégique*. AFNOR.
- Tari, M., & Redda, K. (2007). La gestion des risques opérationnels (Cas Natixis Algérie). *Revue de roa iktissadia*, p375.

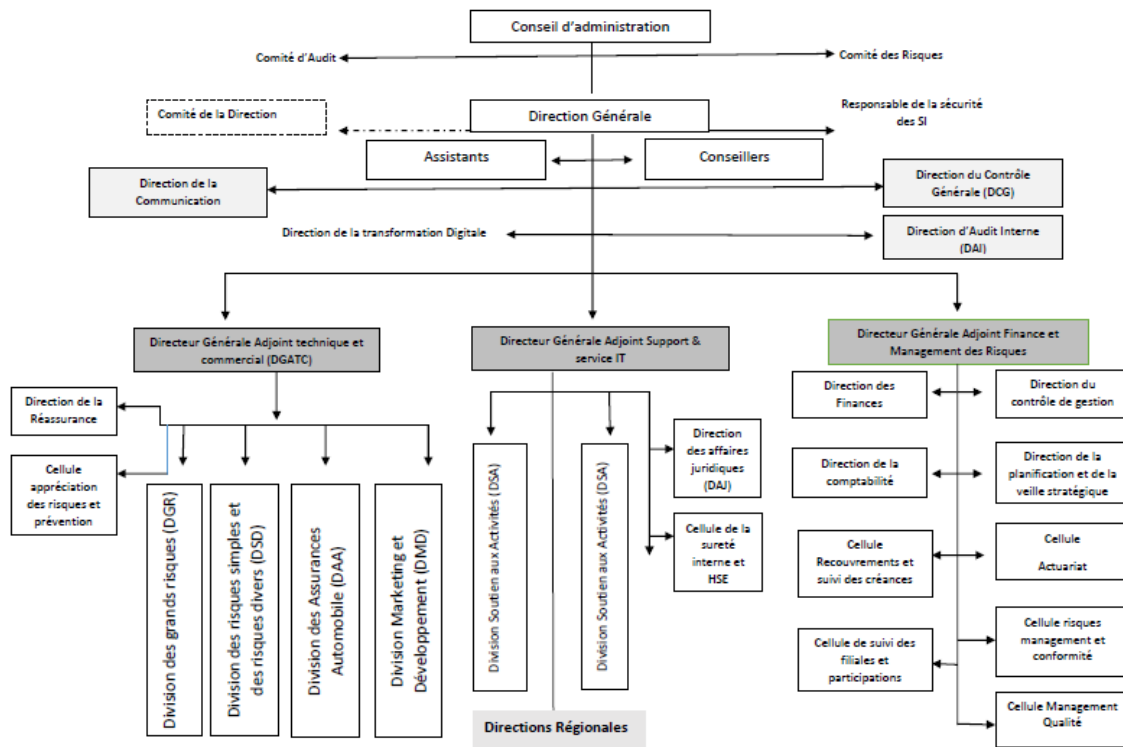
- <https://www.argusdelassurance.com/solvabilite-2/solvabilite-2-enfin-expliquee-clairement.56677>
- <https://www.lassuranceenmouvement.com/2022/07/11/les-risques-emergents-nouveaux-defis-pour-lassurance/>
- Normes internationales ISO31000, management du risque- lignes directrices, deuxième édition, 2018.

Cours :

- Cours audit et contrôle interne, ifid 2022
- Risques opérationnels en assurance, ifid, 2022
- Risques opérationnels en banques, ifid, 2022.

Liste des annexes :

Annexe N° 1 :



Annexe N°1 : Organigramme de la SAA.

Annexe N°2 :

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

1) En tant qu'employé dans ce département, citez-le(s) risque(s) inhérents ?

.....

.....

.....

.....

.....

2) Selon vous, sur une échelle à quatre niveaux, comment évaluez-vous la gravité de ce(s) risque(s) ?

La gravité	Financier	Réponse
1 Peu grave	Baisse du CA de la branche incendie ainsi que sa participation de la branche incendie au niveau du portefeuille de la compagnie $\leq 1\%$. Et une augmentation du ratio sinistralité S/P $\leq 1\%$.	
2 Moyennement grave	Baisse du CA de la branche incendie ainsi que sa participation de la branche incendie au niveau du portefeuille de la compagnie $> 1\%$ et $\leq 5\%$. Et augmentation du ratio de sinistralité S/P $> 1\%$ et $\leq 3\%$.	
3 Très grave	Baisse du CA de la branche incendie ainsi que sa participation de la branche incendie au niveau du portefeuille de la compagnie $> 3\%$ et $\leq 15\%$ Et augmentation du ratio de sinistralité S/P $> 3\%$ et $\leq 10\%$.	
4 Catastrophique	Baisse du CA de la branche incendie ainsi que sa participation de la branche incendie au niveau du portefeuille de la compagnie $> 15\%$ Et augmentation du ratio de sinistralité S/P $> 10\%$.	

3) Selon vous, sur une échelle à quatre niveaux, comment évaluez-vous la fréquence de ce(s) risque(s) ?

Echelle de fréquence		Exposition (calendaire)	Réponse
1	Très improbable : le scénario est hautement improbable et son survenance est presque impossible	1 fois par an	
2	Improbable : le scénario est peu probable et ne surviendra pas souvent	1 fois par mois	
3	Probable : le scénario est possible et il surviendra probablement	1 fois par semaine	
4	Très probable : le scénario est très possible et il surviendra souvent à très court terme	1 fois par jour	

4) Selon votre expérience, quelle serait la cause de ce risque ?

- Mode de travail (le processus) ;
- Facteur humain ;
- Moyens nécessaires ;
- Facteurs externes ;

5) Pouvez-vous argumentez le choix de votre réponse à la question N°4 ?

.....

.....

.....

.....

.....

6) Existent-t-il de potentiels solutions à ce risque ?

- Oui
- Non

7) Si oui, lesquelles ?

.....

.....

.....

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

	Niveau
4	Inadéquat
3	Améliorable
2	Moyen
1	Pertinent

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

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

Annexe N°3 :

Risque identifié	Processus touché	Définition du risque	DMR
Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire - Secret professionnel	P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille.	Risque de divulguer l'information sur la compagnie ou sur le client aux concurrents	
Défauts dans les produits : politique de tarification	P1 : L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance,	Mauvaise estimation ou appréciation du risque	Contrôle par le responsable technique
Dépassement des limites d'exposition d'un client	P1 : L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance. P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille.	Inadéquation des conditions de réalisation avec les conditions de l'offre	Contrôle hiérarchique
Saisie, exécution et suivi des transactions - Erreur	P1 : L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance. P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille.	Erreur de saisie lors de la préparation d'offre : rédaction des clauses, articles, taux, insertion des conditions particulières... et autres Erreur de saisie des éléments du contrat : émission d'une police contenant des erreurs à l'assuré	-Contrôle hiérarchique. -Mettre en avant le travail d'équipe pour minimiser les erreurs.
Saisie, exécution et	P1 : L'analyse et cotation du risque	-la non-demande des informations	-Contrôle hiérarchique

suivi des transactions : Respect des procédures.	et l'offre d'assurance. P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille. P4 : Gestion de sinistre	complémentaires par le gestionnaire	
		-L'envoi de l'offre sans validation du responsable/ non-respect des pouvoirs de souscription	-Renforcer les contrôles internes. -- Mettre en place des notes concernant les procédures de souscription et de déclaration et règlement sinistres.
		-Réception tardive de la déclaration du sinistre	-Etablir un rapport d'expertise en vue d'étudier la recevabilité de ce sinistre tardivement déclaré.
		-Enregistrer des retards dans la prise en charge des sinistres déclarés.	- Veillez au respect des procédures. -Envoyer des rappels périodiques aux assurés et aux experts afin de fournir le plus tôt possible les documents justificatifs des dommages subis pour arrêter le montant des dommages de manière définitive.

		-Une mauvaise interprétation des clauses et garanties, omission ou négligence d'une garantie ; non vérification de la couverture du contrat va amener à un rejet des sinistres ou un règlement a tort.	-Trouver un terrain d'entente entre les parties concernées par la prise en charge de ce sinistre, à savoir : assureur, réassureur et assuré, en vue de régler la situation de ce sinistre à l'amiable.
Déficiences dans l'organisation et les procédures internes de traitement ou de contrôle	P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille. P4 : Gestion de sinistre	Absence de fiche de poste au niveau des agences (méconnaissance des tâches et des prérogatives de chaque élément)	\
Saisie, exécution et suivi des transactions : inadéquation des systèmes d'informations	P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille.	-Erreur lors de l'enregistrement de la police sur système d'information. -Erreur de saisie lors de la réalisation des avenants.	Contrôle hiérarchique.
Saisie, exécution et suivi des transactions : délais et obligations envers les clients	P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille. P4 : Gestion de sinistre	-Retards dans l'élaboration et l'envoi des contrats, ou lors du l'élaboration des avenants. -Non-respect des délais de règlements contractuels.	Contrôle hiérarchique.
Insuffisance de surveillance des	P3 : Gestion des affaires en portefeuille.	Manque de rigueur et de suivi (Certaines affaires renouvelées, dossier	

comptes et/ou des opérations	P4 : Gestion de sinistre	sinistres manquent de renseignement : montant, numéro de chèque et la date de règlement)	
Documents contractuels clients Imprécis, inadéquats ou manquants	P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille. P4 : Gestion de sinistre	Non-vérification de la conformité des documents contractuels retournés par le souscripteur : non-signature des conditions particulières, absence de cachet et/ou griffe	-Le contrôle des documents. -Contrôle des responsables.
		Procéder au renouvellement avec des informations non mises à jour.	-Faire des rappels à l'assuré pour compléter le dossier par des documents probants.
		Dossier sinistre incomplet ou contenant des informations erronées	- Informer l'assuré de la possibilité de classer sans suite de ce dossier, pour absence de coopération de ce dernier, dans un délai de 3 mois maximum
Fournisseurs - Mauvaise exécutions des prestations	P3 : Gestion de sinistre	Enregistrer des retards dans l'établissement des rapports d'expertise.	-Faciliter l'accès aux lieux des sinistres afin que l'expert termine son expertise dans les délais. -Définir des délais pour envoyer les rapports d'expertise.

		Mauvaise évaluation du sinistre par l'expert	Envoyer les ingénieurs de la compagnie avec les experts lors de l'évaluation des sinistres -Faire des réévaluations des sinistres (contre-expertise) si nécessaire.
Risques de non-respect des limites de délégation commerciale	P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille. P4 : Gestion de sinistre	Non-respect des pouvoirs de souscriptions par les différents niveaux	Des notes concernant les procédures de souscription et de règlement sinistres
Risques de défaillance d'un courtier	P1 : L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance. P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille.	Non transmission de l'offre par les intermédiaires dans les délais	Exiger des intermédiaires la transmission et l'envoi l'offre dans les délais. -Faire une sélection parmi les intermédiaires.

Données informatiques erronées, non conformes aux attentes	P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille. P4 : Gestion de sinistre	Inadéquation entre les données se trouvant sur le système et la version papier du dossier.	-Renforcer contrôle hiérarchique.
Catastrophes et autres sinistres	-	Suspension de l'activité dans une agence causée par un séisme, inondation, des feux qui touchent un lieu de travail.	-
Catastrophes et autres sinistres – Pandémie		Catastrophes et autres sinistres - Pandémie	-Instaurer des mesures sanitaires.
Activité non autorisée – Fausses déclarations	P1 : L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance. P2 : Etablissement et émission de la police. P3 : Gestion des affaires en portefeuille. P4 : Gestion de sinistre	-Acte intentionnel de fraude de l'assuré et/ou du souscripteur. .	-Contrôle hiérarchique Sélection des experts dans les dossiers importants ; Deuxième expertise
		-Corruption d'un membre du personnel interne avec un tiers (un courtier).	-intégrer des clauses dans les contrats (employé et courtier)
Contre façon de document	P1 : L'analyse et cotation du risque et l'offre d'assurance. P3 : Gestion des affaires en portefeuille.	La falsification des données, fausse identité, données incorrectes pour obtenir une couverture, Informations incomplètes ou erronées ...	-Suivi périodique des agences.

	P4 : Gestion de sinistre		
Sécurité des systèmes - Malveillance informatique		Accéder illégalement à la base des données des clients de la compagnie.	-Renforcer la sécurité des systèmes, logiciels et applications.
Risque de corruption		L'existence d'experts corrompus	

Table des matières :

Liste des figures :	5
Liste des tables :	6
Introduction Générale :	1
Chapitre 01 : les risques opérationnels en assurance	5
Introduction :	5
Section 01 : Le risque en assurance	6
1.1. Le concept du risque en assurance :	6
1.2. Typologies de risque dans l'assurance :	6
1.2.1. Classification des risques selon IFACI :	7
1.3. Classification des risques selon Solvabilité II :	7
1.4. La notion des risques frontières	9
Section 02 : introduction au risque opérationnel	11
2.1. Définition du risque opérationnel :	11
2.2. Gestion du risque opérationnel :	12
2.2.1. ISO 31000 :	14
2.3. Maîtrise du risque opérationnel :	16
2.4. Les sept types d'événements liés au risque opérationnel prévus par Solvabilité II / Bâle II :	16
2.5. L'évènement de perte :	18
2.6. Nature de l'évènement de perte :	18
Conclusion :	20
Chapitre 02 : la cartographie des risques au niveau d'une société d'assurance.	22
Section 01 : préambule à la cartographie des risques	23
1.1. Définition de la cartographie des risques :	23
1.2. Les objectifs de la conception d'une cartographie des risques :	24
1.3. Acteurs de la cartographie des risques :	24
1.3.1. Le management opérationnel :	25
1.3.2. Les fonctions support de maîtrise des risques	25
1.3.3. L'audit interne	25
1.4. Les types de cartographie	26
2.5. Les approches d'élaboration d'une cartographie :	26

2.5.1. Première approche : bottom-up.....	27
2.5.2. Deuxième approche : Top-down :.....	27
2.5.3. Les apports et les limites des approches utilisées :.....	28
2.5.4. Troisième approche : La combinée.....	29
2.5.5. Quatrième approche : Le benchmarking.....	29
Section 02 : étapes de conception d'une cartographie des risques	30
2.1. La phase de préparation :	30
2.2. La phase de réalisation de la cartographie des risques	30
2.2.1. Identification des risques :	30
2.2.2. Les méthodes d'identification.....	31
2.2.3. Evaluer le risque brut :	32
2.2.4. Les méthodes de mesure du risque	33
2.3. Evaluer les éléments de maîtrise.....	33
2.4. Classer les risques :.....	34
2.5. Evaluer le risque net (résiduel) :	34
2.6. La matrice des risques :.....	35
3. La phase de l'action :	35
3.1. Stratégies de traitement du risque :.....	35
3.2. Surveillance et amélioration :	36
3.3. La communication et la diffusion des outputs de la cartographie des risques :.....	36
3.4. L'actualisation et la mise à jour de la cartographie des risques :.....	37
Conclusion :.....	37
Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels	39
Introduction :.....	39
Section01 : Présentation de la société de parrainage SAA.....	39
1.1. Historique.....	39
1.2. Activités de la SAA :	40
1.3. Présentation de la stratégie de la SAA :.....	41
1.4. La mission de la cellule Risk Management au sein de la SAA :	41
1.5. Chiffres clés de la SAA :	41
1.5.1. L'évolution du chiffre d'affaire de la SAA :	42
1.5.2. Structure du portefeuille de la SAA :.....	43
1.5.3. La branche incendie en chiffre :.....	44
Section 02 : élaboration de la cartographie des risques opérationnels de la branche incendie.	45

2.1. Présentation de la méthodologie adaptée dans la réalisation de la cartographie	45
2.1.1. Le choix de l'approche.....	45
2.2. La collecte de données :	45
2.3. L'identification des processus :	46
2.4. L'identification des risques bruts :	48
2.5. L'évaluation des risques :	49
2.5.1. Le risque opérationnel brut :	49
2.6. Le risque net.....	53
2.7. Hiérarchisation des risques	58
2.8. Le Plan d'action	60
Conclusion :	64
Conclusion générale :	67
Bibliographie :	69
Liste des annexes :	72
Table des matières :	83

Résumé :

Avec l'immersion des risques émergents et les évolutions récentes que connaît le secteur des assurances en matière de réglementation, les risques opérationnels sont au cœur de ce changement, d'où l'importance de la mise en place d'une diapositive de gestion des risques opérationnels, afin d'instaurer une politique de risque au sein de la compagnie. Parmi les outils de gestion et de maîtrise de risque, on trouve la cartographie des risques qui est essentielle pour accroître leur efficacité et optimiser leurs décisions stratégiques.

Le Risk management devient l'outil incontournable pour les compagnies d'assurance en évaluant et traitant les risques dans le but de mieux adapter sa stratégie et apprécier ses activités.

La cartographie des risques se trouve être l'un des moyens les mieux adaptés pour assurer la survie de la compagnie au milieu d'un environnement en constante évolution.

Pour cela, nous avons, dans un premier lieu, mis l'accent sur le risque opérationnel, son évolution et la nécessité de le gérer au sein de la compagnie d'assurances. Ensuite, nous nous sommes penchés sur le cadre théorique de la cartographie des risques. Pour finir avec l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels de la branche d'assurance incendie, où, nous avons appliqué l'approche de la cartographie des risques et proposé un plan

d'action pour les risques opérationnels identifiés.

Abstract :

It is evident that the insurance sector is becoming more involved in terms of regulations, and operational risks are at the core of this change. In relation to this change, it becomes important to implement a risk policy within the company. Risk management and control tools include risk mapping, which is essential to increase their efficiency and optimize their strategic decisions.

Risk management is becoming the essential tool for insurance companies to analyze, assess and treat risks in order to better adapt their strategy and evaluate their activities.

Every insurance company is working to improve its risk identification, analysis, evaluation and treatment tools in order to better assess its activities, situate its positioning and adapt its strategy. This is why, as part of our final thesis, we decided to work on the contribution of operational risk mapping for the fire industry within SAA.

To achieve this objective, we have first focused on operational risk, its evolution and the need to manage it within the insurance company. And we will see the theoretical framework of risk mapping. As a practical part that will focus on the development of an operational risk mapping of the fire insurance activity, we applied the risk mapping approach and proposed an action plan for the identified operational risks.