

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Financières et
comptabilité

Option : Finance et Assurance

Thème

**La contribution du management des
risques sur la performance des
compagnies d'assurances**

Présenté par :

HAMI Chanez

CHERIF Lamia

Encadré par :

M^r. KEHRIS

Devant les membres du jury :

| | | |
|--------------------------------|-----|-------|
| Président : Mr OUALIKEN Selim, | PR | UMMTO |
| Examineur : Mr ABIDI Mohamed, | LCB | UMMTO |
| Rapporteur : Mr. KEHRI Samir, | MAA | UMMTO |

 Promotion 2022 

Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à remercier notre encadrant
M^r.KEHRI pour son aide et pour l'encadrement de ce
mémoire.*

*Nos vifs remerciements s'adressent également à monsieur
KISSOUM qui a bien voulu contribuer à la réalisation de
notre mémoire.*

*Ces remerciements vont tout d'abord au corps professoral et
administratif de la faculté, pour la richesse et la qualité de
leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour
assurer à leurs étudiants une formation actualisée, nous
tenant à remercier sincèrement Mme KEHRI, qui s'est
montré à l'écoute et très disponible tout au long de cette
année universitaire.*

*On n'oublie pas nos parents pour leur contribution, leur
soutien et leur patience.
Nous remercions également les membres du jury pour avoir
accepté de
Juger ce travail.*

*CHANEZ
LAMIA*

Dédicace

A MES CHÈRES PARENTS,

A TOUS MES AMIS PLUS

PARTICULIÈREMENT « KIKI »

A MON FRÈRE ET MA SŒUR,

A mon Binôme « LAMIA »

SANS OUBLIER « ROUGI » MON CHAT.

CHANEZ

Dédicace

Je dédie ce travail à :

Ma chère mère, à celle qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont elle ne cesse de me combler chaque jour. Que dieu lui procure bonne santé et longue vie.

À mon cher père, qui a été mon soutien moral et source de joie durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner de l'aide et à me protéger. Que dieu le garde et le protège.

Merci infiniment pour tous les sacrifices déployés pour m'élever dignement et assuré mon éducation dans les meilleures conditions.

A toute ma famille, et mes amies pour leur soutien moral et leurs conseils tout au long de ce travail.

Et enfin, à ma Binôme Chanez pour son sérieux, sa patience, son humour ainsi que son aide et ce tout au long de cette expérience.

LAMIA

❖ La liste des abréviations

| | |
|------------------|--|
| TPE | Très Petite Entreprise |
| PME | Petite Et Moyenne Entreprise |
| DG | Directeur Général |
| ISO | Organisation International de Normalisation |
| ABC | Activity Based Costing |
| BBZ | Budget Base Zéro |
| ABM | Activity Based Management |
| ACP | Analyse en Composante Principale |
| CAH | Classification Ascendante Hiérarchique |
| DEA | Data Envelopment Analysis |
| EMS | Exigence de Marge de Solvabilité |
| MCR | Minimum Capital Requirement |
| SCR | Solvency Capital Requirement |
| ORSA | Own Risk And Solvency Assesment |
| BGS | Besoin Global de Solvabilité |
| CRO | Chief Risk Officer |
| CASH | Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures |
| NAFTAL | Société nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers. |
| SONATRACH | Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures |
| CCR | Compagnie Centrale de Réassurance |
| CAAR | Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance |
| DRC | Direction Régionale Centre |
| DRO | Direction Régionale Ouest |
| DFC | Direction des Finances et Comptabilité |
| BNA | Banque Nationale d'Algérie |
| GIG | Golf Insurance Group |

Liste des figures, tableaux et graphes

❖ La liste des figures :

| Numéros | Désignations | Pages |
|----------------|---|--------------|
| 01 | Processus du management | 8 |
| 02 | Le rôle du manager | 9 |
| 03 | Cartographie de méta-risques | 16 |
| 04 | Mode de traitement des risques | 17 |
| 05 | Les éléments du dispositif du risk management | 22 |
| 06 | La performance et le couple valeur / cout | 34 |
| 07 | Le triangle de la performance | 36 |
| 08 | Les objectifs de mesure de performance | 42 |
| 09 | Schématise l'évolution des règles existantes (solvabilité1) aux futures règles (solvabilité2) | 50 |
| 10 | Les trois piliers de la directive solvabilité 2 | 53 |
| 11 | Le dispositif de l'ORSA | 61 |
| 12 | L'actionnariat de la CASH assurance | 66 |
| 13 | L'évolution du capital social de la CASH | 70 |
| 14 | Les condition reglementaire d'une solvabilité parfaitement verifier | 86 |

❖ La liste des tableaux :

| Numéros | Désignations | Pages |
|---------|--|-------|
| 01 | L'histoire du management | 6 |
| 02 | Les composantes clés de chaque élément du dispositif de management des risques | 22 |
| 03 | Les principales directives vies et non vie | 47 |
| 04 | L'ensemble des identifications de la compagnie d'assurance CASH | 68 |
| 05 | Historique et évolution de la compagnie d'assurance CASH | 69 |
| 06 | Le calcul de la marge de solvabilité | 85 |

❖ La liste des schémas :

| Numéros | Désignations | Pages |
|---------|--|-------|
| 01 | Les risques opérationnels | 14 |
| 02 | Relation entre les principes, le cadre organisationnel et le processus de management des risques | 29 |
| 03 | Organigramme de la compagnie d'assurance CASH | 73 |

Sommaire.

Sommaire.

Introduction générale. 01

Chapitre I : Terminologie du management des risques

Introduction..... 04

Section 1 : Le management des risques des assurances 05

Section 2 : le dispositif du management des risques 20

Section 3 : les différentes approches du management des risques..... 25

Conclusion..... 31

Chapitre II : Le management des risques et performance

Introduction 32

Section 01 : qu'est-ce que la performance ? 33

Section 2 : la contrainte réglementaire spécifique à Solvency II 47

Section 3 : le lien entre le management des risques et la performance 63

Conclusion..... 64

Chapitre III : Etude de cas de la compagnie CASH Assurance

Introduction..... 65

SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de la compagnie d'assurance « CASH » 66

Section 02 : Le contexte de la réglementation prudentielle des assureurs Algériens..... 77

Section 03: La conformité aux normes de la solvabilité de la compagnie CASH assurance
..... 84

Conclusion.88

Conclusion générale.89

Bibliographie.

Introduction générale

Introduction générale

Le risque a toujours accompagné l'homme depuis son existence. Ce dernier l'a intégré dans son mode de fonctionnement pour assurer sa survie.

Au fil du temps, le développement des sociétés, l'ouverture des marchés et les avancées technologiques ont donné naissance à de nouveaux types de risques, allant des simples risques industriels aux risques stratégiques. Les organismes évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, fluctuant et interdépendant, mettant en cause la pérennité de leurs activités.

La COVID-19, est un exemple concret et récent. « Alerte COVID-19 ». Tel est devenu le terme le plus employé en 2020. Une pandémie qui a bouleversé toute une économie mondiale, qui a causé une crise sanitaire jusqu'à même financière et politique. Une pandémie qui a provoqué des conséquences et retombés économiques et sociales peut-être plus pires, et d'une gravité plus dramatique que celle de la Grande Dépression selon KRISTALINA GEORGIEVA, directrice du Fond monétaire international (FMI).

« Nous sommes en guerre », avait déclaré le président français Macron face à cette épidémie. Une guerre sans armes, mais qui a causé un saignement brutal et abondant de l'économie. Des chiffres alarmants vis-à-vis des contre-performances, du ralentissement de la croissance économique, d'une chute de production ainsi que celle de la consommation ménagère, et encore le ralentissement des activités des entreprises et le resserrement des conditions financières...

Résultats : un taux de chômage élevé, une crise financière ainsi qu'une crise de moyens de production, pénuries et d'autres retombées économiques dévastatrices.

Evidemment, le secteur des assurances n'échappe pas à la règle, et se retrouve aussi face à cette tragédie. Il se retrouve aussi au cœur des changements d'environnement économique et financier et qui opèrent dans un contexte concurrentiel qui évolue par l'apparition de nouveaux acteurs. Mais aussi de par de son principe d'inversion du cycle de production, qui est de prendre le risque et vendre un produit sans connaître le coût de revient, puisqu'il ne peut déterminer à l'avance l'existence et le montant des sinistres à venir. Ce qui pousse les entreprises du secteur à mettre en place des instruments permettant la gestion quotidienne du risque afin de réaliser ses objectifs, cet instrument est le management des risques.

Le management des risques est une méthode de gestion qui permet à l'entreprise de bien connaître ses risques et de mesurer leurs importances et il vise à maîtriser l'ensemble de ces risques. Pour cela, il fait appel à un ensemble de méthodes et d'outils pour identifier, analyser et traiter les risques, dans le but de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il implique, ainsi, tous les membres de l'organisation à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le style management des risques est considéré comme un élément très important dans le processus de management des entreprises. Il est crucial pour la réussite de toute organisation. Et l'une des méthodes élaborer par les commissions européennes des compagnies d'assurance dans le but de pouvoir contrôler et gérer les risques de solvabilité à long terme, est d'adopté la directive Solvency II.

L'article 45 de la Directive évoque la possibilité que les formules réglementaires de quantification du capital économique ne soient pas adaptées aux spécificités des entreprises, et insiste sur la mise en place d'un processus intégré de quantification et gestion des risques, l'ORSA. Ce dernier doit permettre d'identifier, évaluer, contrôler, gérer et rendre compte des risques à court terme et à long terme de la compagnie, et déterminer les fonds propres nécessaires pour satisfaire le besoin global de solvabilité à tout moment, afin d'être performant pour assurer la pérennité de l'activité.

De tout ce qui précède, nous posons la problématique suivante :

« Quel est l'impact du management des risques sur la performance des sociétés ? »

Afin d'être en mesure de résoudre notre problématique, nous l'avons développé en quelques interrogations, auxquelles nous allons essayer d'y répondre dans notre mémoire :

- **De quoi se compose le dispositif du management des risques ?**
- **Comment peut-on définir la performance ?**
- **La Solvency II en Algérie ?**
- **Quel est l'influence du management des risques sur la performance des compagnies d'assurance ?**

❖ Hypothèses :

Pour pouvoir trouver des éléments de réponse à notre problématique et aux questions secondaires formulées ci-dessus, nous allons tenter de tester les hypothèses suivantes :

H1 : le management des risques a une influence positive sur la performance des sociétés d'assurance.

H2 : le management des risques a une influence négative sur la performance des sociétés d'assurance.

Donc, notre travail est structuré autour de trois chapitres, après une introduction générale :

Dans le premier chapitre nous allons faire connaître le cadre théorique relatif au management des risques, tout en faisant une introduction à la notion du management en général. Dans une deuxième section, nous allons répondre à l'une de nos interrogations sur le dispositif du management des risques. Enfin, nous allons expliquer les différentes approches de management des risques.

Le deuxième chapitre traitera la définition de la performance dans la première section, puis dans la deuxième section nous allons s'intéresser sur la contrainte réglementaire de Solvency II et de l'ORSA, en dernier on fera le lien entre le management des risques et la performance.

Le dernier chapitre portera sur une étude de cas au sein de la CASH assurance, ou on fera la présentation descriptive de la compagnie comme première section. Ensuite, nous allons faire une étude sur la performance de la compagnie. Enfin, dans la dernière section de ce chapitre, on répondra à notre problématique : l'impact de management des risques sur la performance de la CASH assurance.

Chapitre I :

Terminologie du management des risques

Introduction

Aujourd'hui et à l'ère de la mondialisation chaque décision prise par l'entreprise est devenue cruciale pour existence. L'entreprise est dans l'obligation de mettre en place une stratégie efficace pour atteindre ses objectifs

Chaque entreprise est exposée à de différents risques durant son existence, pour y faire face, ces dernières, demandent un instrument permettant la gestion quotidienne du risque au sein de toutes entreprises quel que soit son secteur d'activité, sa taille, cet instrument est le management des risques.

Le management des risques n'est ni une fonction ni un département. C'est la culture, les capacités et les pratiques que les organisations intègrent à l'élaboration de la stratégie et appliquent lorsqu'elles mettent en œuvre cette stratégie, dans le but de gérer les risques en créant de la valeur, en la préservant et en la concrétisant.

Ce chapitre aura pour objectif de définir et de cerner le concept du management des risques au sein d'une compagnie d'assurance. Nous présentons dans la première section la définition et le processus du management des risques des assurances. La seconde on abordera le dispositif du management des risques, tandis que la dernière section sera consacrée pour évoquer les différentes approches du management des risques.

Section 1 : Le management des risques des assurances

1- Historique et définition du management

1.1. Historique

Pour comprendre les différentes définitions du management et la confusion qu'elle provoque dans l'esprit de ceux qui veulent l'étudier, il est nécessaire de faire un bref historique et de présenter les principales conceptions qui aboutissent à la définition de ce terme.

Soyons d'abord clair sur l'aspect historique et générique du terme « Management ». Le phénomène n'a pas été découvert ni aux Etats-Unis, ni récemment. Comme on le verra plus loin, les auteurs qui ont étudié l'évolution historique du management reconnaissent que dans les civilisations anciennes, on retrouve les traces des exploits managériaux qui ne seront certainement pas répétées. Les pyramides érigées en Egypte il y a quatre millénaires, l'empire romain d'il y a 2000ans, les vastes empires africains d'il y a 50 générations, exhibaient une pratique prodigieuse du management que l'on peut étudier avec profit encore de nos jours. Nos ancêtres, ou qu'ils vivaient, faisaient preuve d'une connaissance poussée de notions et de la pratique de la division du travail, la spécialisation, la gestion du temps, la planification et la gestion des ressources humaines et matérielles, etc..., notions encore au centre des études et de la pratique du management moderne.

Bien que le management existe comme phénomène depuis des millénaires, il est généralement reconnu, a tort ou à raison, que l'Amérique du nord constitue le contient ou ce phénomène, tel que nous l'étudions aujourd'hui, a fait le plus d'avance ; et les Etats-Unis d'Amérique et le Canada seraient les pays où les sciences du management ont le plus systématiquement évolué sur le double plan de la théorie et de la pratique. ¹

¹ https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABU704.pdf

Tableau N°1 : L'histoire du management

| Période d'émergence critique | Theorie | auteur | Variables |
|------------------------------|----------------------|--|--|
| 1830-1850 | Macro-social | Durkhem, Marx, Weber | Innovation technologique |
| 1900-1920 | Management classique | Fayol, Taylor | Rationalité, logique |
| 1945-1960 | Relations humaines | MCGregor, Lewin, Likert, Maslow, Argyris | Rationalité, logique social |
| 1955-1965 | Prise de decision | Selzinick, March, Simon, Cyert | Conflit dans les buts de l'organisation |
| 1960-1970 | Technologique | Woodward, Hickson, Thompson | Technologie de production |
| 1965-1980 | Environnement | Lawrence et Lorsch, Chandler | Stabilité dans l'environnement de l'organisation |
| 1970-1985 | systèmes | Churchill, Kaatz et Kahn, Kast et Rossen-zweig | Performance résulte de l'interaction |
| 1982 | Culture | Deal et Kennedy, Peters et Watermann, Ouchi | Elements de culture |
| 1983 | Informatique | Toffler | Télécommunication Micro-informatique |

Source : les grandes écoles des théories de l'organisation, « PNABU704.pdf ».

1.2.Définition

Nous allons maintenant tenter de donner quelques significations du terme management.

Le management a fait l'objet de nombreuses définitions :

- Pour **Henry Fayol** (1916): « c'est la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle ».

- Selon **Peter Drucker** (1989) : « le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ».
- Pour **Yves Evrard** (1993) : le management se définit comme « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire... cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ».
- Pour **Raymond-Alain Thiétart** (2003) : « le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ».

Manager renvoie à l'action d'organiser le travail des individus, de les impliquer et de les motiver en fixant des objectifs et en établissant des normes de performances dans une logique d'efficacité collectives.²

1.3.Processus du management

Bien que le management concerne le fonctionnement des organisations ; son champ d'application, sa matière première et sa préoccupation permanente, ce sont les comportements humains.

Comme il a été dit, le management n'est pas seulement d'ordre technique, mais aussi d'ordre sociotechnique ; c'est-à-dire qu'il fait intervenir l'humain avec tout ce qu'il implique de comportement, de styles, de façon de voir les choses.

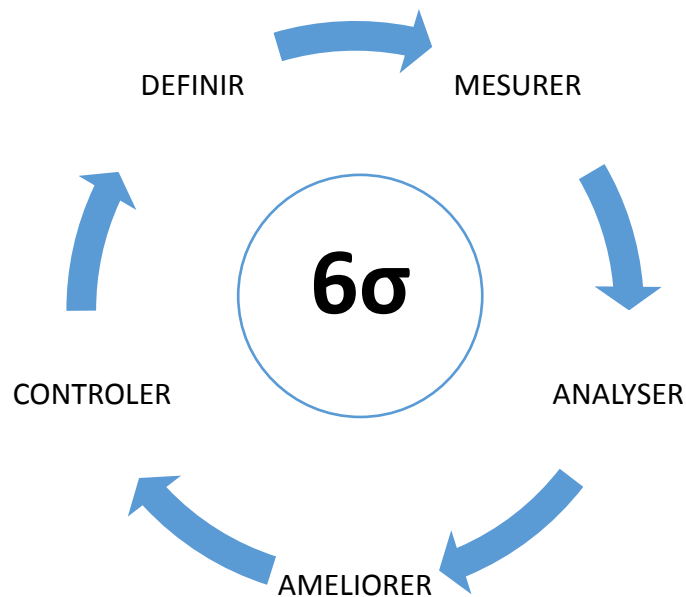
Le fond technique englobe les trois fonctions : prévoir, organiser et contrôler.

Une bonne prévision détermine l'organisation et permet de contrôler à priori si on est sur le bon chemin. Les contrôles à posteriori, eux, mesurent l'écart entre la prévision et la réalisation et permettent de rectifier le tir soit en changeant les prévisions, soit en changeant l'organisation.

Quant à la dynamique de l'humain, elle comporte les fonctions de : décider, motiver, communiquer. Ces éléments sont placés dans le schéma, en « satellites » car ils interviennent à tous les niveaux du fond technique.

² https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340020993_extrait.pdf

FIGURE N°1 : Processus du management « SIX SIGMA »



Source : Les 100 schémas du management : la matrice BCG, les 5 forces de Porter, la roue de Deming, la carte des alliés... et 96 autres, David AUTISSIER, [Laurent Giraud](#), [Kevin J. Johnson](#), 2015, P86.

1.4. Les différents rôles du manager

Le métier de manager est pluriel et le terme « manager » évoque un ensemble de situations différentes (management de proximité, management de projet, management des risques, management d'un service ou d'une organisation...).

Différents rôles doivent être endossés par le manager dans le but d'atteindre et de faire atteindre les objectifs fixés pour l'organisation. La finalité étant de conduire les individus, de coordonner leurs activités tout en suscitant leur engagement.

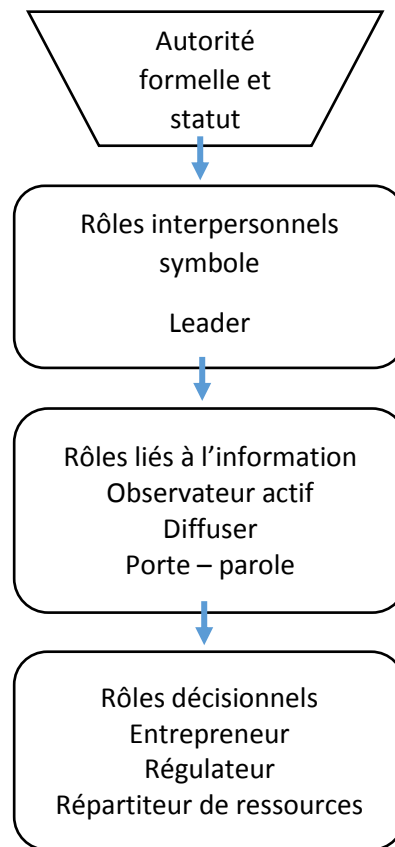
Les responsabilités et le niveau d'autonomie accordés aux managers dépendent de leur position dans la ligne hiérarchique et de l'environnement dans lequel s'insère l'activité (TPE ou grande entreprise, secteur d'activité...).

Fayol (1916) décrit les rôles du manager autour de 6 grandes fonctions :

- ❖ La prévision (planification) ;
- ❖ L'organisation (structuration) ;
- ❖ Le commandement (direction des équipes) ;
- ❖ La coordination ;

❖ Le contrôle.³

Figure N°2 : LE ROLE DU MANGER



Source : H. Mintzberg *Le Manager au quotidien*, Paris, Ed des Organisation, 1984

2- Le management des risques

2.1.Historique du management des risques

L'étude de la gestion des risques a débuté après la Deuxième Guerre mondiale. Selon plusieurs sources (*Crockford*, 1982 ; *Harrington et Niehaus*, 2003 ; *Williams et Heins*, 1995), la gestion des risques moderne remonte à la période 1955-1964. *Snider* (1956) observa à cette époque qu'il n'y avait pas de livre sur la gestion des risques et qu'aucune université n'offrait de cours sur le sujet. Les deux premiers livres académiques ont été publiés par *Mehr et Hedges* (1963) et *Williams et Hems* (1964) et leur contenu portait sur la gestion des risques purs, ce qui excluait les risques financiers des entreprises.

Parallèlement, les ingénieurs ont développé des modèles de gestion des risques technologiques.

³ Fayol H. (1916 [1971]) : « L'Administration industrielle et générale », Dunod.

Le risque opérationnel couvre en partie les pertes technologiques et il est maintenant géré par les institutions financières. Les ingénieurs ont également mis l'emphase sur les risques politiques des projets. La gestion des risques a pendant longtemps été associée à l'utilisation de l'assurance de marché pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes associées à des accidents (*Harrington et Niehaus, 2003*). En 1982, *Crockford* écrivait: *“Operational convenience continues to dictate that pure and speculative risks should be handled by different functions within a company, even though theory may argue for them being managed as one. For practical purposes, therefore, the emphasis of risk management continues to be on pure risks”*. Des formes de gestion des risques purs, alternatives à l'assurance de marché, ont pris forme durant les années 1950 lorsque différentes protections d'assurance sont devenues très coûteuses et incomplètes.

En effet, plusieurs risques d'entreprise n'étaient pas assurables ou coûtaient très cher à assurer. Durant les années 1960, on a développé des activités de planification contingente et on a mis en place différentes activités de prévention des risques et d'auto assurance contre certaines pertes. Des activités de protection et de couverture contre les maladies et les accidents du travail ont également débuté dans les entreprises durant ces années.⁴

2.2.Définition du management des risques :

Le management des risques a trait aux risques et aux opportunités impactant la création ou la préservation de valeur, et se définit comme :

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation».⁵

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

Ce dispositif inclut l'identification des événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et le maintien de son exposition aux risques en cohérence avec son appétence pour le risque »

⁴ Gestion des risques : histoire, définition et critique par Georges Dionne 1 er février 2013

⁵ John J.Flaherty et all, *«le management des risques des entreprise », éd organisation, Paris, 2006, P69.*

Cette définition contient certains concepts fondamentaux. Le management des risques :

- ⇒ Est un processus pérenne déployé au sein de chaque entité de l'organisation ;
- ⇒ Est mis en œuvre par les collaborateurs, quel que soit leur niveau dans l'organisation ;
- ⇒ Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- ⇒ Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque entité, et permet d'obtenir une version globale des risques ;
- ⇒ Est destiné à identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation, et gérer les risques en fonction de son appétence pour le risque ;
- ⇒ Permet à la direction et au conseil d'administration d'obtenir une assurance raisonnable ;
- ⇒ Est d'orienter vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes susceptibles de se recouper, c'est moyen et non une fin en soi.

Cette définition établit les principaux concepts sur lesquels se fonde le management des risques. Elle définit les principes d'application au sein des organisations et secteurs d'activité car elle est directement centrée sur l'atteinte des objectifs fixés. Elle constitue une référence pour évaluer l'efficacité du dispositif de management des risques.

Le management des risques est défini dans la norme internationale ISO 31000 comme des « activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme (par exemple, une entreprise) vis-à-vis du risque ». Le processus itératif décrit dans cette norme vise à apprécier (identifier, analyser et évaluer) puis traiter les risques, en tenant compte du contexte interne (appétence pour le risque...) et externe à l'entreprise (réglementation par exemple).⁶

2.3.Types de risques :

Deux grandes familles de risques affectent particulièrement la solvabilité et la rentabilité des sociétés d'assurance :

- Les **risques liés à l'activité opérationnelle** affectent le passif des bilans. Ils émanent de l'activité même de la compagnie comme il peut s'agir pour la fréquence et la sévérité des sinistres.

⁶ (Management du risque – Principes et lignes directrices) [ISO 2009]

- Les **risques liés à l'activité financière** sont l'ensemble des risques liés à la gestion d'actifs de l'assureur.

c.1) Risques liés à l'activité opérationnelle

Les risques techniques relèvent de l'activité même de l'assureur. Les provisions de primes et de sinistres sont portées au passif du bilan. Une quelconque insuffisance de ces réserves due à une erreur de calcul de primes ou à une mauvaise évaluation des sinistres en suspens peut mettre la société en difficulté.

Dans ses conditions, l'assureur aura du mal à faire face à ses engagements techniques. Les principaux risques techniques concernent :

- **Risque de sous-tarification** : inhérent à l'opération d'assurance, il provient du fait que les tarifs sont fixés avant de connaître le prix de revient des prestations. La sous-tarification peut dériver d'un choix assumé de l'entreprise pour conquérir ou maintenir des parts de marché comme d'erreur de méthodologie involontaire.
- **Risques liés à la réassurance** : pour un assureur, la réassurance est un important outil de gestion du risque. On peut y avoir recours pour réduire les risques d'assurance et la volatilité des résultats financiers, stabiliser la solvabilité, utiliser le capital plus judicieusement, améliorer la résistance aux catastrophes, accroître la capacité de souscription et tirer profit de l'expertise des réassureurs. Toutefois, la réassurance expose l'assureur à d'autres risques, notamment :
 - le risque opérationnel,
 - le risque juridique,
 - le risque de contrepartie,
 - le risque d'illiquidité.

La combinaison de ces risques peut compliquer la réassurance et faire en sorte que ce soit un défi de la mettre en œuvre efficacement. Des pratiques et procédures inadéquates de gestion du risque de réassurance risquent de menacer la solidité financière de l'assureur, d'entacher sa réputation et, en définitive, de contribuer à sa faillite.

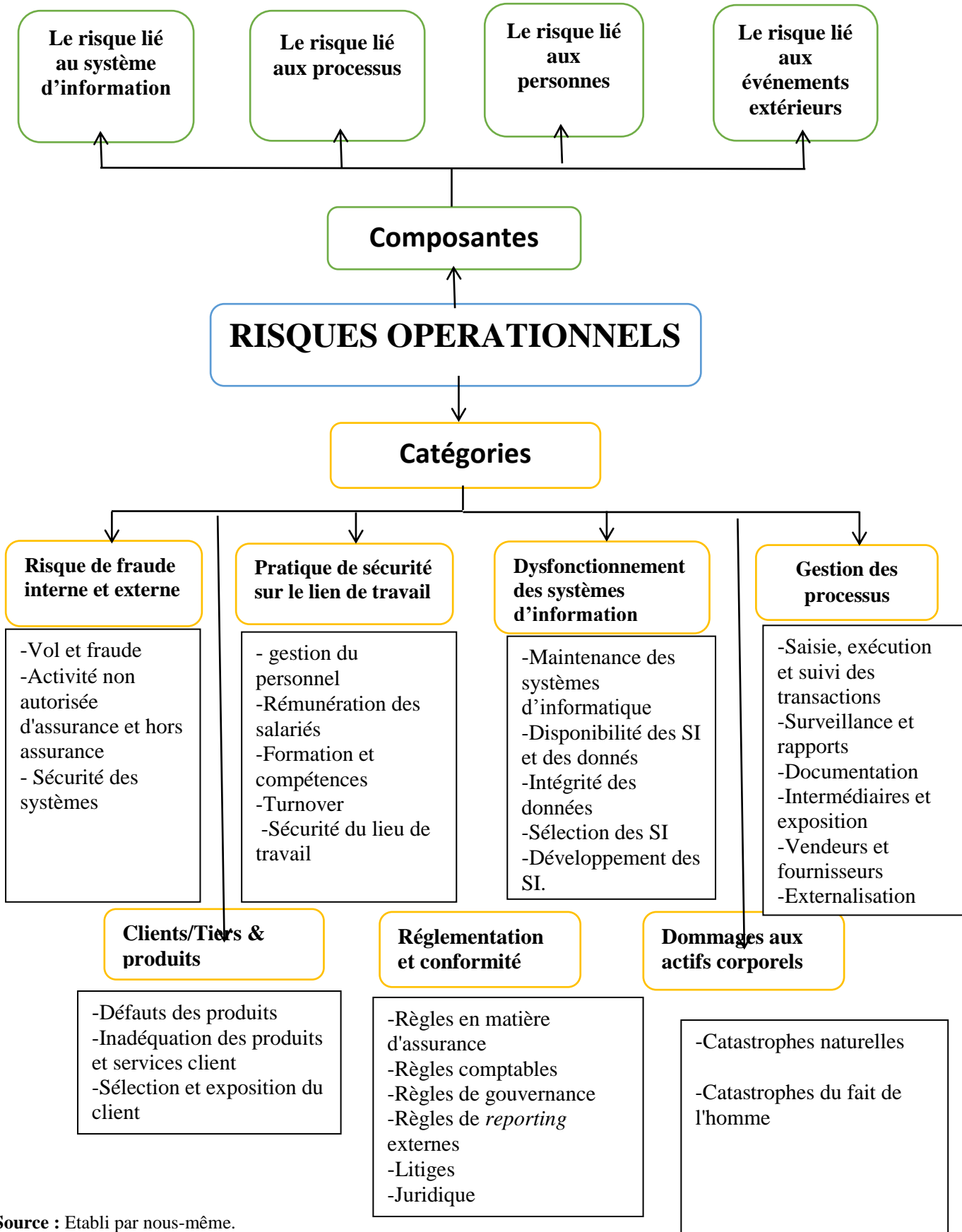
- **Modification du risque** : les évolutions juridiques, économiques et réglementaires non anticipées au jour de la souscription peuvent modifier le risque. Il peut s'agir par exemple d'une nouvelle loi portant modification des

règles d'indemnisation des préjudices corporels en assurance individuelle accident ou automobile.

- **Risques inhérents à l'assurance** : Compte tenu de l'inversion du cycle de production, propre au secteur de l'assurance, ce type est également appelé risque de souscription, il se manifeste de la manière suivante⁷ :
 - Le risque d'anti-sélection des risques assurés, lequel participe à biaiser la mutualisation de la communauté des risques en couverture ;
 - Le risque de tarification, c'est-à-dire que les primes calculées, par l'actuaire de l'Assureur, peuvent ne pas être en adéquation avec le coût du risque et des éventuelles charges, corollaires à la gestion contrats d'assurance ;
 - Le risque du design du produit, en présentant une offre d'assurance incompatible avec la demande du marché ;
 - Le risque de sinistralité, par la survenance de sinistres d'une fréquence et/ou d'une gravité plus importante que prévu ;
 - Le risque lié à l'environnement économique, c'est-à-dire que les conditions socioéconomiques évoluent négativement pour l'Assureur (inflation, baisse du pouvoir d'achat, ...etc.) ;
 - Le risque de rétention, due à la prise en charge de risques dépassant les capacités financières de l'Assureur ;
 - Le risque de réservation, lorsque les provisions constituées s'avèrent insuffisantes pour honorer les engagements de l'Assureur ;
 - Le risque de comportement de l'Assuré, survient lorsque ce dernier agit de manière imprévue et dans un sens défavorable à l'Assureur.

⁷ Le contrôle de la solvabilité des compagnies d'assurance et réformes, B. Benilles, Thèse Magister, ESC, 2010, pp : 18-20.

Schéma N°01 les risques opérationnels



Source : Etabli par nous-même.

c.2) risques liés à l'activité financière

Ce sont l'ensemble des risques liés à la gestion d'actifs de l'assureur. On retrouve ici :

- **Risque de crédit** : le risque de crédit ou de contrepartie est le risque que le débiteur ne réponde pas à son obligation initiale de rembourser un crédit.

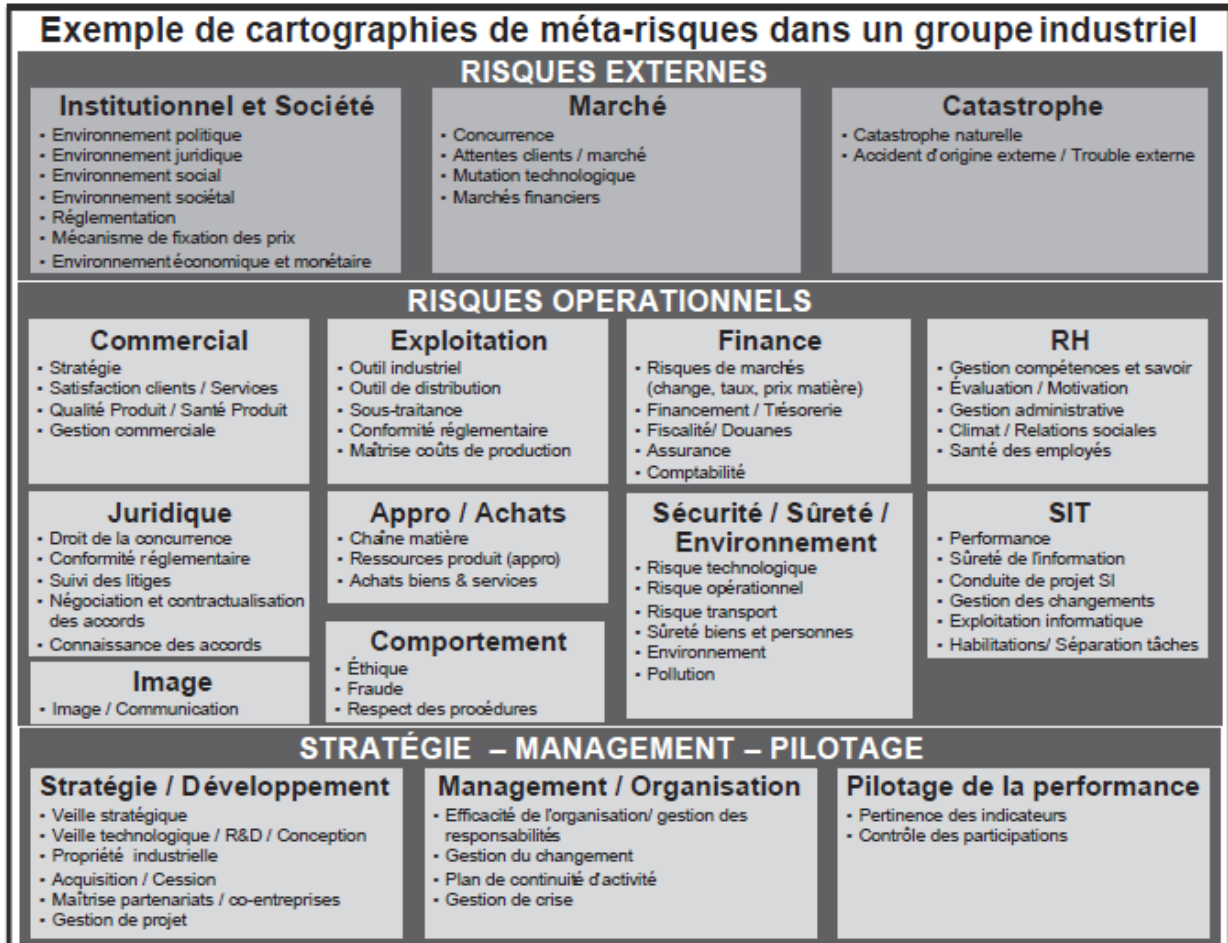
On distingue deux types de contrepartie selon la qualité de la partie défaillante :

- ✓ Risque de contrepartie lié à la défaillance d'un opérateur économique aussi appelé risque de signature. Il dépend de la quantité de créances figurant à l'actif du bilan de l'assureur.
- ✓ Risque de contrepartie lié à la défaillance d'un Etat ou de son système bancaire. Ce risque fait partie de ce qu'on appelle le risque systémique.
- **Risque d'inflation** : c'est le risque pour l'assureur de voir le taux d'inflation saper le taux de rendement des services financiers ou le taux de revalorisation de ses contrats épargne.
- **Risques du taux** : il s'agit d'un risque lié aux variations des taux d'intérêt sur les marchés obligataires. Celui-ci se manifeste sous deux formes :
 - ✓ **Risque de réinvestissement** (ou de baisse des taux) est le risque que le taux de rendement auquel se feront les investissements futurs soit inférieur au taux garanti au titre des contrats d'assurance. Le risque de réinvestissement apparait lorsque la durée de vie des actifs (obligations) est inférieure à celle des engagements. Si l'assureur détient à ce moment des obligations arrivant à maturité, il sera obligé de réinvestir en obligations avec des conditions de taux défavorables.
 - ✓ **Risque de liquidation** résulte d'un actif trop long par rapport au passif. Une hausse des taux d'intérêt, dans ce contexte, peut inciter les assurés à racheter leur contrat s'ils réalisent que le taux servi par l'assureur est inférieur à celui du marché. Le risque de liquidation est le risque pour l'assureur d'avoir dans ce cas à céder des obligations avant leur remboursement, alors que celles-ci sont en moins-value par rapport à leur prix d'achat.
 - ✓ **Risque de liquidité** : l'assureur doit toujours être en mesure d'honorer ses engagements. Une part de l'actif doit être suffisamment liquide pour régler à tout moment les prestations dues aux assurés et bénéficiaires de

contrats. Le risque de liquidité est le risque de ne pouvoir vendre un titre financier ou de le vendre à des conditions de prix très défavorables.⁸

- ✓ **Risques spécifiques** : ils se rapportent principalement aux contrats vie libellés en unités de compte,...

Figure N° 03 : cartographies de méta-risques



Source : Pascal KEBEREL, « Management des risques, inclus secteurs banques et assurances », éd organisation, Paris, 2009, P20.

2.4. Traitement des risques

Suite à l'identification des risques, par conséquent, les risques jugés inacceptables doivent être maîtrisés par la stratégie de traitement.

Aussi, dans le management des risques, le traitement des risques ce traduit, en pratique, par la mise en place d'un programme, comprenant des modalités de :

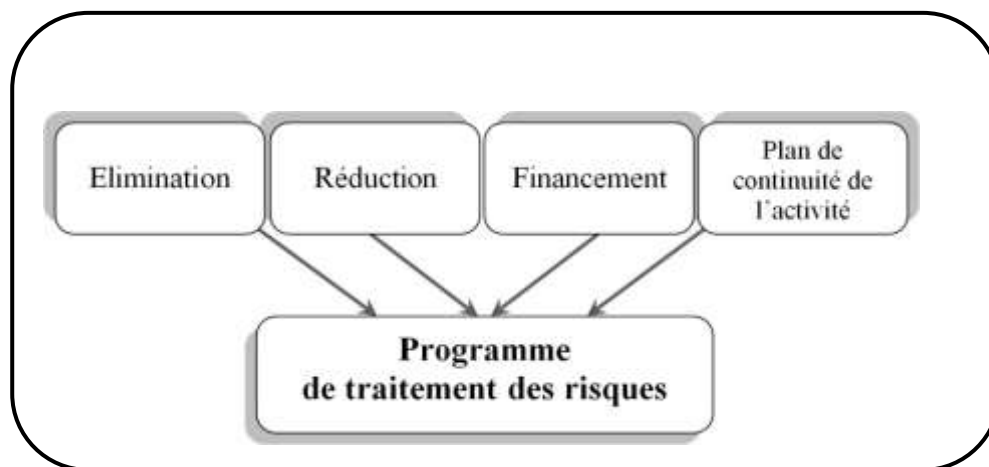
- ❖ Suppression des sources d'événements, dont l'ampleur serait en mesure

⁸ les-risques-specifiques-aux-compagnies-d-assurance.PDF

d'empêcher durablement l'Entreprise d'atteindre ses objectifs ;

- ❖ Réduction des conséquences des risques, en agissant sur leur probabilité de survenance ou sur leur gravité ;
- ❖ Transfert total ou partiel des risques vers l'extérieur (outsourcing) ;
- ❖ Conservation des risques, notamment, lorsque leur analyse et la politique de réduction auront permis de les minimiser ;
- ❖ Conception d'un plan de gestion des crises majeures, afin de permettre à l'Entreprise de continuer son activité

Figure °04 : Modes de traitement des risques



Source : Cours – RISK MANAGEMENT - DHEA (6ème Promo.)

2.5. Les concepts fondamentaux de management des risques

Les concepts fondamentaux sont analysés comme suit :

➤ **Processus**

Le management des risques n'est pas un dispositif statique, mais plutôt un enchaînement itératif et continu d'actions intégrées au sien de chaque activité de l'organisation. Ces actions sont omniprésentes et propres au mode de gestion de l'entité.

➤ **Déployé par les collaborateurs**

Le dispositif de management des risques est mis en œuvre par la direction et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, sous la supervision du conseil d'administration. Il transparaît dans les actes et les paroles des collaborateurs d'une entité. La mission, la stratégie et les objectifs de l'organisation sont définis par les hommes et les

femmes qui la composent, et qui déploient le dispositif de management des risques.

Les collaborateurs d'une organisation englobent le conseil d'administration, la direction et autres membres du personnel. Les administrateurs ont essentiellement un rôle de surveillance, mais ils donnent également des orientations et approuvent la stratégie ainsi que certaines transactions et politiques. En tant que tel, le conseil d'administration représente un élément clé d'un dispositif de management des risques.

➤ **Pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie**

Le management des risques est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie, lorsque la direction envisage la stratégie et les risques associés par rapport à d'autres alternatives stratégiques possibles.

Les techniques de management des risques appliquées aident la direction à évaluer et choisir une stratégie pour l'organisation et à fixer ses objectifs.

➤ **Appliqué dans toute l'organisation**

Lorsqu'elle déploie un dispositif de management des risques, l'organisation doit prendre en compte l'ensemble de ses activités et englober tous les niveaux, du plus global, comme la planification stratégique et l'affectation de ressources, en passant par les activités des divisions, telles que le marketing et les ressources humaines, jusqu'au niveau le plus fin des processus, par exemple la production ou l'examen de la solvabilité de nouveaux clients. Le dispositif de management des risques concerne également les projets spécifiques et les nouvelles initiatives non encore affectées à la hiérarchie ni inscrites dans l'organigramme de l'organisation.

➤ **Appétence pour le risque**

L'appétence pour le risque est le niveau de risque global auquel l'organisation accepte de faire face, en cohérence avec ses objectifs de création de valeur. Il reflète sa conception en matière de management des risques et influence sa culture et son approche opérationnelle. De nombreuses organisations considèrent l'appétence pour le risque d'un point de vue qualitatif, en fonction de critères tels qu'élevé, moyen ou faible, tandis que d'autres adoptent une approche quantitative consistant à analyser les risques au regard des contraintes de croissance et rendement.

Une organisation ayant une plus grande appétence pour le risque peut être prête à allouer une part importante de son capital à des domaines à haut risque comme des marchés

émergents. En revanche, une organisation ayant une appétence pour le risque moindre peut limiter le risque de pertes importantes son capital à court terme en investissant uniquement sur de sur des marchés stables et parvenus à maturité.

➤ Assurance raisonnable

Un dispositif de management des risques bien conçu et correctement déployé fournit à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable que les objectifs de l'organisation seront atteints. La notion d'assurance raisonnable rappelle que les risques sont pari sur l'avenir et que personne ne peut l'avenir avec précision. Ceci ne signifie pas qu'un dispositif de management des risques est limité.

➤ Atteinte des objectifs

Dans le cadre de mission de l'organisation, la direction conçoit une stratégie et fixe des objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'organisation. Bien que de nombreux objectifs soient propres à une organisation, certains sont largement partagés. Par exemple, les objectifs communs à la quasi-totalité des organisations sont d'obtenir et de préserver une excellente réputation dans le monde des affaires et préserver une excellente réputation dans le monde des affaires et auprès de leurs clients, de communiquer des informations fiables à leurs parties prenantes et de respecter les lois et réglementations.

2.6. Les enjeux du management des risques

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus acharné, la maîtrise des risques devient une priorité primordiale.

Adopter un management des risques et maîtriser tous les aspects d'un processus permet à l'entreprise de « :

- ✦ Cibler les points faibles de son activité pour faire en sorte de les atténuer, voire qu'elles deviennent des forces ;
- ✦ Diffuser la culture risques dans l'entreprise ;
- ✦ Prévoir des alternatives face aux risques ;
- ✦ L'amélioration des conditions de travail dans les entreprises ;
- ✦ Les gains socio-économiques ;
- ✦ La réflexion sur l'organisation du travail (*gain de temps, meilleure gestion des ressources humaines. etc.*) ;
- ✦ D'anticiper pour éviter les nouveaux risques liés aux évolutions techniques et aux

changements d'organisation. etc. Ou encore prévenir des risques à effets différés (*exposition à des produits chimiques...*) ;

- ✦ Le développement d'emplois de qualité ;
- ✦ D'améliorer l'efficacité productive de l'entreprise ;
- ✦ D'avoir une démarche de prévention pérenne et efficace ;
- ✦ D'économiser les coûts directs et indirects des accidents du travail ;
- ✦ D'assurer une protection des salariés par les systèmes de sécurité ;
- ✦ Une bonne cohésion du personnel. La démarche de gestion des risques est la démarche participative qui marque le plus les esprits dans les entreprises. »

Section 2 : le dispositif du management des risques

Le dispositif du management des risques comporte huit éléments. Ces éléments découlent de la manière dont une organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont ⁹:

1. Les éléments du dispositif du management des risques

1.1. Environnement interne

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

1.2. Fixation des objectifs

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

1.3. Identification des événements

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

⁹ John J. Flaherty et al., «*le management des risques des entreprise* », éd organisation, Paris, 2006, P96.

opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.

1.4. Évaluation des risques

Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.

1.5. Traitement des risques

Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques-évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

1.6. Activités de contrôle

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement des risques.

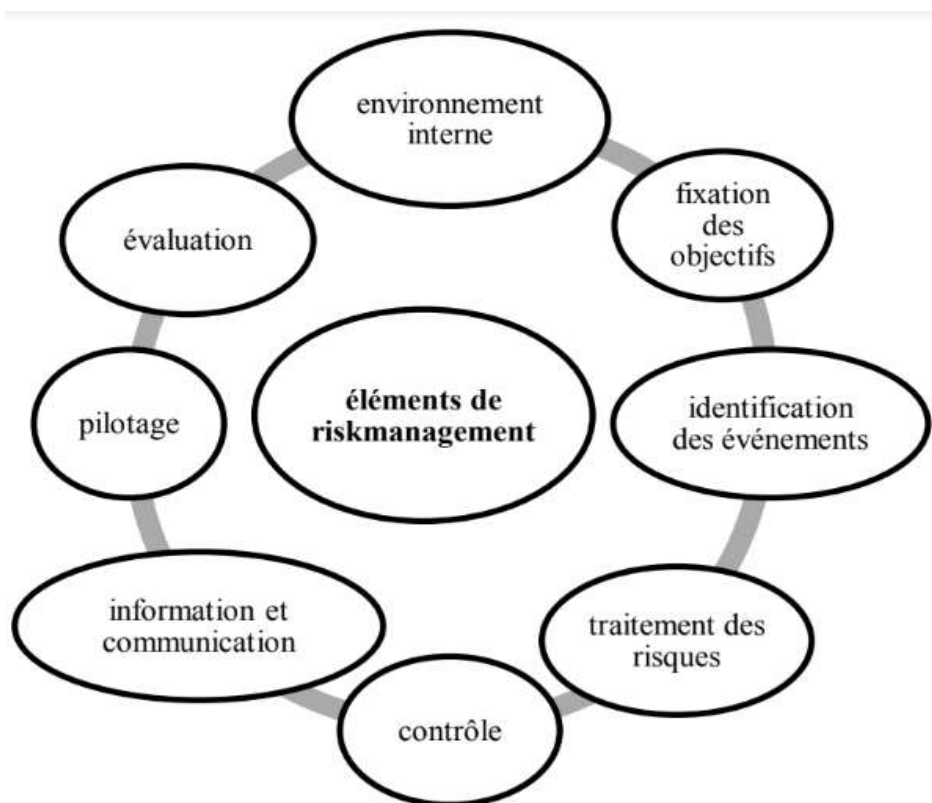
1.7. Information et communication

Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.

1.8. Pilotage

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités. Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.

Figure N°05 : les éléments du dispositif du Risk Management



Source : Thèse pour l'obtention du doctorat, présenté par BELMEDJAHED Nouara Nawel, Université de Mostaganem, 2019, P175.

Tableau N° 2 : Composantes clés de chaque élément du dispositif de management des risques

| Les éléments du dispositif de management des risques | Composantes clés de chaque élément |
|--|--|
| Environnement interne | Cultures des risques-appétence pour le risque- conseil d'administration- intégrité et valeurs- éthiques- engagement de compétence - structure organisationnelle- attribution des pouvoirs et responsabilité- normes en matière de ressources humaines. |
| Fixation des objectifs | Objectifs stratégiques- objectifs associés- objectifs sélectionnés- appétence pour le risque- tolérance au risque. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Identification des événements | Evénement- facteurs d'influence- technique d'identification des événements- lien entre les événements- catégories d'événements- distinction entre risque et opportunités. |
| Evaluation des risques | Risque inhérent et résiduel- définition de la probabilité et de l'impact- sources des données- techniques d'évaluation- relation entre les événements. |
| Traitement des risques | Evaluation des traitements possibles- traitements choisis- vision l'ensemble des risques. |
| Activités de contrôle | Intégration du traitement du risque- types d'activités de contrôle- politique et procédures- contrôles sur systèmes d'information- éléments spécifiques à l'entité |
| Information et communication | Information- communication |
| Pilotage | Opérations courantes de pilotage- évaluations spécifiques- défaillances du système de reporting. |

Source : John.J.Flatherty et all « le management des risques d'entreprise». D d'organisation, 2006.P159.

Ces éléments constituent donc un critère d'efficacité du dispositif de management des risques. Un dispositif efficace exclut toute faiblesse majeure dans l'un des éléments, et peut justifier que le niveau des risques est contenu dans les limites de l'appétence pour le risque de l'organisation.

2. Limites du dispositif de management des risques

Un dispositif de management des risques, qu'il soit ou non conçu et mis-en œuvre de manière appropriée. Ne donne au management et au conseil d'administration qu'une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs fixés pour l'organisation.¹⁰

En effet, l'atteinte des objectifs peut être affectée par les limites inhérentes à tout processus de gestion. Par exemple, le jugement humain peut pousser à prendre de mauvaises

¹⁰ John J.Flatherty et all, «le management des risques des entreprise », éd organisation, Paris, 2006, P99.

décisions. Des dysfonctionnements peuvent survenir du fait de simples erreurs humaines. En outre, les contrôles peuvent être contournés en raison d'une entente entre plusieurs personnes, et le management a parfois la possibilité d'outrepasser les règles définies dans le dispositif de management des risques, y compris les décisions relatives au traitement des risques et aux activités de contrôle. Enfin, la nécessité de tenir compte du rapport coûts-bénéfices relatifs aux traitements envisagés pour chaque risque constitue également une limite.

Lors de l'examen des limites d'un tel dispositif, il est nécessaire de tenir compte de trois concepts distincts :

- Premièrement, le risque est lié à l'avenir, il est donc incertain par nature ;
- Deuxièmement, un dispositif de management des risques, même s'il est efficace, est mis en œuvre à différents objectifs, s'agissant des objectifs stratégiques et opérationnels, le dispositif de management des risques ne peut que contribuer à donner de l'assurance au management et au conseil d'administration, en sa qualité d'organe de surveillance, qu'ils sont informés en temps voulu de l'état d'avancement des activités visant à l'atteinte des objectifs. Il ne peut cependant pas donner une assurance raisonnable que ces objectifs seront atteints ;
- Troisièmement, un dispositif de management des risques ne peut donner une assurance absolue quant à l'une quelconque des catégories d'objectifs.

Comme l'indique la première limite, le futur est impossible à prévoir avec certitude. Par ailleurs, la seconde souligne le fait que certains événements sortent purement et simplement du contrôle du management.

Quant à la troisième, elle précise qu'aucun processus ne répond totalement à finalité.»

3. Flux d'information au sein d'un dispositif de management des risques

Les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans un format et dans un délai permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités. Les systèmes d'information utilisent des données générées en interne et des informations provenant de sources externes, l'ensemble de ces données permettant de gérer les risques et de prendre des décisions avisées en fonction des objectifs. Pour être efficace, la circulation de l'information doit être multidirectionnelle, ascendante, descendante et transversale au sein d'une organisation.

Tous les collaborateurs reçoivent un message clair de direction indiquant que les responsabilités en matière de management des risques doivent être prises au sérieux. Ils comprennent le rôle qu'ils ont à jouer dans le dispositif de management des risques et les interactions entre leurs activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent disposer de moyens de communication leur permettant de faire remonter les informations importantes. La communication avec les partenaires externes tels que les clients, les fournisseurs, les régulateurs et les actionnaires doit également être efficace.

Le management des risques doit être positionné comme étant l'outil majeur de la politique de maîtrise des risques qui s'impose à l'entreprise.

Section 3 : les différentes approches du management des risques

L'approche parfaite en ce qui concerne la gestion des risques n'existe pas ; il faut donc un choix entre les différentes approches afin de savoir laquelle s'adapte le mieux aux objectifs à atteindre et aux caractéristiques de l'entreprise.¹¹

1. Les approches du management des risques

1.1. L'approche bottom-up

Cette approche, dite ascendante consiste en l'identification des risques par les opérations qui sont les plus impliqués dans les processus. Ces risques sont ensuite soumis à la hiérarchie (*audit ou risk-manager*) dont la charge est de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques.

Pour DE MARESCHAL(2003), il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

1.1.1) Les étapes de l'approche bottom-up : ses différentes étapes sont les suivantes :

- a. Modélisation des processus de l'entreprise (*avec les opérationnels*) ;
- b. Identification des risques inhérents (*avec les opérationnels*) ;
- c. Identification des risques liés à la stratégie (*avec le directeur de la stratégie*) ;
- d. Mixage des risques majeurs et des risques stratégiques (*DG et principaux dirigeants*) ;
- e. Gestion du portefeuille des risques et des opportunités ;
- f. Évaluation des risques résiduels et identification des risques majeurs (*opérationnels*) ;
- g. Pilotage et communication

¹¹ Mémoire finale management des risques.dspace-UMMTO

1.2.L'approche top-down

Top-down ou descendante, comme son nom l'indique, procède de haut en bas ; elle se présente comme l'inverse de la première.

C'est la hiérarchie (audit ou *risk manager*) qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.

1.2.1.) Les étapes de l'approche top down :

- a. Déterminer les risques majeurs par partie prenante ;
- b. Pondérer les risques majeurs pour ne garder que les plus importants ;
- c. Rattachement des processus clés de l'entreprise aux risques opérationnels et aux risques majeurs ;
- d. Hiérarchiser les risques ;
- e. Établir une cartographie des risques (*entretiens avec les principaux dirigeants*) ;
- f. Valider les risques (*par les principaux dirigeants*) ;
- g. Alimenter le plan d'audit.

1.3.L'approche combine

Le cloisonnement des approches demeure relativement conceptuel. Ces deux approches sont chacune un idéal type. Il est illusoire de croire qu'une de deux méthodes doit être à terme entièrement privilégiée. En effet, l'approche combinée est la méthode qui combine les approches *Bottom-up* et *Top-down*. Si une doit prévaloir lors de l'élaboration de la cartographie des risques, une fois mise en place le processus de la maîtrise des risques est heureusement un mélange de ces deux approches.

Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. L'ensemble des risques répertoriés est soumis ensuite à la direction.

Ces derniers surveillent les risques existants, signalent les risques potentiels et établissent le reporting qui est présenté aux dirigeants (*bottom up*). Quant aux dirigeants, ils fixent les objectifs de gestion des risques et s'assurent du déploiement du système d'échange réciproque ne peuvent être que bénéfiques pour la maîtrise des activités de l'entreprise et les acteurs qui y participent.

1.4.L'approche par le benchmarking

C'est une approche qui consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière d'identification et de gestion des risques. Elle permet à l'audit interne d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte.

La mise en œuvre d'un dispositif de management des risques présupposé l'implantation d'une approche « *top down* » à partir d'un catalogue de risque, qui sera affinée ultérieurement par une approche « *bottom-up* ». On peut combiner différentes méthodes ou les utiliser l'une après l'autre.¹²

2. Le management des risques selon l'ISO 31000

Face aux besoins exprimés sur la manière de manager les risques, les instances internationales de normalisation ont répondu par la publication de la norme ISO 31000 avec une révision programmée pour 2017 qui fournit des recommandations afin de faciliter l'intégration du management du risque¹³.

Cette norme constitue une solution efficace pour aider les organismes à déployer leur approche risque de façon structurée et vas amener de la performance en anticipant les effets des risques à tous les niveaux de l'organisme.

L'ISO 31000 s'applique à toute organisation, quel que soit son type, sa taille, l'activité et l'emplacement, et peut gérer n'importe quelle forme du risque. Développée par un éventail de parties prenantes, la norme peut être utilisée par toute personne gérant des risques, pas seulement pour professionnels du management des risques.

2.1. Organisation International de Normalisation « ISO »

L'ISO (Organisation International de Normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, composée de 162 organisme nationaux de normalisation. Le Secrétariat central est basé à Genève, en Suisse.

ISO 31000 aide les organismes à développer une stratégie de management du risque visant à identifier et à atténuer les risques de façon efficace. Ces organismes sont ainsi plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs et disposent d'actifs mieux protégés. L'objectif premier d'ISO 31000 est de contribuer au développement d'une culture du management du risque permettant aux employés et aux parties prenantes de prendre conscience de

¹² Mémoire finale management des risques.dspace-UMMTO.P52

¹³ « Management du risque – Principes et lignes directrices » qui a été publiée en 2009]

l'importance du suivi et de la gestion des risques. La mise en œuvre d'ISO 31000 permet également aux organismes de comprendre les opportunités positives et les conséquences négatives associées au risque et les aide à prendre des décisions plus éclairées, et ainsi plus efficaces, notamment en matière d'affectation des ressources. Cette norme peut en outre jouer un rôle essentiel dans l'amélioration de la gouvernance d'un organisme et, à terme, de sa performance.¹⁴

L'ISO 31000 ne concerne pas exclusivement les grands groupes industriels ou financiers ou les grandes administrations publiques, mais tout type d'organisme, de tous secteurs et de toutes tailles. Ses principes stipulent d'ailleurs que sa mise en œuvre doit être adaptée aux caractéristiques de l'organisme (*taille, type de risque traité, etc.*). Elle n'a donc pas pour but d'uniformiser les pratiques, mais d'harmoniser les démarches en termes de principes et de processus.

Le processus de management des risques qu'elle propose, complète ceux existants en y intégrant par exemple la prise en compte explicite du contexte dans lequel le risque est étudié.

La norme introduit un second processus appelé « cadre organisationnel structurant les activités des organismes, pour mettre en place et améliorer continuellement le processus de management des risques.

Enfin, elle base l'ensemble de ces activités sur des principes généraux qui doivent régir la structure de ces processus et leur mise en œuvre.

L'ISO 31000 est structurée en plusieurs sections la première définit le vocabulaire employé dans la norme, la seconde établit les principes, et la dernière décrit le cadre organisationnel et expose le processus de management des risques. »¹⁵

2.2. Structure de la norme ISO 31000

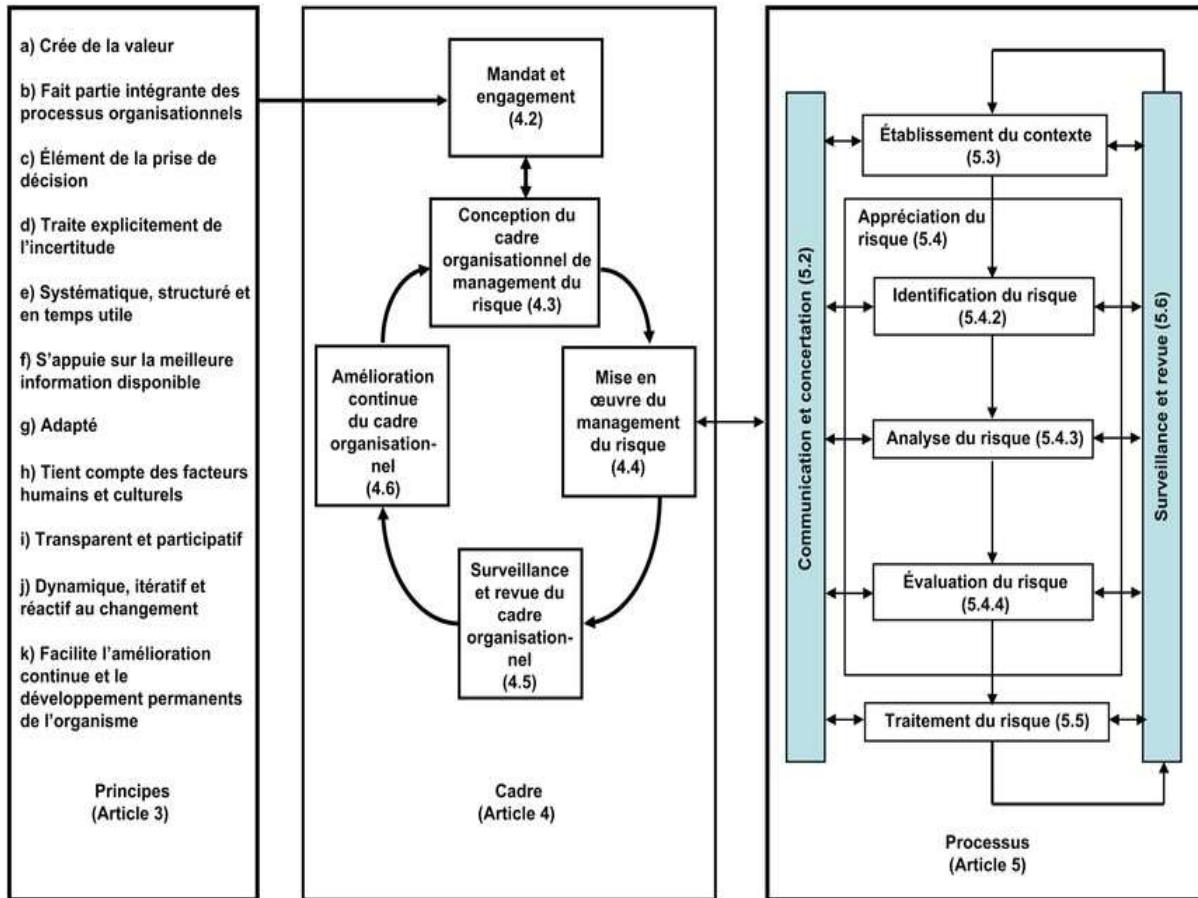
La norme est structurée en trois parties relationnelles, lesquelles sont définies dans le schéma suivant :

- Principes
- Cadre organisationnel
- Processus du management du risque

¹⁴ ISO 31000. Management des risques.PDF

¹⁵ Gilles. Motet. « *Les cahiers de la sécurité industrielle, la norme ISO3100 ,10 QUESTIONS* ».Ed FonCSI Toulouse, 2009, P

Schéma N° 02 : Relations entre les principes, le cadre organisationnel et le processus demanagement des risques¹⁶



Source : Gilles Teneau, Jean-Guy Ahand « aguide commenté des normes et referentiels »

Ce schéma nous amène à distinguer les différentes composantes d'un processus de gestion des risques, à savoir :

- **La communication et la concertation** : consiste à la nécessité de la communication et la concertation entre les différentes parties prenantes internes ou externes durant tout le processus de gestion des risques, visant à traiter les questions relatives au risque lui-même, à ses causes, à ses conséquences, et aux mesures prises pour le traiter.
- **L'établissement du contexte interne et externe** : Le contexte est l'environnement externe dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs, il s'agit durant cette

¹⁶ Gilles Teneau, Jean-Guy Ahand « aguide commenté des normes et referentiels », éd organisation, Paris, 2009.

Surveillance et revue

étape d'énoncer clairement les objectifs, définir les paramètres internes et externes à prendre en compte dans le management du risque, et déterminer le domaine d'application et les critères de risque pour la suite du processus.

- **L'appréciation du risque** : l'appréciation du risque englobe :
 - L'identification du risque
 - L'analyse du risque
 - L'évaluation du risque

- **Le traitement du risque** : Le traitement du risque implique le choix et la mise en œuvre d'une ou de plusieurs options de modification des risques qui peuvent être :
 - Un refus du risque,
 - La prise du risque afin de poursuivre une opportunité,
 - L'élimination de la source de risque,
 - La modification de la vraisemblance ou une modification des conséquences,
 - Le partage du risque avec d'autres parties,
 - Le maintien du risque fondé sur un choix argumenté.

- **La Surveillance et la revue** : il est important d'effectuer une surveillance et une revue ponctuelle ou périodique sur toutes les étapes du processus de gestion des risques et ce dans le but de :
 - S'assurer que les moyens de maîtrise sont efficaces et performants aussi bien dans leur conception que dans leur utilisation,
 - Obtenir des informations supplémentaires pour améliorer l'appréciation du risque,
 - Analyser et tirer les leçons des événements (y compris des incidents), des changements, des tendances, des succès et des échecs,
 - Détecter les changements dans le contexte interne et externe, y compris les changements concernant les critères de risque et le risque lui-même qui peuvent nécessiter une révision des traitements du risque et des priorités,
 - Identifier les risques émergents.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons vu que toute compagnie d'assurances est exposée à une multitude de risque qui peuvent affecter son activité et avoir de lourdes conséquences notamment sur sa solvabilité, ainsi une bonne gestion s'avère nécessaire.

Pour les dirigeants, le management des risques apparait comme un défi qui traite de nombreuses problématiques telles que l'intensité de l'exposition aux risques et leurs impacts, nous avons vu que la mise en place d'une telle fonction devient aujourd'hui motivée par des raisons de plus en plus stratégiques, il s'agit non seulement de protéger ses engagements en maîtrisant tout impact négatif sur les objectifs, et de garantir la pérennité de l'activité de la compagnie d'assurance.

Nous avons pu voir qu'un dispositif de management des risques est un ensemble d'étapes successives qui commencent par la définition par l'entreprise de son appétence aux risques, ses objectifs et les moyens associés. Par la suite il y'a lieu d'identifier des risques, les évaluer, les traiter et finalement assurer le contrôle du dispositif pour garantir son efficacité.

Chapitre II :

*Le management des risques et
performance*

Introduction

La performance est un concept souvent évoqué dans la vie quotidienne et dans la vie professionnelle. C'est un concept omniprésent et galvaudé. C'est devenu un objectif à atteindre, c'est souvent réduit à des notions d'efficacité, de compétition, de réussite, sans pour autant nous puissent le cerner de façon précise dans un cadre professionnel, c'est devenu une obligation. Des acteurs différents, quel que soit leur domaine d'action.

Une société d'assurance se doit d'être solvable, c'est-à-dire d'assumer ses engagements vis-à-vis des assurés et des bénéficiaires de contrats. En vue de garantir les intérêts des assurés, et de la société d'assurances doit constituer des provisions techniques à partir de tout ou d'une partie des primes d'assurance émises. Par ailleurs, les lois et règlements imposent aux compagnies d'assurances des règles visant, notamment, à renforcer leurs solvabilités : réglementation des placements et la Marge de Solvabilité.

Ce deuxième chapitre va nous permettre de comprendre le concept de la performance de manière globale dans une première section, puis nous allons dans une deuxième section élaborer la contrainte réglementaire à Solvency II et de présenter les principes fondamentaux de l'ORSA qui se définit comme l'ensemble des processus et des procédures utilisés pour identifier, évaluer, contrôler et gérer les différents risques de solvabilité au sein d'une compagnie d'assurance. Enfin dans une troisième section on fera le lien entre le management, gestion des risques et la performance d'une société.

Section 01 : qu'est-ce que la performance ?

1- historique et définition de la performance

Selon le dictionnaire français de la fin du 17^{ème} siècle, la performance signifie «accomplissement ou résultat réel ». En 1839, le terme performance est apparu dans les dictionnaires français, emprunté par langue anglaise “performance”, dérivé de “to perform” (accomplir, réaliser), puis transformer en performer et performance au cours du 14^{ème} siècle. Cette notion est souvent utilisée comme variable dépendante dans les travaux de recherches. La notion de performance est cependant perplexe et rarement définie clairement bien qu'elle soit largement utilisée dans la littérature.

C'est «un concept qui ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise car cette dernière dépend de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur» (ISSOR, 2017). En effet, selon TCHANKAM, le terme performance subit des modifications sémantiques depuis son apparition. Il est utilisé dans une variété de domaines. Pourtant, quel que soit le domaine, le terme performance semble mener à la réussite, à la compétitivité, à l'effort et au progrès car la performance se réfère à la capacité à enregistrer des progrès comme résultat des efforts visant à atteindre ou dépasser les objectifs fixés (PINTEA ET ACHIM,2010).

Mais pour une définition générale, le terme peut être défini comme : « un système de paramètres complémentaires, parfois même contradictoires, qui dessinent les résultats obtenus par le sujet analysé et le processus d'obtention de ces résultats » (BOURGUIGNON, 1995).¹⁷

L'expression « performance » fait référence à des éléments tels que la réussite, l'exploit, les capacités professionnelles ou le potentiel en carrière. L'évaluation du rendement évoque surtout l'idée de mesurer la production d'une personne par rapport à une norme. Tout comme l'appréciation des performances, elle renvoie donc à l'efficacité dans le travail.¹⁸

¹⁷ Revue Française d'Economie et de Gestion ISSN: 2728-0128 Volume 3: Numéro 5

¹⁸ BERNATCHEZ Jean-Claude, l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe, édition de presses de l'université du Québec, Québec, 2003, p 7.

Selon LORINO la performance est définie comme étant « l'ensemble des éléments qui contribue à la création de la valeur de l'entreprise. Plus exactement, à l'amélioration de la valeur nette de cette dernière par la contribution de chaque individu ou groupe d'individu»¹⁹

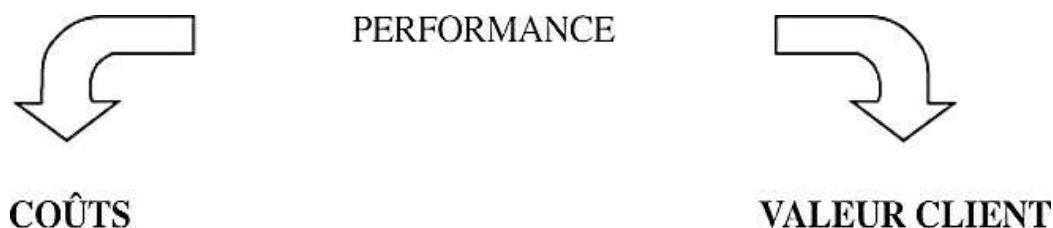
La performance globale d'une structure suppose la combinaison de performances Individuelles et de performance collectives. Elle intègre désormais trois grands domaines de performance : économique, la performance sociétale et la performance environnementale.²⁰

Selon FRANK BRULHART et MONCEF BTISSAM La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.

Selon ACQUES BRASSEUL, La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts industrielle).

D'après cette définition, nous constatons que la performance est liée au pilotagestratégique et elle se compose du couple : maîtrise des coûts et création de la valeur. Nous pouvons montrer cette relation par la figure suivante.

Figure N° 06 : La performance et le couple valeur/coût



Source : F. GIRAUD et al. « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, édition 3, EJA – Paris, 2008, p65.

2- Les dimensions de la performance :

Une entreprise performante doit être à la fois efficace, efficiente et pertinente d'où la nécessité des critères de la performance :

¹⁹ LORINO Philippe, « méthodes et pratique de la performance »,3ème Edition d'organisation, Aix-en-Provence, 1997, p18.

²⁰ HARRACH Valérie, quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie, mémoire de fin d'étude de 2ème Année de Master, Encadré par M Stanislas WOCH, université de Lille 2,2016-2017.p34.

2.1. L'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, qui peut être définie comme étant le fait d'entreprendre et de mener une action à échéance. C'est la capacité d'une organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixé. La performance consiste donc à obtenir un résultat conformément à un objectif donné. Dans un établissement, l'objectif doit être en cohérence avec la finalité de l'établissement, préalablement défini et mesurable (ex : le but de profit, de croissance...), Accompanyer de résultat attendu (réussite ou échec d'un lancement d'un produit. L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable. Donc l'efficacité examine le rapport entre l'effort et la performance.²¹

2.2. L'efficience :

La notion de performance englobe également la notion d'efficience, qui peut être définie comme le fait que les moyens mis en œuvre pour réaliser une action ont été exploités avec un souci d'économie et d'une meilleure gestion des moyens. Par conséquent, une action est considérée comme efficiente si elle atteint le résultat souhaité avec un coût minimal.

La performance est donc le meilleur résultat obtenu grâce à l'utilisation la plus efficiente des ressources mises en œuvre. Par conséquent, la performance est toujours un concept relatif²².

2.3. La pertinence

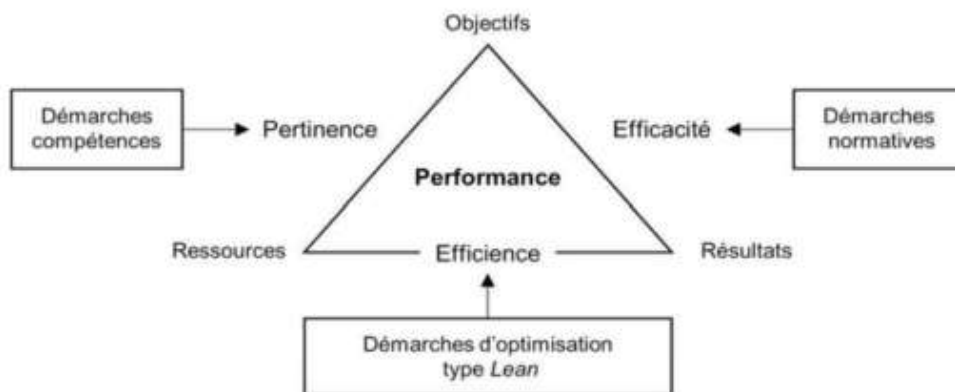
La notion de pertinence reste encore très subjective et difficilement mesurable, et ses exigences font que chaque critère prend en compte le rapport entre la performance individuelle et celle d'appartenance à une équipe de travail.²³ Cependant, on peut admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mises en œuvre pour atteindre un objectif donné. En d'autres termes, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

²¹ Ibid. p,32.

²² HARRACH Valérie, quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie, mémoire de fin d'étude de 2^{ème} Année de Master, Encadré par M Stanislas WOCH, université de Lille 2,2016-2017. p32.

²³ BERNATCHEZ Jean-Claude, op.cit., p 56

FIGURE N°07 : Le triangle de la performance



Source : F. GIRAUD et al. « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, édition 3, EJA – Paris, 2008, p65.

Ajoutons que la performance nécessite une vision globale interdépendante de l'ensemble des paramètres de gestion internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers. Par conséquent, les managers doivent rechercher une performance globale combinant plusieurs niveaux d'évaluation. Ce sont les niveaux suivants :

- Pour la production, c'est une augmentation permanente de la productivité et donc un rendement physique associé à un haut niveau de qualité.

- Pour la vente, est la compétitivité du marché ou la différence valeur-coût.
- Pour la finance, c'est la rentabilité, qui peut être définie de plusieurs façons.

3- Les typologies de la performance

La performance constitue un concept multiforme dont la manière d'appréhender n'est pas facile. Cependant, nous pouvons l'apprécier sous trois approches selon la dimension prise en considération².

3.1. La performance unidimensionnelle ou financière

Selon cette approche, une entité est dite performante si elle crée de la valeur actionnariale. Autrement dit, si elle engendre de la valeur pour ses actionnaires qui doivent être rémunérés pour leurs apports en capital ainsi que pour le risque qu'ils supportent en cas de faillite ou de liquidation

Dans cette optique, nous pouvons distinguer la performance financière de l'entreprise, mesurée par la rentabilité économique, de la performance financière acquise par l'actionnaire, mesurée par la rentabilité financière.

Par ailleurs, le référentiel de comparaison retenu est celui de marché financier. Dans ce cas, nous pouvons utiliser le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) pour déterminer la rentabilité attendue de la part des actionnaires et la comparer avec la rentabilité financière.

3.2. La performance élargie ou multidimensionnelle

La notion de performance et sa mesure a évolué du fait de la reconnaissance de la pluralité des parties prenantes dans une organisation. A cet effet, la performance financière ne suffit pas et les entreprises ont opté pour la recherche des indicateurs dédiés à l'ensemble des partenaires et non pas un seul et à ses objectifs²⁴.

Dans cette perspective, nous distinguons trois types d'indicateurs de performance suivant les critères d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

Au fait, deux attitudes peuvent être adoptées par une entité pour la recherche d'une mesure suffisante :

- Examen de l'entreprise comme un processus de création de valeur ;
- Recherche d'un indicateur multidimensionnel.

En outre, la performance devient globale lorsqu'elle prend en compte les intérêts des différentes parties dans l'organisation, notamment les actionnaires, les clients, les partenaires externes, le personnel et le public. La satisfaction de ces derniers permet un bon pilotage d'une performance durable qui peut être classifiée en plusieurs performances intermédiaires outre que la performance financière :

a) La performance économique

Elle s'attache principalement aux différents soldes de gestion et les ratios fournis par la fonction de comptabilité et traités par la fonction de finance. Elle est liée directement avec l'activité de l'entreprise et générée par la maximisation de certains indicateurs comme le chiffre d'affaires, le profit, la rentabilité tout en réduisant les coûts.

b) La performance commerciale :

Elle traduit la capacité de l'entité ou l'entreprise à satisfaire les besoins de sa clientèle habituelle et potentielle en proposant les biens et les services qui répondent au mieux à leurs attentes. Ce type de performance est représenté par les indicateurs liés aux clients tels que la

²⁴ Mémoire de fin d'étude, TALBI Yasmine, institut de financement du développement du Maghreb arabe.

part de marché occupée, le degré de satisfaction et de fidélisation des clients, ...etc.

c) La performance managériale :

Cette performance peut être appréciée à travers la mesure de l'aptitude des managers à réaliser les objectifs fixés préalablement en répartissant le temps consacré, et en effectuant une meilleure gestion avec une anticipation rationnelle.

d) La performance organisationnelle :

Selon M.Kalika la performance organisationnelle constitue les mesures qui portent sur la forme organisationnelle¹. Autrement dit, elle s'intéresse à l'impact de la forme hiérarchique ou l'organigramme sur la réalisation des objectifs et la réussite de l'entreprise. Elle est conditionnée par les facteurs²⁵ :

- Le respect d'une forme d'organigramme officielle ;
- La corrélation entre les différents services ;
- Le transfert et la diffusion de l'information ;
- La flexibilité de l'organigramme.

e) La performance sociale :

Elle traduit le degré de satisfaction des individus qui participent dans l'évolution de l'organisation. Elle concerne essentiellement les conditions de vie au travail et les différentes mesures prises par l'entreprise dans ce cadre. Dans la pratique, elle est obtenue en minimisant les dysfonctionnements qui peuvent toucher ces conditions. Elle est mesurée par plusieurs critères d'évaluation notamment le climat social au sein de l'organisation et le niveau de satisfaction des employés.

f) La performance technique :

Elle concerne l'innovation requise pour optimiser la manière d'utilisation des ressources disponibles devant l'entreprise. Cette innovation doit être exploitée dans les processus, les systèmes, les instructions,...etc afin d'optimiser la productivité, maximiser la rentabilité, augmenter les ventes et le chiffre d'affaires tout en gardant l'objectif de réduire les coûts associés.

g) La performance stratégique :

Elle désigne la capacité de l'entreprise à communiquer avec efficacité ses objectifs

²⁵ Mémoire de fin d'étude, TALBI Yasmine, institut de financement du développement du Maghreb arabe.

stratégiques aux employés et l'aptitude de ces employés à les transformer en tâches opérationnelles afin de réaliser la performance. Cette dernière est conditionnée par la fixation des objectifs les plus appropriés pour l'entité concernée²⁶.

3.3. La performance instrumentalisée

La performance instrumentalisée prend en compte à la fois :

- L'utilisation responsable des différentes mesures de performance afin de modifier les comportements des parties prenantes ;
- Les déviations qui associent la recherche d'une performance optimale mesurée au détriment de la performance réelle (par exemple la modification d'un plan d'amortissement pour accroître le résultat de l'entité sans toucher la performance réelle ;
- Les déviations qui associent l'assimilation de la mesure à l'objectif (dans ce cas l'atteinte du niveau de la performance mesurée devient l'objectif).

4- Les enjeux de la performance en assurance

La mesure et le pilotage de la performance constituent des éléments primordiaux dans la démarche d'amélioration et de développement d'une société d'assurance. La réussite de cette démarche est conditionnée par la maîtrise de :

4.1. L'appréciation du risque

Afin de mesurer de manière pertinente sa performance, toute compagnie d'assurance doit assurer une évaluation correcte des risques qu'elle va les supporter.

4.2. La gestion des sinistres

La maîtrise de la gestion des sinistres est un enjeu pour toute entreprise d'assurance qui cherche une performance optimale. Cette gestion est liée à une étude appropriée et une prévision pertinente des charges supportées suite aux sinistres survenus aux assurés²⁷.

4.3. La connaissance de l'environnement

Active dans un secteur concurrentiel et très réglementé, les compagnies d'assurance doivent comprendre et connaître les caractéristiques de leur macro-environnement afin de se positionner et d'atteindre un niveau de performance souhaité.

²⁶ Mémoire de fin d'étude, TALBI Yasmine, institut de financement du développement du Maghreb arabe.

²⁷ Mémoire de fin d'étude, TALBI Yasmine, institut de financement du développement du Maghreb arabe.

5- Les instruments de mesure et d'analyse de la performance

La mesure de performance a occupé une place primordiale dans les études antérieures et dans les pratiques des organisations. A cet effet, ce sont les méthodes utilisées dans ce cadre qui se développent mais la notion de mesure elle-même n'est pas nouvelle. Parmi les mécanismes utilisés à ce sujet nous citons les plus mentionnés dans les travaux de recherche.

5.1.Les tableaux de bord et reporting :

Le tableau de bord est un instrument de gestion, d'information et d'action qui récapitule les indicateurs de performance sous forme de grandeurs d'activité qui permet de déterminer l'avancement de l'entité vers l'atteinte des objectifs, de prendre des décisions au fur et à mesure, d'évaluer et de prévoir. Il doit être général, exhaustif et synthétique.

Quant au reporting il constitue un outil indispensable d'évaluation et de contrôle permettant la mise en évidence de qui a été effectué ou de qui a été décidé par une représentation périodique des réalisations de l'entreprise en termes d'activité et de résultats¹. Il produit des documents de synthèse destinés à la hiérarchie pour un but d'information sur l'état des centres de responsabilités de l'entité.

5.2.La méthode ABC (Activity Based Costing)

C'est une méthode qui repose sur l'analyse des coûts d'une entreprise par activité. Elle cherche à modéliser le lien entre les objets de coûts et les ressources en déterminant le coût par axe d'analyse notamment par produit, par clientetc.

La méthode ABC consiste d'abord à identifier les ressources, c'est-à-dire les charges consommées par chaque activité. Ensuite, il faut identifier les inducteurs des activités qui constituent des indicateurs permettant la mesure du niveau de consommation (temps,..). Finalement, elle requiert le calcul du coût de l'inducteur afin de quantifier la consommation des ressources pour chaque activité. Ceci permet d'optimiser la politique de coûts, d'améliorer la qualité des décisions prises et de corriger la performance de l'entreprise.

5.3.La méthode BBZ (Budget Base Zéro)

C'est une méthode conçue dans le cadre du contrôle de gestion afin d'améliorer la maîtrise des dépenses engagées comme frais généraux et de rationaliser la réallocation des ressources de l'entreprise²⁸.

²⁸ M. GERVAIS « Contrôle de gestion », Ed. Economica, 8e édition, Paris, 2005, p.446.

Elle repose sur l'idée de la remise en cause de chaque dépense et la budgétisation efficace en évitant l'élaboration des budgets futurs sur la base des précédents. Autrement dit, l'entreprise ne prend pas en compte l'historique de coûts, mais il s'agit des prévisions et des justifications détaillées des budgets pour chaque centre de responsabilité.

5.4.La méthode de gestion de processus ABM (Activity based management)

La méthode ABM est fondée pour compléter la méthode ABC en termes de gestion des activités tout en utilisant son apport technique. Elle repose sur l'introduction d'un nouveau mode d'organisation et de management appelé la structure transversale.

La méthode ABM vise l'amélioration de la performance par des démarches de rénovation continue.

5.5.Le benchmarking :

Le benchmarking, étalonnage ou parangonnage, est un outil d'évaluation et de comparaison entre concurrents ou des divisions de la même entreprise en matière de réalisations, statistiques, procédures,...etc¹. Autrement dit, c'est la mise en place d'un système permettant une analyse comparative entre plusieurs unités de décisions afin d'observer, mesurer et améliorer la performance avec des actions qui ont déjà fait leur preuve dans d'autres unités²⁹.

Le benchmarking peut être interne qui s'intéresse aux pratiques de fonctionnement propres à l'entité, et peut être externe qui se compose en fonctionnel et compétitif.

5.6.Les méthodes quantitatives :

Elles sont les méthodes statistiques et mathématiques permettant la mesure et la modélisation de la performance en utilisant plusieurs techniques notamment la programmation linéaire, l'analyse de données...etc.

Parmi les méthodes utilisées dans le but de traiter la performance des entités ce cadre, nous citons l'Analyse en Composantes Principales (ACP), la Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) et la méthode *Data Envelopment Analysis* (DEA).

✦ Pourquoi mesurer la performance ?

²⁹ Mémoire de fin d'étude, TALBI Yasmine, institut de financement du développement du Maghreb arabe.

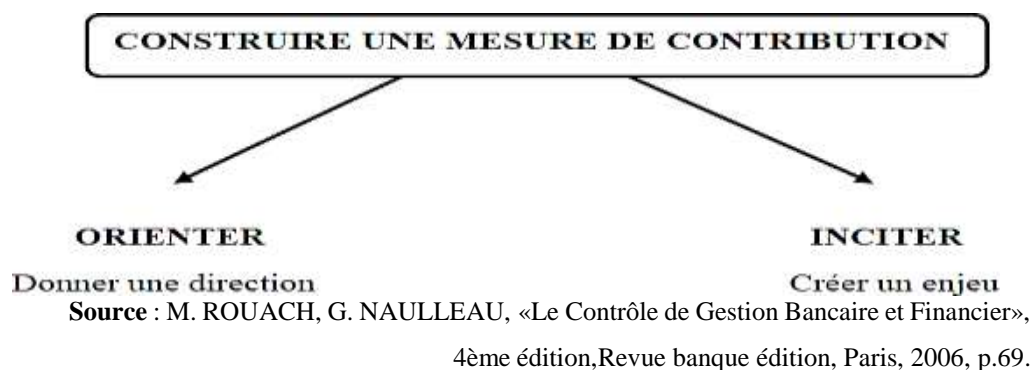
L'un des rôles de la mesure de la performance est de découvrir le processus de gestion lui-même. Elle recoupe alors la question plus générale de l'organisation, de l'accompagnement de telles performances, soulignant ainsi une conception plutôt fonctionnaliste. Par conséquent, il est nécessaire de mesurer pour agir, et d'agir pour changer les résultats, ce qui sous-tend les modèles d'action trouvés dans les approches rationalistes qui constituent les croyances les mieux établies en gestion.

Il peut améliorer la productivité, l'efficacité et comprendre le retour sur investissement, il met en lumière la qualité des relations commerciales et du service client, bien qu'il mesure l'image de marque et la notoriété de l'entreprise, par ailleurs elle permet d'avoir des informations sur la qualité du service et de comprendre le temps nécessaire à la correction des erreurs.

6- Les objectifs de mesure de performance

La mesure de performance pour une compagnie d'assurance ou pour n'importe quelle entreprise vise à orienter le comportement des managers. Cette orientation se fait à travers les informations fiables et l'incitation à l'action.

Figure N°08 : Les objectifs de mesure de performance



A cet effet, nous pouvons résumer les objectifs de la mesure de performance en deux principaux.

6.1. Informer

La mesure de la performance d'une entreprise génère des informations utiles aux managers pour le pilotage et la prise de décision au moment opportun. Or, un bon pilotage est conditionné, d'un côté, par la fiabilité et la pertinence de ces informations avant de les analyser et les exploiter par les parties concernées, et d'un autre côté, par la bonne communication.

Informers les managers et les responsables permet aussi de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise dans sa globalité ainsi que son réseau de distribution (Par exemple : le réseau d'agences pour une compagnie d'assurance).³⁰

6.2. Inciter

La mesure de la performance vise l'encouragement des différents acteurs au sein de l'entreprise à atteindre le niveau de performance attendu et améliorer celui déjà atteint. L'incitation peut être assurée à travers les mécanismes de récompense, les salaires variables, la négociation et l'intégration de l'ensemble du personnel dans une procédure participative.

7- La difficulté de la mesure de la performance

La mesure de la performance constitue un objectif fondamental pour toute entreprise généralement et pour les sociétés d'assurance en particulier¹. Néanmoins, cette mesure est conditionnée par plusieurs qualités qui ne sont pas évidentes et pouvant rendre la démarche difficile et complexe notamment³¹:

- ❖ **L'exactitude et la sensibilité de la mesure** : C'est-à-dire la capacité de la mesure obtenue à expliquer le phénomène voulu ;
- ❖ **La fiabilité et la pertinence** : Ce qui engendre les mêmes valeurs de mesure par les mêmes performances ;
- ❖ **L'objectivité** : Il s'agit de l'objectivité des acteurs qui effectuent la mesure et leur neutralité au regard des résultats ;
- ❖ **La compréhension** : Autrement dit la lisibilité et la facilité d'utilisation de la mesure par les preneurs de décisions et les parties prenantes de l'entreprise.

8- Les indicateurs de la performance

Exploiter des données justes et fiables dans le but d'identifier les pistes d'amélioration nécessaires à la prospérité de l'entreprise est la raison pour laquelle les gestionnaires considèrent davantage les indicateurs de performance) au sein de leur processus décisionnel.

Or, pour mieux atteindre les objectifs visés, davantage d'entreprises se tournent vers des stratégies de gestion ayant pour but de récolter des données mesurables permettant d'évaluer, sur plusieurs angles, la performance de leurs opérations.

³⁰ Mémoire de fin d'étude, TALBI Yasmine, institut de financement du développement du Maghreb arabe.

³¹ Mémoire de fin d'étude, TALBI Yasmine, institut de financement du développement du Maghreb arabe.

Maintenant que la technologie peut automatiser et numériser plus de 85 % des opérations d'une entreprise, les données qui en résultent permettent d'obtenir des mesures de performance très précises. Avec des tableaux de bord qui traitent les données utilisées, il est même possible de visualiser le comportement des indicateurs de performance en temps réel, ce qui simplifie les décisions stratégiques nécessaires. En partie pour ces raisons, vous entendrez probablement de plus en plus parler de la pertinence d'intégrer des mesures de performance dans la gestion des objectifs commerciaux. Ce qui suit vous aidera à mieux comprendre les différentes composantes et concepts liés aux indicateurs de performance afin de capter leur potentiel dans votre stratégie de croissance.

Un indicateur de performance a pour mission de mesurer le rendement des actions impliquées dans l'atteinte des objectifs qu'une organisation s'est fixée à court, moyen et long terme. Il permet aussi de comparer ses pratiques et ses résultats avec ceux de l'industrie.

Grâce à l'exploitation de données nécessaires à l'interprétation des indicateurs de performance, un dirigeant d'entreprise peut évaluer la productivité de son organisation et suivre le rythme des efforts attribués à cette dernière. Par le moyen de ces références, une organisation peut mieux cibler les pistes d'améliorations à apporter qui permettront d'atteindre ses objectifs de croissance.

Voici les six catégories qui sont attribuables à tous les secteurs d'activités confondus.

8.1. Les indicateurs de performance commerciale (vente & marketing)

Ces indicateurs de performance ont pour mandat d'identifier et de suivre les activités commerciales de votre entreprise. Ce type d'indicateurs de performance peut réunir des données permettant d'explorer plusieurs axes stratégiques tout en validant plusieurs hypothèses se référant à votre stratégie commerciale telle que :

- ✚ Mesurer les revenus générés en fonction des chaînes de production ;
- ✚ Calculer la productivité de vos chaînes de production ;
- ✚ Évaluer la capacité de production de nouveaux produits sur vos chaînes de montage ;
Estimer votre potentiel d'acquérir de nouvelles parts de marché ;
- ✚ Identifier la concordance de vos produits/services et de son prix sur le marché.

8.2 Les indicateurs de performance organisationnelle

Ces mesures sont surtout maîtrisées par les personnes responsables des ressources humaines. Ils sont utilisés principalement pour faciliter le contrôle des coûts de la masse salariale et la capacité de production. Reste qu'il est possible de formuler des indicateurs de performance pour mettre en lumière des enjeux qui concernent la main-d'œuvre et permettre d'identifier des pistes d'améliorations impliquant la gestion de votre personnel :

- + Taux d'absentéisme ;
- + Coût d'intégration de nouveaux employés ;
- + Niveau de performance ;
- + Taux de roulement ;

8.3 Les indicateurs de performance financière et comptable

En référence aux principaux ratios financiers établis selon le secteur d'activité exploité, les indicateurs de performance financière permettent d'obtenir les indications nécessaires pour évaluer la santé financière de l'entreprise. Grâce à ce type d'indicateur de performance, il est possible d'évaluer plusieurs composantes impliquées à la solidité et au potentiel financier de votre organisation :

- + Retour sur investissement ;
- + Taux de rentabilité ;
- + Besoins en fonds de roulement ;
- + Plan de trésorerie ;
- + La gestion des comptes à recevoir.

8.4 Les indicateurs de performance Internet, médias sociaux et commerce électronique

Si vous êtes une entreprise qui utilise Internet et les médias sociaux dans sa stratégie de commercialisation, vous êtes probablement déjà familier avec ce type d'indicateurs de performance. Reste à savoir jusqu'à quel point vous les utilisez pour diagnostiquer vos résultats. Lorsque bien exploités, ces indicateurs de performance aident grandement à faire le pont entre les efforts investis pour la promotion numérique de vos produits et la performance de vos ventes. Ces mesures deviennent en quelque sorte la voix de votre marché cible mettre en lumière différents comportements de votre audience et leur niveau d'engagement face à votre marque de commerce. Voici quelques exemples d'indicateurs de performance retrouvés dans cette catégorie :

- ✚ Nombre de nouveaux visiteurs ;
- ✚ La durée moyenne d'une visite sur votre site Internet ;
- ✚ Volume de trafic au coût par clic ;
- ✚ Taux de clics des campagnes publicitaires en ligne ;
- ✚ Nombre de paniers abandonnés ;
- ✚ Les produits les plus consultés.

8.5 Les indicateurs de performance pour la chaîne d'approvisionnement, inventaire et logistique

Parce que 79 % des entreprises qui possèdent une chaîne d'approvisionnement optimisée atteignent une croissance des revenus supérieure à la moyenne de leur secteur. Si vous gérez une entreprise manufacturière ou de distribution, l'utilisation d'indicateurs de performance, qui assurent le contrôle accru de votre inventaire et du roulement de votre marchandise, deviendront vos meilleurs amis. L'analyse des mesures clés de votre chaîne d'approvisionnement permettra de cibler les problématiques que peuvent vivre une entreprise dans sa gestion d'inventaire et dans sa logistique :

- ✚ Roulement de l'inventaire ;
- ✚ Entreposage ;
- ✚ Livraison ;
- ✚ Production des commandes.

8.6 Les indicateurs de performance informatique

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer la performance des activités technologiques de votre organisation. Pour une entreprise qui désire rentabiliser et optimiser ses processus d'affaires par le biais de solutions technologiques, elle pourra, à l'aide de ces indicateurs, calculer le coût total de ses solutions technologiques et les comparer au gain qu'elles apportent en termes de productivité ou de chiffre d'affaires (KPI alignement stratégique). Ces indicateurs sont aussi utilisés pour mesurer :

- ✚ La sécurité de vos systèmes informatiques ;
- ✚ Les incidences et problématiques informatiques ;
- ✚ La performance des infrastructures informatiques ;
- ✚ La disponibilité des systèmes.

Section 2 : la contrainte réglementaire spécifique à Solvency II

1- De solvency I a solvency II : approche historique

Le système de « solvabilité » adopté en 2002 et entré en vigueur en 2004 est venu renforcer le cadre réglementaire européen de solvabilité comportant deux directives spécifiques traitant séparément de l'assurance non-vie et de l'assurance vie datant respectivement de 1973 et 1979. Le dispositif de « solvabilité » est intervenu pour introduire l'exigence de marge de solvabilité. Ensuite une nouvelle directive datant de 2009 ayant pour objet de réformer le système « solvabilité » compte tenu des limites qu'il présente pour mettre en place un nouveau système prudentiel. A savoir, « solvabilité II » basé essentiellement sur le risque.

Tableau N° 03 – Les principales directives vie et non-vie

| | Non-vie | Vie |
|----------------|---------|------|
| 1ère directive | 1973 | 1979 |
| 2ème directive | 1988 | 1990 |
| 3ème directive | 1992 | 1992 |

1.1) Brève description de l'ancien système « solvabilité I »

Le système de « solvabilité I » se repose sur les bases suivantes³² :

- La détermination correcte de provisions techniques suffisantes ;
- La détention par la société, en représentation des engagements réglementés, de suffisamment d'actifs surs, liquides et rentables ;
- L'existence d'une marge de solvabilité disponible.

L'exigence de solvabilité selon le cadre réglementaire de « solvabilité I » est caractérisée par les notions ci-après :

- La marge de solvabilité ;
- L'exigence de marge de solvabilité ;

³² Mémoire fin de formation, HAMDAD Fadhila, Ecole des Hautes Etude d'Assurance, 2015-2016.

- Le fonds de garantie.

La marge de solvabilité est le surplus de fonds, imposé par la réglementation, en vue de couvrir le risque de manque des provisions techniques en cas d'événements exceptionnels et de mieux sécuriser les assurés. Elle est constituée essentiellement des capitaux propres, des réserves et des plus-values latentes.

La société d'assurance doit présenter une marge de solvabilité supérieure aux seuils réglementaires (l'exigence de marge de solvabilité et le montant de fonds de garantie).

L'exigence de marge de solvabilité « EMS » est le capital réglementaire requis pour qu'une société puisse poursuivre son activité. Elle représente un montant en-deça duquel les fonds propres de la compagnie, ne doivent se situer.

Le calcul de la marge de solvabilité en assurance non-vie est un pourcentage des primes et des sinistres tandis qu'en assurance vie, la marge de solvabilité est fonction des provisions techniques et des capitaux sous risques.

Le fonds de garantie est égal au tiers du montant de l'exigence de marge de solvabilité. Aussi, il doit respecter un plancher qui diffère selon la branche d'activité.

Dans le cas où, la marge de solvabilité d'une compagnie est inférieure à l'exigence de marge de solvabilité, celle-ci est tenue, dans un délai d'un mois, de constituer un plan de redressement. Si sa marge de solvabilité est inférieure au fonds de garantie, la société doit mettre en place, dans ce cas-là dans un délai d'un mois, un plan de financement à court terme pour retrouver la marge acceptable.

Si nécessaire, l'autorité de contrôle intervient pour retirer l'agrément de la compagnie se trouvant dans l'impossibilité de rétablir une marge de solvabilité suffisante.

Solvabilité I est alors le point d'achèvement de l'édifice. Son but : construire des ratios et fonctionner comme une sorte de « warning » permettant de mettre en garde les organismes lorsqu'ils s'approchent d'une zone de danger.³³

À ce stade des travaux, deux soucis s'interposent :

- Le principe de lisibilité : faire en sorte qu'une entreprise d'un pays A puisse

³³ Mémoire final, master actuariat, par Anthony Levy, Université Paris DAUPHINE.

exercer dans un pays B tout en s'assurant que les lois s'accordent et que les consommateurs aient pleinement connaissance des produits qu'ils consomment ;

- Le principe d'adaptabilité : mettre en place des règles qui peuvent être facilement adaptées ; tout l'enjeu étant de les standardiser. En effet, un article de Solvabilité I impose des provisions techniques « suffisantes » mais chaque état est libre d'avoir sa propre notion de suffisance.

Les années 90 révèlent alors une période assez ambiguë : les règles sont stables, le dispositif tient la route (pas de faillite) mais on remarque tout de même quelques défaillances.

En l'espace de deux années seulement, la commission européenne évoque alors deux points de vue totalement antagonistes :

- En 1997, elle désire finaliser les travaux commencés à la suite de l'après-guerre ;
- En 1999, elle souhaite faire table rase sur le passé notamment à cause du rapport Müller qui identifie un certain nombre d'évolutions : provisions techniques en non-vie, apparition de l'ALM, la comptabilité en Fair-Value, modèles internes, ...

En 1999 commence alors une longue série de discussions quant à un possible remaniement de réglementation. Tout d'abord, les mathématiques financières font leur apparition (au départ juste dans les écoles) ainsi que l'économie empirique qui est perçue comme une intuition permettant de formaliser des réflexions. Ils donnent naissance aux fondements mêmes des modèles actuariels bien que cela impose une culture scientifique bien plus pointue.

Par ailleurs, certains mouvements d'harmonisation des normes commencent à voir le jour dans le secteur comptable et bancaire avec IFRS et la série de normes « Bâle ». Des normes compatibles entre elles et dont l'assurance est totalement étrangère jusqu'au début des années 2000.³⁴

On évoque alors un projet absolument embryonnaire qui passe par une longue phase expérimentale entre 2000 et 2002 et dont les enjeux sont notamment les suivants : le pilotage du risque et les échanges avec les agences de notation afin de revoir leur avis à la hausse. Le régulateur commence à s'imposer...

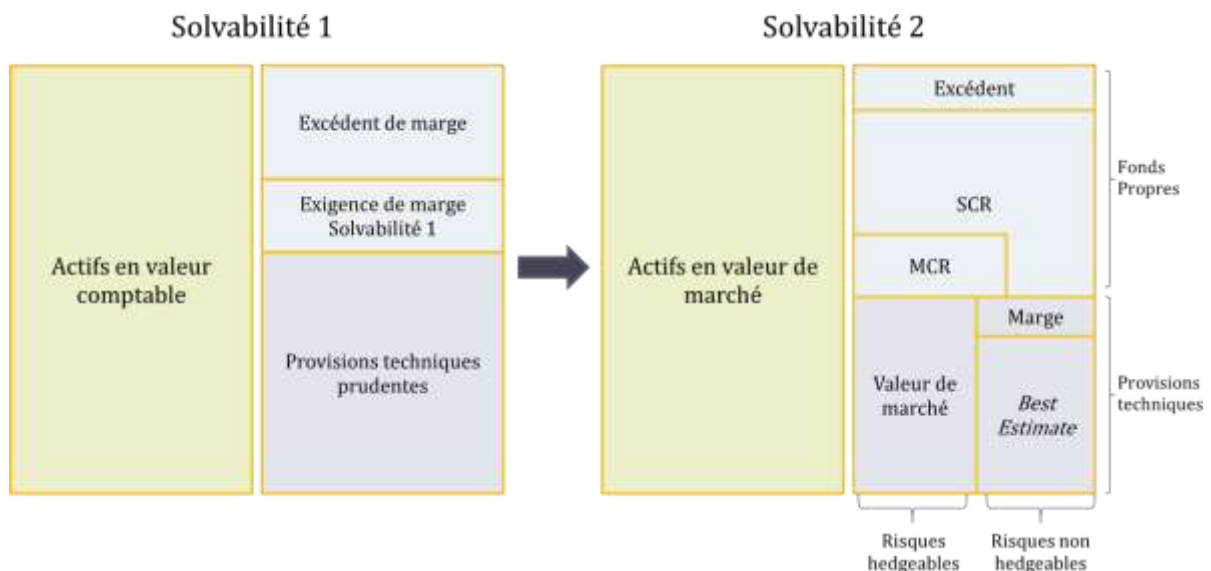
³⁴ Mémoire final, master actuariat, par Anthony Levy, Université Paris DAUPHINE.

Les principes susceptibles d'être mis en place sont alors des choses familières pour les régulateurs qui concluent sur des constats plus agnostiques que définitifs. On passe enfin d'une phase exploratoire à un processus de décision entre 2002 et 2004 et ceci, selon trois principes :

- Mettre en accord les normes assurantielles et comptables ;
- Implémenter ces normes de manière concrète et opérationnelle ;
- Collaborer avec le CEIOPS de par le besoin d'outillage technique.

Ce sont ces trois principes qui ont fini par concorder pour fabriquer les fondements de base de Solvabilité II.

Figure N° 09 : passage du bilan solvabilité 1 au bilan solvabilité 2



Source : schématise l'évolution des règles existantes (Solvabilité 1) aux futures règles (Solvabilité 2).

1.2) Les critiques à l'égard de « solvabilité I »

Le système de « solvabilité I » comporte, certes des avantages car il est peu coûteux et relativement simple puisque les calculs sont fondés sur des données comptables, il comporte cependant de nombreux inconvénients segmentés en deux catégories, à savoir³⁵ :

1.2.1) les limites quantitatives

▪ « solvabilité I » se réfère au passé en supposant que le passé est représentatif du futur. Cette vision de la réglementation totalement rétrospective est remise en cause.

³⁵ Mémoire de fin de formation, CHELLOUCHE Mehdi, Ecole de Hautes Etudes d'Assurance, 2010-2012.

- le calcul de l'exigence de marge de solvabilité ne pénalise pas les compagnies qui ne provisionnent pas assez alors qu'il pénalise la prudence de tarification et de provisionnement.

- « solvabilité I » ne tient pas compte de l'ensemble des risques auxquels la société d'assurance est exposée.

1.2.2) les limites qualitatives

- Absence de méthode de gestion pour assurer la surveillance sur le contrôle interne.
- Le système s'est révélé insuffisant vis-à-vis d'autres systèmes de solvabilité internationaux.
- L'inadéquation de « solvabilité I » avec les normes comptables internationales IAS-IFRS.
- Existence de divergences des systèmes de solvabilité entre les pays de l'Union Européenne, ce qui fausse la concurrence entre les Etats.

2- Pourquoi un nouveau cadre de Solvency

Dans le but de trouver des remèdes aux dysfonctionnements de l'ancien système de solvabilité, la réforme « Solvency II » a pour ambition (compte tenu de son application toute récente) de parfaire le dispositif prudentiel et corriger les insuffisances de « Solvency I ». ce nouveau système adopte une nouvelle approche prospective basée sur le risque, couplée à l'approche rétrospective en vue de promouvoir une meilleure gestion des risques par les assureurs, d'harmoniser les normes prudentielles et de renforcer le dialogue prudentiel.

3- Les fondations de Solvency II

Par rapport à la directive Solvency I actuellement en place, Solvency II a généralisé la mesure du risque opérationnel, introduit le *Solvency Capital Requirement* et entraînera un contrôle accru du régulateur.

La première phase de Solvency II s'est déroulée de mai 2001 à l'automne 2003.

L'objectif consistait à développer un référentiel de haut niveau en termes d'exigence de solvabilité pour les compagnies d'assurances n'identifiant les insuffisances du dispositif actuel et en investiguant de nouvelles techniques permettant de maîtriser le risque d'insolvabilité.

A ce titre, la commission européenne commanda deux études :³⁶

- ✓ Le rapport Sharma présenté en décembre 2002 par le groupe de Londres et le groupe de travail « ad hoc » mis en œuvre par la conférence des autorités de tutelle européennes. Ce rapport arriva à la conclusion qu'un renforcement des fonds propres associé à un management de qualité était l'outil majeur préventif du risque d'insolvabilité des compagnies d'assurances ;
- ✓ Une deuxième étude mettant en exergue la nécessité de construire un dispositif de contrôle beaucoup plus basé sur les risques.

Dans cette première étape émergea l'idée de construire un dispositif de contrôle de la solvabilité des compagnies d'assurance par le biais de trois piliers (raisonnement identique à Bâle II). Combinant à la fois des outils de mesure quantitatifs et qualitatifs innovants, tel que :

- Matching entre actif et passif ;
- Identification et quantification des risques et minimisation du risque systématique ;
- Estimation des flux et décaissement liés à la sinistralité ;
- Convergence entre les modèles spécifiques d'évaluation des risques de compagnies et les modèles des autorités de tutelle.

La solvabilité est la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements, c'est-à-dire générer suffisamment d'activité pour pouvoir rembourser ses dettes envers ses créanciers (dettes financières) et ses assurés (provisions techniques). Une partie du remboursement de ces engagements est assurée par les fonds propres, capital détenu par les propriétaires de l'entreprise. Ils constituent donc une sécurité dans les comptes, que la Commission Européenne voudrait renforcer en leur imposant des seuils minimum, le MCR et le SCR (voir paragraphe suivant).

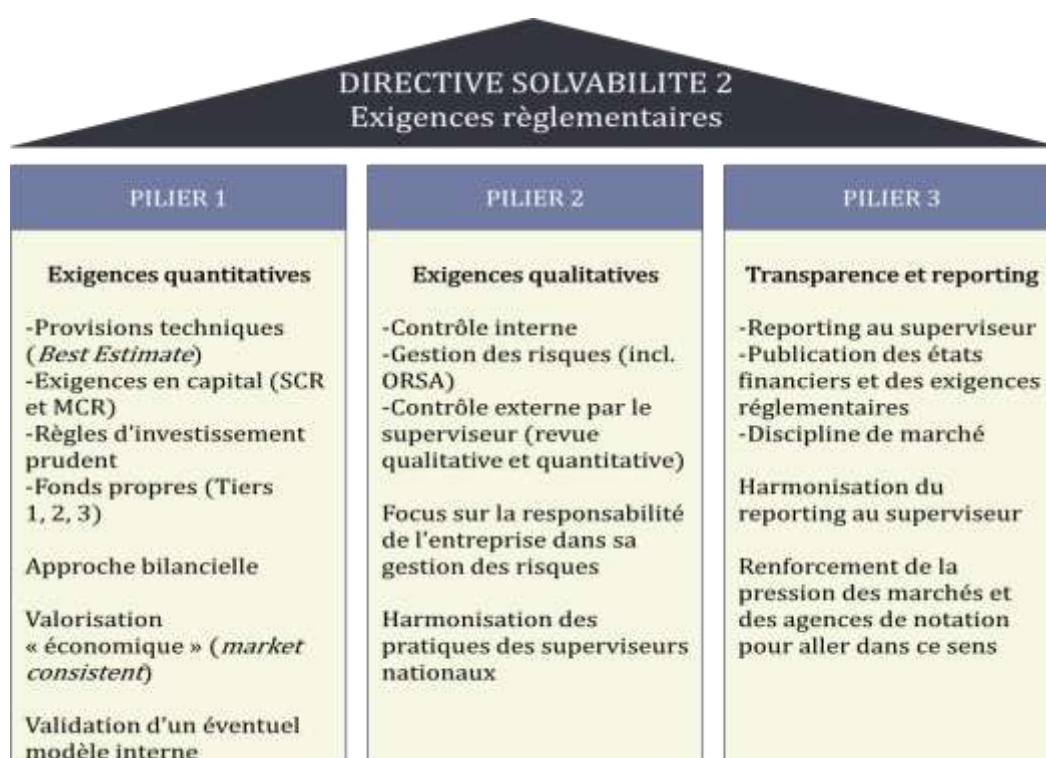
4- Mise en œuvre du dispositif via les 3 piliers de Solvency II

La phase 2 du dispositif s'est traduite par la mise en œuvre législative et administrative du dispositif Solvency II à trois niveaux :

³⁶ Pascal KEBEREL, « Management des risques, inclus secteurs banques et assurances », éd organisation, Paris, 2009, P104.

- rédaction du projet de directive européenne par la Commission européenne pour adoption par le Parlement et le Conseil européens ;
- mise en œuvre effective des mesures proposées par le groupe technique, y compris les mesures techniques, par l’EIOP C (European Insurance and Occupational Pensions Committee) ;
- mise en œuvre d’un processus d’harmonisation des processus de contrôle intra- UE, IOPC, Calls, Risks.³⁷

Figure N°10 : Les Trois piliers de la directive Solvabilité 2



3.1. Pilier 1 : les exigences quantitatives

Le premier pilier définit les exigences quantitatives et concerne la valorisation des postes du bilan à l’actif et au passif. En effet, dans Solvabilité II, un bilan dit économique par rapport au bilan comptable est requis. Tous les postes doivent être valorisés en valeur de marché et non plus en valeur historique.³⁸

³⁷ Pascal KEBEREL, « Management des risques, inclus secteurs banques et assurances », éd organisation, Paris, 2009, P104.

³⁸ Mémoire final, master actuariat, par Gary BENSALID, Université Paris DAUPHINE.

Dans le dispositif Solvabilité 2, le principe de calcul des provisions techniques repose sur la distinction entre deux catégories de risques :

- Les risques couvrables, pour lesquels une valeur de marché est disponible.

Dans ce cas, le montant des provisions est le prix de marché d'un instrument financier qui répliquerait les flux du contrat d'assurance.

- Les risques non couvrables, pour lesquels aucune valeur de marché n'est disponible.

Dans ce cas, le montant des provisions techniques correspond au montant qu'une entreprise d'assurance devrait payer actuellement pour transférer ses engagements à un autre assureur.

Dans le cas de risques non couvrables, Solvabilité II exige que l'on décompose les provisions techniques comme la somme de deux éléments :

- le *Best Estimate*,
- la marge pour risque (*Risk Margin*).

Solvabilité 2 impose des montants minimum de fonds propres :

- ✓ Le MCR – Minimum Capital Requirement : il correspond au niveau minimum de fonds propres en dessous duquel l'autorité de contrôle intervient systématiquement pour rétablir la santé de l'établissement concerné (ou pour le liquider)
- ✓ Le SCR – Solvency Capital Requirement : il représente le capital cible nécessaire pour absorber des pertes inattendues (entraînées par exemple par des événements extrêmes et imprévisibles – catastrophes naturelles, chute brutale des marchés, attentats terroristes, etc.).

Ces deux montants sont calculés à partir du bilan économique de la compagnie en question, soit par une formule standard proposée par la Commission Européenne, soit par un modèle interne (complet ou partiel) développé par l'entreprise. Alors que sous le régime de Solvabilité 1, le bilan des compagnies est édité selon les normes comptables prudentes, ce dernier est édité en valeur économique (valeur de marché) sous Solvabilité 2. L'actif est en valeur de marché et les provisions techniques sont calculées selon une vision Best Estimate.

Elles correspondent à l'estimation la plus juste des prestations futures. Ces estimations se font selon différentes méthodes de projection, qui seront décrites par la suite. Une marge de risque est ajoutée à ces provisions afin de les rendre davantage prudentes au regard de la survenance de risques techniques non échangeables sur un marché liquide et complet.

- ✓ Par ailleurs, afin d'établir un modèle pour la quantification des risques, c'est la VaR qui a été retenue. Il s'agit d'un outil financier fréquemment utilisé, permettant de déterminer la perte maximale sur un horizon donné T et compte tenu d'un niveau de risque α . Ainsi, si X est une variable aléatoire.³⁹

3.2. Pilier 2 : les exigences qualitatives

Le pilier 2 évoque principalement les exigences en termes de gouvernance et de gestion des risques pour les entreprises d'assurance. Les mesures à appliquer sont celles des articles 41 à 49 de la directive 2009/138/CE et consiste principalement en la mise en place de quatre fonctions clés ainsi qu'en l'évaluation en propre des risques (ORSA – Article 45). L'objectif étant d'établir une organisation efficace qui garantit une gestion prudente et saine de l'activité.

Dans le cadre de ce pilier, la directive impose en effet d'établir les quatre fonctions clés suivantes au sein de chaque organisme d'assurance et dont les responsables doivent être notifiés à l'autorité de contrôle :

- La fonction gestion des risques, devront couvrir les processus opérationnels tels que la souscription, le provisionnement, l'ALM, les investissements, la réassurance et les risques opérationnels, d'illiquidité et de concentration ;
- La fonction contrôle interne, qui doit s'assurer de la mise en place de procédures et d'un cadre de contrôle interne incluant une fonction de vérification de la conformité ;
- La fonction audit interne, qui doit être identifiée et procéder à des vérifications ;
- La fonction actuarielle, qui doit donner un avis pertinent et constructif sur les différents éléments techniques (calculs, hypothèses, etc.). La responsabilité d'un actuinaire doit être engagée dans la mise en place des différents calculs effectués.⁴⁰

Le deuxième aspect essentiel de ce pilier est l'évaluation en propre des risques ou ORSA. L'objectif principal de l'ORSA est d'illustrer la capacité de l'organisme à identifier, mesurer et gérer les éléments de nature à modifier sa solvabilité ou sa situation financière. Il apparait donc comme un volet quantitatif car il consiste à mesurer les risques sur un horizon plus long que celui du pilier 1. En effet, l'horizon d'analyse dans

³⁹ Mémoire final, master actuariat, par Gary BENSALD, Université Paris DAUPHINE.

⁴⁰ Mémoire final, master actuariat, par Gary BENSALD, Université Paris DAUPHINE

le pilier 1 est à 1 an. Et, bien que la directive ne fixe pas d'horizon sur l'ORSA, il est communément admis de prendre un horizon de 5 ans.

Selon la directive, l'ORSA⁴¹ comprend trois composantes qu'il convient de traiter tant au niveau qualitatif que quantitatif. Ces trois composantes concernent :

- L'évaluation du besoin global de solvabilité (BGS) compte tenu du profil de risque spécifique à l'entreprise. Ceci passe éventuellement par la production d'une cartographie des risques auxquels l'organisme d'assurance est soumis ainsi que par une vision stratégique de l'activité ;
- Le respect permanent des exigences de capital et des provisions techniques durant un horizon de temps établi sur la base de la durée de l'activité de l'organisme ;
- L'analyse du caractère adapté des risques aux modèles d'évaluation et hypothèses du pilier 1 et la mesure dans laquelle le profil de risque de l'entreprise s'écarte des hypothèses qui sous-tendent le capital de solvabilité requis.

Ce pilier repose donc sur une partie qualitative et une partie quantitative.

3.3. Pilier 3 : communication et transparence

Le troisième pilier du dispositif Solvency II réside dans l'existence d'une discipline du secteur de l'assurance et d'une transparence du marché. À ce titre, il est intéressant d'analyser l'aide que peuvent fournir des outils de communication financière telles que les normes IFRS 4 (actifs et passifs d'assurance) et IFRS 7 (états financiers).

ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) ET directive Solvency II

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

Ce modèle interne doit contenir :

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

⁴¹ ORSA : Own Risk and Solvency Assessment ou Évaluation interne des risques et de la solvabilité

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

La fréquence de calcul du SCR doit être adaptée au profil de risque au moins une fois par an pour un profil de risque moyen, à chaque changement significatif de profil de risque.

Le MCR doit être calculé tous les trimestres.⁴²

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

- si les fonds propres sont intégrés entre le SCR et le MCR : notification du superviseur, fourniture d'un plan de redressement (levée de fonds, réduction des risques), réunions régulières avec le superviseur ;
- si les fonds propres sont inférieurs au niveau de capital minimum (MCR) : fourniture d'un plan de sauvetage financier, éventuel arrêt de la souscription, préparation par le superviseur du plan de retrait d'agrément et de dissolution.⁴³

5- les limites de la Solvency II

La formule standard Solvabilité 2 est très utilisée, car nombre d'acteurs n'ont pas les moyens de développer des modèles internes. Cette formule présente cependant plusieurs limites quant à la quantification des risques (pilier 1), que le régulateur voudrait que les entreprises pallient.

La principale critique de la formule standard, paradoxalement, est son caractère « standard », transposable tout type d'acteur. Les spécificités des entreprises ne sont pas suffisamment considérées, et certaines calibrations, fondées sur une moyenne européenne de l'état du marché, peuvent se révéler inadéquates par rapport aux caractéristiques propres des entreprises. Les exigences quantitatives peuvent par exemple être trop sévères pour un petit assureur ou une petite mutuelle.

Une deuxième critique est l'absence de prise en compte de certains risques, qui peuvent avoir un impact non négligeable sur la solvabilité des entreprises. Par exemple, le risque de réputation n'est pas modélisé dans la formule proposée par le régulateur. Un autre exemple

⁴² Pascal KEBEREL, « Management des risques, inclus secteurs banques et assurances », éd organisation, Paris, 2009, P106.

⁴³ Pascal KEBEREL, « Management des risques, inclus secteurs banques et assurances », éd organisation, Paris, 2009, P104.

serait le risque de crash informatique, qui apparaît dans le risque opérationnel, mais sans réelle méthode de quantification.⁴⁴

Une troisième critique s'attaque à l'horizon de la métrique SCR. Le régulateur requiert un SCR annuel (VaR à 99,5% à horizon un an) alors que certains risques nécessitent une gestion à plus long terme. En effet, les branches d'activités longues, dont les sinistres s'écoulent sur plus de cinq ans (par exemple la responsabilité civile, l'épargne ou la retraite), pâtissent d'une gestion des risques inadaptée, impactant directement la solvabilité de l'entreprise. Cette solvabilité devrait pouvoir être mesurée à plus long terme pour mieux tenir compte de ces branches d'activités.

Face à ces limites, le régulateur incite les entreprises à développer, en parallèle du respect de la formule standard, leur propre vision du risque à travers le processus ORSA.

6- Mise en œuvre du processus ORSA⁴⁵

6.1. L'ORSA, un processus organisé autour de six clés

Le processus ORSA, émanant de la direction de l'entreprise, peut être mis en œuvre aux différents échelons opérationnels en respectant six principes clés.

➤ L'ORSA doit être développé par et pour l'entreprise

L'article 29 de la directive Solvabilité 2 spécifie que « certains risques ne peuvent être convenablement contrôlés qu'au moyen d'exigences concernant la gouvernance, et non pas des exigences quantitatives exprimées dans le capital de solvabilité requis. L'efficacité du système de gouvernance revêt donc une importance critique pour la qualité de gestion de l'entreprise d'assurance et pour le système de contrôle ».

➤ L'ORSA doit intégrer tous les risques inhérents à l'activité de la compagnie susceptible d'avoir un impact potentiel sur sa capacité à faire face à ses engagements

Il est possible d'étendre le champ défini dans les mesures d'application de la directive Solvabilité 2 afin d'adapter le calcul de besoin en capital des risques spécifiques.

⁴⁴ Mémoire final, master actuariat, par Emma GONDRAN et Romain LAGRESLE ENSAE ParisTech.

⁴⁵ Mémoire final, master actuariat, par Emma GONDRAN et Romain LAGRESLE ENSAE ParisTech.

➤ **L'ORSA doit respecter le principe de proportionnalité**

Le niveau d'exigence est fonction de la nature du risque, de sa complexité et du volume d'exposition. Néanmoins, l'EIOPA précise qu' « il faut reconnaître que l'ORSA peut promouvoir l'utilisation de méthodes plus sophistiquées, puisqu'il faut maîtriser les relations entre les risques et leur impact sur le besoin en fond propre ». Toutefois, pour les entreprises de petite taille, l'ORSA ne doit pas représenter une tâche disproportionnée.

➤ **L'ORSA doit s'intégrer pleinement dans le processus de décision**

Ce principe traduit en partie le caractère temporel de l'ORSA, dans le sens où chaque entité devra évaluer régulièrement (au minimum une fois par an) son besoin de solvabilité afin de le confronter à son profil de risque et à sa stratégie commerciale.

➤ **L'ORSA doit être prospectif, et tenir compte du business plan, des prévisions de l'entreprise de l'environnement externe**

Le second caractère temporel (prospectif) se retrouve dans ce principe, qui pallie ainsi un des manques majeurs identifiés lors du calcul du capital réglementaire (SCR)

➤ **Les processus et résultats de l'ORSA doivent être justifiés de manière adéquate, documentés en interne, et être évalués de manière indépendante**

Cette mise en œuvre peut en partie être sous-traitée, mais le dispositif de gestion interne des risques est du ressort de l'entreprise. L'ORSA doit être actualisé au moins une fois par an, mais la mise en place d'indicateurs ou de seuils d'alerte qui déclenchent le processus d'actualisation de l'ORSA est vivement recommandée (faillite sur le marché, changement réglementaire, catastrophe naturelle, etc.)

6.2. L'ORSA, un outil de pilotage et de gouvernance de l'entreprise

l'article 44 de la directive spécifie qu'il est nécessaire que « les entreprises d'assurance de réassurance mettent en place un système de gestion des risques efficace, qui comprenne les stratégies, les processus et procédures d'informations prudentielles nécessaires pour déceler, mesurer, contrôler, gérer et déclarer, en permanence, les risques auxquels elles sont ou pourraient être exposées ainsi que les interdépendances entre ces risques, au niveau individuel et agrégé. Ce système de gestion des risques est efficace, parfaitement intégré à la structure organisationnelle et aux procédures de prise de décision de l'entreprise d'assurance ou de réassurance et dûment pris en compte par les personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ou qui occupent d'autres fonctions clés »

Les processus de gestion des risques et le contrôle interne doivent donc avoir un rôle dans chaque décision et être intégrés dans le mode de fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, les fonctions actuarielles, de conformité et de gestion des risques doivent permettre, en parallèle de systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, la mise en place d'une fonction d'audit interne. Ces quatre fonctions sont soumises à un certain nombre de contraintes :

- ❖ L'implication et l'efficacité de la gouvernance dans la définition d'un système de gestion des risques, essentielles pour garantir le succès du processus (l'ORSA doit enrichir l'approche quantitative du pilier 1)
- ❖ Les organes du processus de contrôle interne doivent être efficaces (article 46 de la directive)
- ❖ L'entreprise doit se doter d'une fonction de conformité afin de s'assurer que la mise en place de l'ORSA et l'ensemble des opérations de la compagnie respectent les dispositions réglementaires, législatives et administratives
- ❖ Une fonction actuarielle doit également être présente afin de superviser le calcul des provisions techniques, de discuter de la politique de souscription et des solutions de couverture en réassurance. La fonction actuarielle devra accompagner la mise en œuvre du système de gestion des risques (plus particulièrement pour la modélisation des risques soumis à des exigences de capital)
- ❖ Un poste de responsable exécutif du dispositif de gestion des risques (CRO – Chief Risk Officer) doit être identifié. Son rôle est de superviser et coordonner le pilotage des risques, la mesure et le contrôle des risques
- ❖ L'ORSA impose la mise en place d'une fonction d'audit interne (article 47 de la directive) qui se doit d'être indépendante des fonctions opérationnelles et qui vérifie l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne ainsi que la pertinence globale du système de gouvernance

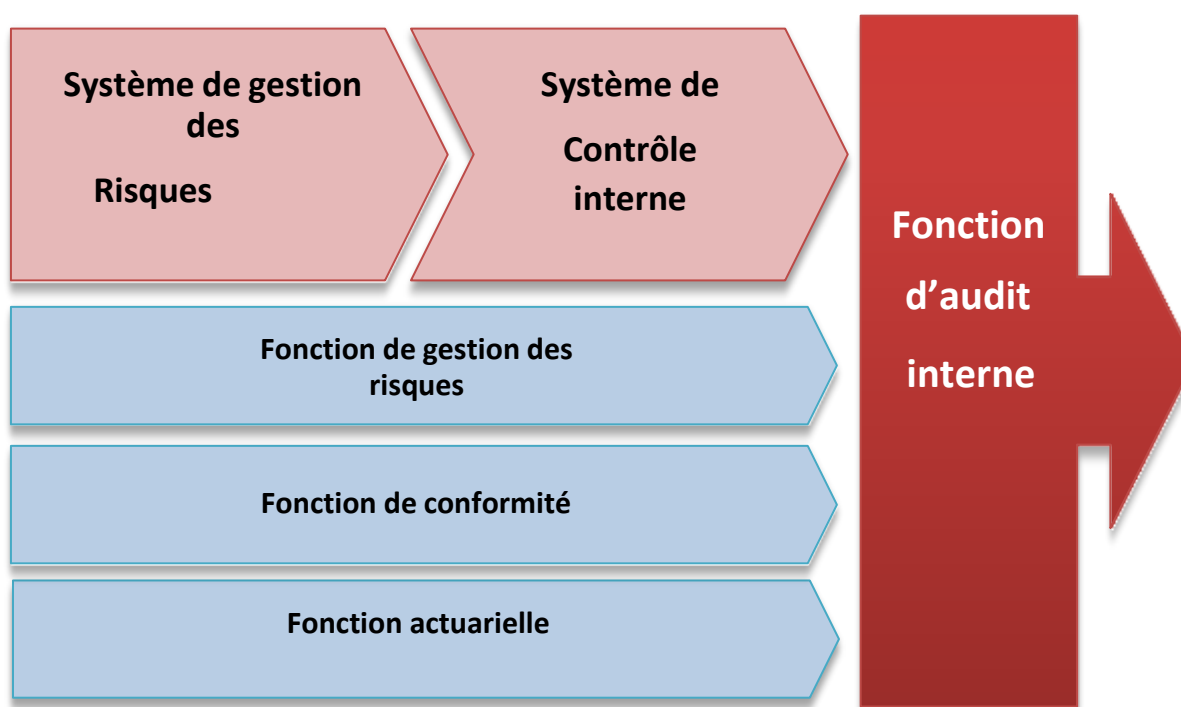
Ainsi, l'ORSA correspond un processus d'évaluation interne des risques, majeur dans la gestion de l'entreprise. Pour cela, le développement de quatre fonctions et de deux processus est nécessaire :

- Gestion des risques
- Contrôle interne et conformité
- Actuariat

- Audit interne
- Système de gestion des risques
- Processus de contrôle interne renforcé

Le rôle du conseil d'administration dans la mise en œuvre du processus ORSA ne doit pas être sous-estimé. Il en est l'origine (et en a la responsabilité) et l'utilise comme outil stratégique de gouvernance de l'entreprise.

Figure N° 11 : le dispositif de l'ORSA



Source : mémoire de Zemmouri safa, institut de financement du développement du maghreb arabe I.F.I.D

L'ORSA ET LE PILOTAGE⁴⁶

L'ORSA, au sein du processus de gestion des risques, permet d'affiner la perception des risques auxquels l'entreprise est exposée, de mesurer l'impact de la politique de gestion des risques. Ainsi, les informations issues de l'ORSA permettent de compléter le besoin réglementaire de fonds propres.

Tout en intégrant une contrainte d'appétit au risque dans le développement de l'entreprise, l'ORSA doit permettre d'avoir une vision prospective de la situation de solvabilité de l'entreprise. Les objectifs de rendement ne sont plus les seuls moteurs des

⁴⁶ Mémoire final, master actuariat, par Emma GONDRAN et Romain LAGRESLE ENSAE ParisTech.

décisions des instances dirigeantes des entreprises, la dimension risque doit désormais aussi être prise en compte dans le pilotage de la structure.

Enfin, les concepts de sensibilisation au risque, de tolérance au risque et la dualité rendement/risque doivent être développés tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Une assimilation homogène de cette nouvelle dimension prudentielle garantit l'efficacité de l'ORSA et la réussite de Solvabilité 2.

L'ORSA est un outil de pilotage de l'entreprise adapté au profil de risque de l'entreprise, tenant compte de ses spécificités, lui permettant d'élaborer une stratégie de gestion des risques et d'investissement dans cette gestion qui lui est propre. Il devient donc nécessaire de bien connaître le profil de risque de l'entreprise, et de fixer une enveloppe de prise de risque en cohérence avec la stratégie commerciale de l'entreprise. Cette enveloppe constitue l'appétence au risque de l'entreprise.

Section 3 : le lien entre le management des risques et la performance

Le management des risques contribue à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'organisation et à la minimisation des pertes. L'incertitude est source de risques et d'opportunité, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

La valeur de l'organisation est maximisée d'une part lorsque la direction élabore une stratégie et fixe des objectifs afin de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés. Ainsi le management des risques comprend les éléments suivants⁴⁷ qui contribuent à la mise en place d'un reporting efficace et au respect de la conformité aux lois et réglementations. En bref, grâce au déploiement de ces éléments, une société est mieux armée pour être performante et atteindre ses objectifs :

1- Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation : l'appétence pour le risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu'elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associées et développe le dispositif pour gérer les risques correspondants.

2- Développer les modalités de traitement des risques : le dispositif de management des risques apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse parmi les différentes options de traitement des risques que sont : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque.

3- Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles : les organisations améliorent leur capacité à identifier et traiter les événements potentiels, ce qui leur permet d'atténuer les impondérables et de diminuer les coûts ou pertes associés.

4- Identifier et gérer les risques multiples et transverses : chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l'organisation. Le dispositif de management des risques renforce l'efficacité de traitement des impacts en cascade et apporte des solutions intégrées pour les risques à conséquences multiples.

5- Saisir les opportunités : c'est en prenant en compte en large éventail d'événements potentiels que la direction est le mieux à même d'identifier et de tirer parti des opportunités de façon proactive.

⁴⁷ John J. Flaherty et al, « *le management des risques des entreprises* », éd organisation, Paris, 2006, P04

6- Améliorer l'utilisation du capital : c'est en ayant une vision claire des risques de l'organisation que la direction peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et en améliorer l'allocation.

Conclusion

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que l'objectif général du management des Risques et les principaux apports introduit par le référentiel « Solvency II », afin de survivre en s'adaptant à un environnement risqué, en perpétuel changement, afin de persévérer dans la poursuite et de la continuité de ses activités, la réalisation de ses projets et atteindre ses objectifs (la valorisation, rentabilité, croissance et leur profit).

La gestion des risques est un processus qui cherche à maîtriser les risques, afin d'optimiser la performance de la société, il est conçu par la gestion et adapter à la structure et l'effectif organisationnel. Composé de quatre étapes successives, l'identification, l'évaluation, le traitement et les activités de contrôle, elles permettent la détection à temps des anomalies et leurs mesures, dans le but d'atténuer les impacts à travers des traitements appropriés à chaque type.

Ainsi d'assurer sa performance qui relève d'un concept multidimensionnel, ses différents indicateurs qui mèneront l'entreprise vers le chemin d'efficacité, d'efficience et de pertinence, elle représente l'une des clés de survie et de réussite de chaque entreprise, et elle permet aux entreprises de monde entier de se faire une place.

Chapitre III :

Etude de cas de la compagnie CASH

Assurance

Introduction

Dans le but de mettre en valeur notre étude théorique, et de l'appliquer dans un cas réel, nous avons choisis la compagnie CASH ASSURANCE qui est l'une des plus grandes compagnies d'assurance algériennes, cette dernière nous a offert l'opportunité de confronter de près le domaine d'assurance à travers les différents outils et applications qui ont été mise en place par la société, tel que sa gestion des risques et son impact sur la performance de la compagnie ainsi que la pratique de la réglementation Algérienne par rapport au calcul de sa marge de solvabilité

Dans ce cas, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections. La première section sera dédiée à la présentation de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures (CASH), ensuite la deuxième section sera portée sur les conformités aux normes de la solvabilité de la compagnie CASH assurance, ainsi qu'une étude portée sur le calcul de la marge de solvabilité de cette compagnie, enfin dans la dernière section est apparue nécessaire de parler sur l'impact du management des risques sur la performance de la CASH Assurance.

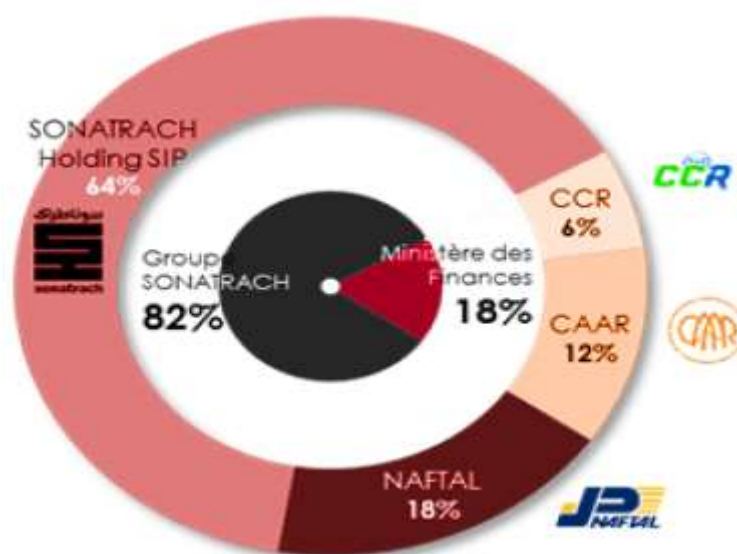
SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de la compagnie d'assurance « CASH »

1. Présentation de la compagnie d'assurance CASH

La Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures, par abréviation CASH, est une compagnie d'assurance algérienne agréée par Arrêté Ministériel N° 35 du 18 juillet 1999, c'est la plus jeune compagnie d'assurance dommage (biens et responsabilités) à capitaux public, née à la faveur de l'ordonnance 95-07 ayant libéralisé le secteur en Algérie pour effectuer toutes les opérations d'assurance et de réassurance dans tous les secteurs d'activité.

La CASH est une filiale du groupe SONATRACH (NAFTAL et SONATRACH), c'est une société par actions au capital social de 7.800.000.000 Da totalement libéré, détenu majoritairement par le groupe SONATRACH avec 82% des part au titre du ministère de l'Energie, les 18% restants sont détenus par deux sociétés au titre du ministère des finances : la compagnie centrale de réassurances (CCR), et la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR).

Figure N°12 : l'actionnariat de la CASH assurance



Source : rapport annuel 2019 de la CASH

A sa création, la CASH avait pour vocation de se spécialiser au départ dans couverture des risques liés aux activités hydrocarbures (risques pétroliers et d'énergie), elle s'impose rapidement les années suivantes comme un acteur incontournable sur les risques de grands

projets industriels et de projets d'investissement important du pays. Elle a bien vite évolué, pour gagner le statut d'une société à part à l'instar des autres sociétés d'assurances.

Ces dernières années, la CASH dans son secteur est leader dans la couverture des grands risques, la gestion des risques industriels (incendie et engineering), en plus des installations pétrochimiques (puits de pétrole, raffinerie,...) et d'hydrocarbures (GPL/GNL...). Raison pour laquelle, elle jouit d'une excellente réputation auprès des compagnies de réassurance, et fait appel, en plus des capacités du réassureur national (CCR Alger), aux meilleurs réassureurs mondiaux.

La CASH est inscrit depuis plus d'une dizaine d'années déjà dans une dynamique de diversification de son portefeuille d'affaires, cette dernière est mise au cœur de sa stratégie de développement. Dans ce cadre-là, la CASH compte également de diversifier son portefeuille pour faire jouer la loi des grands nombres et faciliter la compensation des risques, en orientant sa stratégie vers d'autres segments d'activités tel que :

- ✓ Les risques liés aux PME-PMI ;
- ✓ Les risques simples et particuliers ;
- ✓ Les assurances de personnes.

Forte d'un effectif de 560 jeunes collaborateurs bien formés, tous mobilisés vers l'atteinte d'un double objectif : la performance et la satisfaction client, la CASH jouit d'une solide réputation dans la gestion des risques d'entreprise, mobilisant chaque année des budgets importants, notamment dans la formation, la prévention et les règlements des sinistres.

Elle a réalisé une croissance annuelle moyenne de 10%, avec une part de marché de 12% dans la réalisation de l'ensemble du marché de l'assurance en Algérie et jusqu'à 18% en dehors de la branche assurance automobile.

Aujourd'hui, la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures « CASH » reste l'un des acteurs majeurs du marché de l'assurance et parvient à maintenir sa position parmi les cinq premiers compagnies d'assurances du marché (toutes branches confondues) et elle est le deuxième plus important assureur des risques industriels de l'entreprise.

Tableau N°04 : l'ensemble des identifications de la société :

| | |
|--------------------|--|
| Marque commerciale |  |
| Nom | compagnie d'assurances des hydrocarbures |
| Année de création | 1999 |
| Statut juridique | Société à capitaux publics |
| Capital social | 7 800 000 000 DZD |
| Siège social | 135 BOULEVARD DES MARTYRS, El Madina 16000 ALGER ALGERIE. |
| SITE WEB | http://www.cash-assurances.dz |
| Activité | Assureur généraliste, agréée pour pratiquer toutes les assurances de dommages. |
| Effectifs | De 500 à 999 Employés |

Source : Documents interne de la CASH Assurance

2. Historique de la compagnie CASH

La compagnie d'assurance des hydrocarbures CASH est la plus jeune compagnie d'assurance dommage (biens et responsabilités) à capitaux public, créée en 1999 à la faveur de l'ordonnance 95-07 ayant libéralisé le secteur en Algérie., elle démarre ses activités en 2000, Initialement engagée uniquement dans les activités d'assurance liées à l'industrie des hydrocarbures, puis ces dernières années, en vertu du décret n° 95/07, elle s'est repositionnée pour libéraliser l'industrie de l'assurance, déspecialiser les compagnies d'assurance et adopter le principe de la souscription diversifiée aux impératifs de sécurité du portefeuille et de la pérennité commerciale.

A ce titre, la CASH est habilitée à exercer toutes les opérations d'assurance et de réassurance touchant tous les secteurs d'activité avec une orientation vers le risque matériel et le risque d'entreprise.

Cette orientation stratégique a permis à la CASH en peu de temps de constituer un portefeuille d'affaires varié et à compter parmi sa clientèle des entreprises intervenant tant dans la pétrochimie que dans d'autres créneaux tels: le dessalement d'eau de mer, le génie civil, le transport maritime etc...

Et pour une meilleure appréhension, les diverses étapes d'évolution historique de celle-ci, est portée dans le tableau ci-après :

Tableau N°05 : historique et évolution de la CASH

| | |
|------------------------------|---|
| Entre 2000 et 2002 | Orientation quasi exclusivement sur la gestion des risques liés à l'énergie et aux hydrocarbures. |
| Entre 2002 et 2003 | Déploiement de l'activité vers les grands risques industriels et de pointes, ainsi que les grands projets de construction et de montage. |
| A partir de 2003 | Plus de diversification en ciblant le segment de marché relatif aux risques de PME/PMI des Commerçants et Artisans. L'évolution des engagements et des investissements découlant du développement de son activité a nécessité des mises à niveau de son capital social. |
| De la création a 2007 | Créée avec un capital social de 1.800.000.000,00 DA. |
| 2007 à 2011 | Le capital social s'est vu augmenté à 2.800.000.000,00DA par apport équitable de ses actionnaires. |
| Depuis 2011 | Par un nouvel apport du Groupe SONATRACH le capital social est passé à 7.800.000.000,00 DA faisant de ce dernier le principal actionnaire avec une part de 82%. |
| De 2013 à 2014 | la compagnie se dote d'un siège social en toute propriété au coeur de la capital, et accélère l'extension de son réseau commercial. |
| 2015 | La CASH créé en partenariat avec la BNA et le groupe koweïtien GIG, une compagnie d'assurance de personne dénommé « l'Algérienne vie » / AGLIC |

| | |
|-------------|--|
| 2016 | résultat record de plus d'un milliard DA, grâce notamment aux produits financiers réalisés dans le cadre de l'emprunt national pour la croissance économique. |
| 2019 | La vision est redessinée, en axant l'intervention sur la prestation redue aux clients et sur leurs besoins évolutifs. Un nouveau plan stratégique à l'horizon 2024 |
| 2020 | La compagnie a augmenté son capital social passant de 7.800.000.000 DA à 10.000.000.000,00 DA par apport égales de ses actionnaires. |

Source : établis par nos même en se basant sur les documents de la CASH assurance

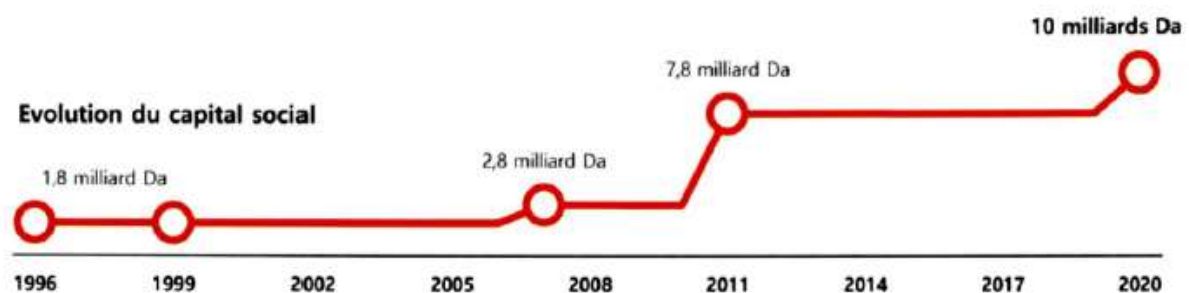
3. Le capital humain de la compagnie :

La CASH Assurances emploie 670 personnes en 2021, tous corps de métiers confondus et à travers une vingtaine de wilayas soit une trentaine de localités.

Il y a lieu de souligner que 60% de l'effectif de la compagnie est jeune, en ayant moins de 40 ans et 18% d'entre eux sont des cadres post-gradués (67% des effectifs sont universitaires). Le potentiel humain demeure la plus grande force de la compagnie.

4. Le capital social de la compagnie :

Figure N°13 : L'évolution du capital social de la CASH :



Source : document interne de la CASH assurance

5. Le réseau de la Compagnie

Le réseau de la compagnie CASH assurances se compose de :

- 05 succursales, 07 agents généraux ;
- 44 agences commerciales implantées dans 25 wilayas dont 5 directions régionales et une agence virtuelle (vente en ligne)

Le réseau de la compagnie connaît une extension d'un exercice à un autre, en créant plus d'agences directes et en mandatant plus de courtiers et d'agents généraux.

6. Les produits et services de la compagnie

La CASH assurance est une compagnie qui s'adressant aux particuliers et aux entreprises en répondant à leurs besoins de services en matière d'assurance. Elle propose les produits suivants;

- Assurance multirisque habitation ;
- Assurance bateau de Plaisance ;
- Assurance Catastrophes Naturelles ;
- Cat-Nat (à usage commercial et industriel) ;
- Assurances Incendie Risque Simple ;
- Assurances RC Générale ;
- Assurances RC Professionnelle ;
- Assurances Bris de Glace ;
- Assurances Dégâts des eaux ;
- Assurances Vol sur Marchandises / coffres ;
- Assurances Multirisques Matériel Informatique ;
- Assurances Voiturier.

7. L'organisation de la compagnie « CASH »

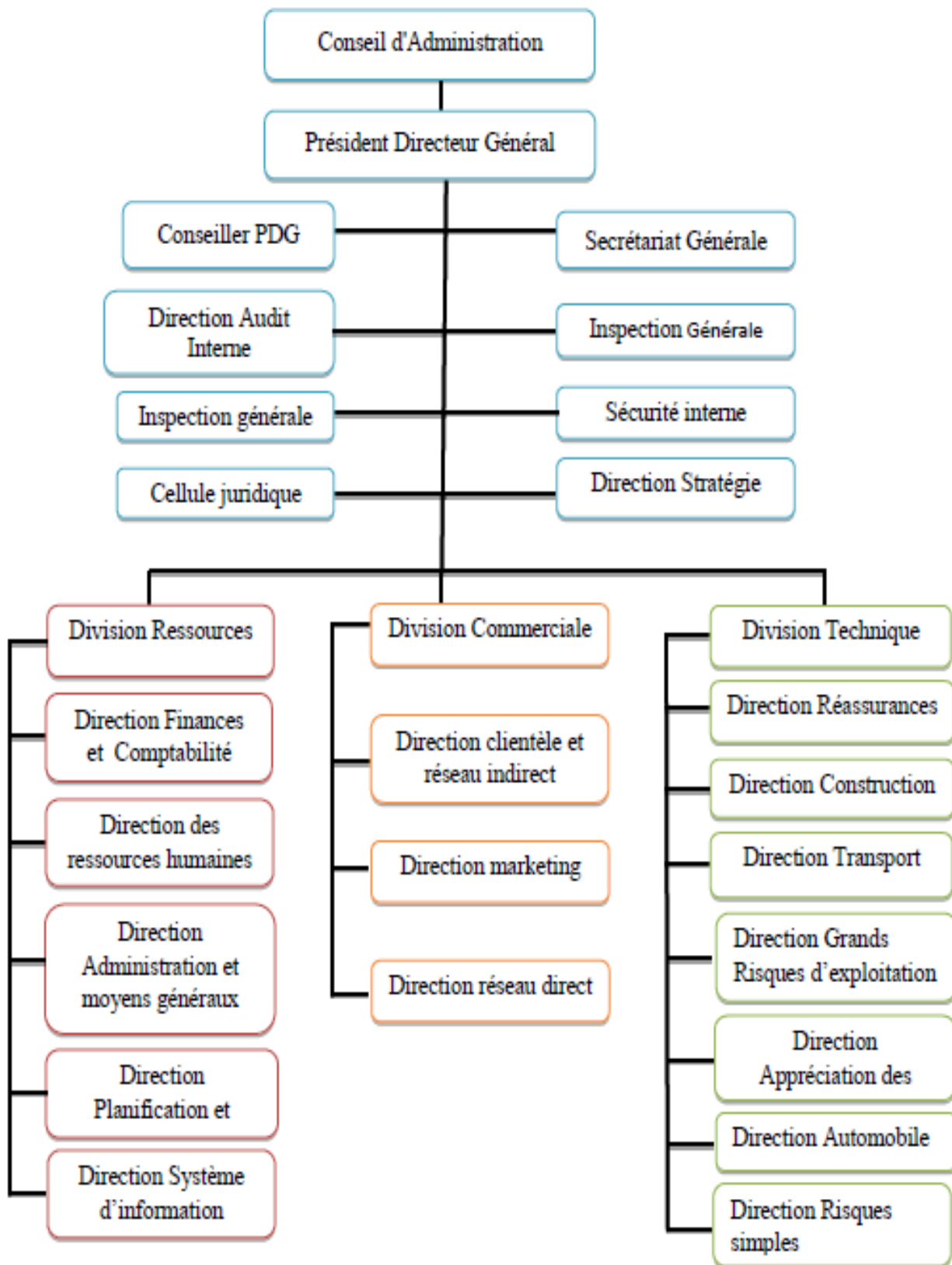
Le développement attendu des activités de CASH, selon son plan de développement stratégique D'ici 2023, un nouveau plan d'organisation structuré autour de quatre pôles d'activités (technique, commercial, ressources et finance) doit répondre à l'accent mis sur

l'efficacité et les objectifs (DAS) fixés pour chaque centre de responsabilité ou domaine d'activité stratégique, définis et adoptés dans son plan.

2017 a été une année importante pour finaliser la nouvelle organisation de la compagnie, notamment sur le plan technique et commercial. Par conséquent, une division commerciale a été créée qui, en plus de la fonction marketing, intègre également la gestion des relations avec les clients directs et les relations découlant de l'apport du client. Les intermédiaires sont fixés en fonction de la direction. La Direction Générale dispose également d'une Direction de la Communication, qui sera donc responsable de l'amélioration de la qualité de l'interaction de CASH avec son environnement (médias locaux, régionaux et internationaux, publics, entreprises...)

L'année 2017 a vu aussi la création d'une direction chargée de la formation et une autre chargée du suivi budgétaire, coûts et performances.

Schéma N° 03: organigramme de la CASH



Source : document interne de la CASH.

7.1.La direction générale est le sommet de la hiérarchie. Elle a pour principale fonction de définir la politique générale de la société et les orientations globales et de veiller à son application.

7.2.La direction de communication a, par ailleurs, été rattachée à la direction générale. Elle se chargera d'améliorer la qualité des interactions de la CASH avec son environnement (médias, locaux, régionaux et internationaux, public, entreprises...).

7.3.Les directions régionales représentant la société au niveau régional. Elles sont chargées d'assister, de gérer, de coordonner, d'animer et de contrôler l'ensemble des activités exercées par le réseau de distribution dans les domaines technique administratifs, comptables et financiers.

Elles sont au nombre de 3 : direction régionale centre (DRC), direction régionale est (DRE) et direction régionale ouest (DRO).

7.4.Le réseau de distribution est constitué d'un réseau direct et un réseau indirect. Le réseau direct est composé de 23 agences chargées de la réception des clients, de la fourniture des renseignements qui peuvent intéresser les assurés, de l'établissement, de l'enregistrement ainsi que la gestion des polices et avenants. Le réseau indirect est composé de 3 agents généraux (AGA).

7.5.La direction des finances et comptabilité (DFC) est structurée en deux sous directions et une cellule :

- la sous-direction des finances ;
- la sous-direction de la comptabilité ;
- la cellule chargée de la fiscalité.

Elle est en charge des missions et attributions suivantes :

- l'élaborations et mise en place des politiques et des pratiques financières ;
- la gestion des placements en titres de l'état, dépôts à terme et autres titres ;
- l'entretien des relations avec les établissements bancaires et administrations fiscales.

8. Les objectifs de la compagnie « CASH » :

Plusieurs objectifs cohérents et diverses actions ont été mis en oeuvre par la CASH dans le cadre de stratégie de développement.

Ses objectifs se résument aux points suivants :

- le maintien de sa position dominante sur le marché des grands risques ;
- le maintien de son rôle de premier plan en tant qu'assureur leader des grands risques et des risques de pointes ;
- l'amélioration constante de sa part de marché sur le segment des risques liés aux PME/PMI ;
- la formation intensive de ses cadres ;
- l'extension progressive de son réseau de distribution ;
- l'amélioration continue de son système d'information intégré ;
- le programme de réassurance privilégiant la prudence pour garantir une protection optimale des engagements ;
- le maintien des règlements des sinistres à un rythme soutenu ;
- la diversification de ses produits d'assurance
- la CASH s'engage de manière progressive et ciblée, à accroître sa part de marché dans les divers segments d'activités du champ économique national.
- elle veille de manière permanente à offrir à ses clients (entreprise et particuliers) des couvertures simples avec des garanties étendues, adaptées aux risques, qu'ils encourent avec des tarifs compétitifs et avantageux, ce, pour donner le plus de valeur ajoutée à ses clients.

Grâce à la double optique d'élargissement : points de vente et branche d'assurance, la CASH compte réaliser, une croissance substantielle et durable, tant en ce qui concerne le chiffre d'affaires, que le renforcement des fonds propres, et ce, sans porter atteinte à la maîtrise des coûts, grâce aux démarches continues d'amélioration de l'efficacité et d'optimisation des processus.

9. Les points forts de l'entreprise « CASH »:

Ce qui nous différencie la CASH de ses concurrents :

- ✓ Une entreprise publique moderne avec une main-d'œuvre jeune, réactive et bien formée.

- ✓ CASH propose une large gamme de solutions pour les TPE et PME à des prix soigneusement étudiés au plus près du coût du risque qu'elle s'engage de couvrir.
- ✓ Une organisation orientée vers les clients, et leur activité.
- ✓ La compagnie offre son expertise, ses conseils et son accompagnement aux assurables, à travers une direction entièrement dédiée à l'expertise et à l'appréciation des risques (ses ingénieurs/experts pluridisciplinaires sont à la disposition des clients à travers tout le territoire national).
- ✓ Une expérience avérée dans la gestion des risques d'entreprises.
- ✓ Réseau de distribution évolutif pour se rapprocher des clients.
- ✓ La priorité absolue est de faire évoluer les systèmes d'information pour répondre à la spécificité du métier, pour assurer un meilleur service et une plus grande réactivité.
- ✓ Création d'une compagnie d'assurance de personnes en partenariat avec la Banque Nationale d'Algérie (BNA) et la compagnie d'assurance koweïtienne Golf Insurance Group (GIG).
- ✓ La bonne sélection et le choix des réassureurs partenaires de la CASH dans le processus de transfert des risques, en plus du réassureur national (CCR Alger), cinq autres réassureurs ont été retenus compte tenu, notamment, de leurs expérience et solidité financière, traduites par des notations supérieures émanant des principales agences de notation.
- ✓ Expérience avérée en gestion des risques d'entreprise.

Section 02 : Le contexte de la réglementation prudentielle des assureurs Algériens

1. Conditions d'agrément

1.1. Capital Social et forme juridique

La réglementation Algérienne sépare entre les compagnies pratiquant les assurances des personnes et les assurances Dommages depuis Juin 2011 et aucune compagnie ne peut pratiquer les deux catégories d'assurances. Aussi, les compagnies d'assurance peuvent prendre deux formes juridiques, soit des sociétés par action, ou des sociétés à formes mutuelles.

En matière de capital social minimum pour les sociétés par Action, la législation (Décret exécutif n° 95-344 du 30 octobre 1995 modifié et complété par le décret exécutif n° 09-375 du 16 novembre 2009) prévoit un capital minimum de :

- 2 000 000 000 DA pour les sociétés pratiquant les assurances Dommages
- 1 000 000 000 DA pour les sociétés pratiquant les assurances de Personnes.
- 5 000 000 000 DA pour les sociétés pratiquant exclusivement les opérations de réassurance.

Pour ce qui est des sociétés à forme mutuelle, le fond d'établissement minimum est de :

- 600 000 000 DA pour les sociétés pratiquant les assurances de personnes.
- 1 000 000 000 DA pour les sociétés pratiquant les assurances de Dommages.

Le nouveau texte (2009) exige également que le capital social soit libéré totalement et en numéraire à la souscription.

2. Contrôle de l'Etat

2.1. Commission de supervision

L'une des nouveautés de la loi 06 04 est l'institution d'une commission de supervision qui est en charge du contrôle des compagnies d'assurance pour la sauvegarde des intérêts des assurés et la promotion et développement de l'activité d'assurance dans le pays.

La commission de supervision est constituée par :

- Un Président.
- Deux (02) magistrats proposés par la cour suprême.
- Un (01) représentant du ministre chargé des finances.
- Un expert en matière d'assurance proposé par le ministre chargé des finances.

Le Décret exécutif n° 08-113 fixe les modalités d'accomplissement des missions de la commission de supervision en matière de respect des modalités réglementaires et législatives en assurance et réassurance, de solvabilité et de contrôle des ressources financières⁴⁸.

3. Provisions techniques

Le décret exécutif N° 95-342 identifie et définit les « Réserves », « les Provisions Techniques » et les « dettes techniques ».

3.1. Réserves : constituées des réserves mentionnées dans le plan comptable sectoriel et les réserves facultatives décidées par les organes compétents de la compagnie d'assurance.

3.2. Provisions techniques : le législateur distingue entre les provisions déductibles et les provisions non déductibles. Les provisions non déductibles sont celles constituées et inscrites au passif du bilan à l'initiative des organes compétents de l'entreprise. Par contre, les provisions techniques déductibles sont :

- **La provision de garantie :** C'est une provision de 1% applicable sur les primes émises nettes d'annulations destinée à renforcer la solvabilité de l'assureur. Cette provision cesse d'être alimentée si le total de la provision et du capital social sont supérieur à 5% des dettes techniques, ou 7.5% des primes émises nettes d'annulation, ou 10% de la moyenne annuelle de la charge sinistre des trois derniers exercices.
- **La provision pour complément obligatoire aux dettes techniques :** Instituée pour pallier une probable insuffisance des dettes techniques en raison essentiellement de la sous-évaluation, et les sinistres survenus mais déclarés après la clôture de l'exercice. Cette provision est constituée par l'application d'un taux de 5% sur le montant des sinistres à payer et elle est réajuster à la fin de chaque année en prenant en compte l'évolution des sinistres à payer.

3.3. Dettes Techniques : Les dettes techniques correspondent à ce que nous avons défini dans la section précédente comme étant des provisions techniques. Selon le texte du décret 95 - 342, elles ont pour objectif de représenter au passif du bilan les engagements de l'assureur (réassureurs) envers les assurés (cédantes) et bénéficiaires.


Les engagements concernés par ces dispositions sont les sinistres et frais à payer et les primes émises reportées (Risques en cours) pour les assurances dommages, et les provisions mathématiques pour les assurances des personnes⁴⁹.

⁴⁸ Mémoire de fin de formation, CHELLOUCHE Mehdi, Ecole de Hautes Etudes d'Assurance, 2010-2012.

Pour ce qui est du mode de calcul des **Sinistres et frais à payer**, le législateur exige que cela soit fait dossier par dossier par un montant estimatif des dépenses pour régler le sinistre brut des éventuels recours ou de la part des réassureurs sur les sinistres.

Il faut noter qu'une exception est prévue pour l'assurance automobile car les sinistres à payer peuvent être calculés par quatre méthodes différentes pour cette branche :

- Evaluation dossier par dossier.
- Méthode du coût moyen (trois exercice)
- Méthode de la cadence des règlements (cinq exercice)
- Méthode forfaitaire

 **Les Primes reportées** : elles sont calculées selon deux méthodes :

- Calcul au prorata temporis ;
- Multiplication du ratio : $[(\text{prime commerciale} - (\text{moins}) \text{ chargement})] / 2$ Par les primes ou cotisations de l'exercice non annulées à la date d'inventaire et déterminées comme suit:
 - primes émises au cours de l'exercice pour les contrats annuels,
 - primes émises au cours du 2ème semestre pour les contrats semestriels,
 - primes émises au cours du 4ème trimestre pour les contrats à échéances trimestrielle,
 - primes émises au mois de décembre pour les contrats à échéance mensuelle.

Le mode de calcul des provisions mathématique n'est pas précisé mais une distinction est faite entre les provisions mathématiques en assurance de personnes qui est défini comme étant la différence entre les valeurs actuelles des dettes de l'assureur (paiement ultérieur des sinistres) et de l'assuré (paiement ultérieur des primes) sur une période déterminée et les provisions mathématiques liées aux accidents corporels qui est la valeur des engagements de l'assureur pour les rentes mises à sa charge.

4. Représentation des engagements

Comme expliqué dans la section précédente, les engagements des assureurs doivent avoir une contrepartie dans l'actif représentant une garantie et pour cela le législateur et les assureurs doivent veiller à la qualité de ces actifs, notamment en matière de sécurité du

⁴⁹ Mémoire de fin de formation, CHELLOUCHE Mehdi, Ecole de Hautes Etudes d'Assurance, 2010-2012.

placement (placement non spéculatif), rendement (rentabilité du placement) et exigibilité (capacité de transformation en liquidité).

Dans le système Algérien, les placements sont de quatre types:

- Valeurs d'Etat
- Autres valeurs mobilières et titres assimilés
- Actifs immobiliers
- Autres placements

Chacune de ces catégories est définie et détaillée dans le décret N° 95 -342 :

4.1. Valeurs d'Etat

- Bon de trésor,
- dépôt auprès du trésor,
- obligations émises par l'Etat ou jouissant de sa garantie.

4.2. Autres valeurs mobilières et titres assimilés

- actions d'entreprises algériennes d'assurance ou de réassurance et autres institutions financières,
- actions d'entreprises étrangères d'assurance ou de réassurance, après accord du ministre chargé des finances,
- actions d'entreprises algériennes industrielles et commerciales.

4.3. Actifs immobiliers

- immeubles bâtis situés sur le territoire algérien.
- droit réels immobiliers.

4.4. Autres placements

- marché monétaire,
- tout autre type de placement fixé par les lois et règlements.

Un autre texte (arrêté du 2-10-1996 modifié et complété par l'arrêté du 7-01-2002), prévoit les proportions minimum par type de placement pour assurer la sécurité des placements effectués. Cet arrêté prévoit les proportions suivantes⁵⁰ :

⁵⁰ Mémoire de fin de formation, CHELLOUCHE Mehdi, Ecole de Hautes Etudes d'Assurance, 2010-2012.

- minimum de 50% pour les valeurs d'Etat dont au moins la moitié en valeurs à moyen et long termes.
- Le restant des engagements réglementés doit être représenté par d'autres types de placement sans pour autant dépassé les 20% pour les placements en valeurs mobilières émis par les sociétés algériennes non cotées en bourse.

Il est également précisé dans ce même arrêté que le placement en actifs immobiliers ne peut être admis en représentation des engagements que si le bien immobilier est situé sur le territoire national et qu'il procure des revenus financiers à la compagnie d'assurance.

Enfin, selon la réglementation Algérienne, la représentation des engagements doit se faire brute de réassurance ce qui constitue un défi majeur pour les compagnies ayant un recours à la réassurance.

5. Marge de solvabilité

Les assureurs Algériens sont soumis à des risques d'assurance de natures diverses dont les horizons de temps sont variables. Ils sont également exposés aux risques de marché du fait de ses activités de placements financiers et notamment, les risques de crédit, ceux liés aux taux d'intérêt, aux marchés actions et au change. Les risques de liquidité et d'insolvabilité des réassureurs font également l'objet d'un suivi spécifique par le régulateur. Par ailleurs, les assureurs sont soumis à des risques opérationnels au même titre que toutes les entreprises de secteurs d'activité différents.

Le renforcement de la réglementation prudentielle des sociétés d'assurances a été conçu à travers l'exigence d'une bonne solidité financière et un management de risque.⁵¹

Pour ce faire Le secteur Algérien des assurances est régi notamment à L'ORDONNANCE N° 95-07 DU 23 CHAABANE 1415 CORRESPONDANT AU 25 JANVIER 1995 RELATIVE AUX ASSURANCES modifiée par la loi 06-04 du 11 Février 2006.

D'après l'article 2 du Décret exécutif n° 95-343 du 30 octobre 1995 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurances. (J.O. n° 65 du 31 octobre 1995) modifié par le décret exécutif n° 13-115 du 28 mars 2013(J.O. n° 18 du 28 mars 2013) La solvabilité des sociétés

⁵¹ Revue des recherches en sciences financières et comptables (Vol,06 /n°02(2021/(P576-592)

d'assurance et/ou de réassurance est matérialisée par l'existence d'un supplément aux provisions techniques, appel «marge de solvabilité ».⁵²

. Ce supplément ou marge de solvabilité est constituée par⁵³ :

- La portion de capital social ou de fonds d'établissement libéré ;
- Les réserves réglementées ou non réglementées, constituées par l'organisme d'assurance, même si elles ne correspondent pas à des engagements envers les assurés ou les tiers ;
- La provision de garantie ;
- La provision pour complément obligatoire aux dettes techniques ;
- Les autres provisions réglementées ou non réglementées, qui ne correspondent pas à des engagements envers les assurés ou des tiers, à l'exclusion néanmoins, des provisions pour engagement prévisible ou pour dépréciation d'éléments d'actifs ;

D'après l'article 3(modifié par l'article 3.DEN°13-115) : La marge de solvabilité des sociétés d'assurance et/ou de réassurance doit être égale au moins à 15 % des dettes techniques telles que déterminées au passif du bilan. À tout moment de l'année, la marge de solvabilité des sociétés d'assurance et/ou de réassurance ne doit pas être inférieure à 20 % des primes émises et/ou acceptées, nettes de taxes et d'annulations.⁵⁴

L'article 4. (modifié par l'article 4.DEN°113-115) site que :Lorsque la marge de solvabilité est inférieure au minimum requis tel que défini à l'article 3 ci-dessus, la société d'assurance et/ou de réassurance est tenue, au plus tard, dans un délai de six (6) mois, au rétablissement de sa situation, soit par une augmentation de son capital social ou son fonds d'établissement, ou soit par un dépôt d'une caution au Trésor public. Le délai de six (6) mois, fixé à l'alinéa 1er du présent article, prend effet à compter de la date de notification, de l'insuffisance de la marge de solvabilité, par l'administration de contrôle, à la société d'assurance et/ou de réassurance concernée.⁵⁵

Dans le cas de dépôt d'une caution, cette dernière est libérée, après rétablissement de la situation, par décision de la commission de supervision des assurances.

⁵² Décret exécutif n° 95-343 du 30 octobre 1995 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurances. (J.O. n° 65 du 31 octobre 1995) modifié par le décret exécutif n° 13-115 du 28 mars 2013(J.O. n° 18 du 28 mars 2013).

⁵³ Revue des études juridiques et politiques Volume: 08 N°:01 janvier 2022, pp:535-554

⁵⁴ ORDONNANCE N° 95-07 DU 23 CHAABANE 1415 CORRESPONDANT AU 25 JANVIER 1995 RELATIVE AUX ASSURANCES MODIFIEE PAR LA LOI 06-04 DU 11 FEVRIER 2006.

⁵⁵ ORDONNANCE N° 95-07 DU 23 CHAABANE 1415 CORRESPONDANT AU 25 JANVIER 1995 RELATIVE AUX ASSURANCES MODIFIEE PAR LA LOI 06-04 DU 11 FEVRIER 2006.

5.1.Exigences des règles prudentielles selon le législateur Algérien

Conformément à la réglementation régissant l'activité des assurances, Toute compagnie d'assurance et/ou de réassurance Algérienne est tenue au respect :

- Le délai d'envoi des documents comptables et techniques ;
- Les règles prudentielles qui selon le législateur Algérien, vise trois grands objectifs :
- Distinguer entre la marge de solvabilité à constituer par les sociétés d'assurances de dommages et celle à constituer par les sociétés d'assurances de personnes ;
- Renforcer les règles de constitution de la marge de solvabilité en intégrant le report à nouveau (résultat en instance d'affectation) qu'il soit positif ou négatif. L'objectif est de donner un niveau réel de la marge de solvabilité ;
- Se conformer à la nouvelle terminologie introduite par les dispositions du Système Comptable Financier (SCF). Ainsi, les « provisions techniques » sont désormais appelés «provisions réglementées » tandis que les « dettes techniques » sont remplacées par les «provisions techniques ».

Section 03: La conformité aux normes de la solvabilité de la compagnie CASH assurance

1. L'étude de la solvabilité de la compagnie CASH Assurance :

Au titre des règles prudentielles cadrant l'activité d'assurance, et dans le but de protéger les droits des preneurs d'assurance, les sociétés d'assurances ou de réassurances doivent impérativement et en permanence, disposer d'une marge de solvabilité supérieure à des seuils indexés sur le chiffre d'affaire et sur les provisions techniques (pour prime non acquise et pour sinistre a payer).

Elles doivent par ailleurs constituer des différents types de provision et cumuler un volume d'actifs admis en représentation, au moins équivalents à la somme de leurs engagements tels que définis par la réglementation.

La CASH assurance exprimant une marge de solvabilité très confortable en 2019 notamment a la capacité de la société à souscrire des affaires et à honorer ses engagements, la marge de solvabilité de la CASH à atteint en 2019 près de 19,94 % milliards DA, qui représente **49%** du montant de ses provision techniques, et **101%** de son chiffre d'affaire brut, soit respectivement 04 ET 05 fois les minimums réglementaires fixés par l'article 3(modifié par l'article 3 du décret exécutif n° 13-115 du 28 mars 2013). L'assise de La solvabilité de la CASH assurance poursuit en 2019 sa consolidation, et augmente de 6% par rapport à 2018.

En 2020 la CASH constitue une marge de solvabilité qui affiche une progression de 5%, et dépasse les minimums réglementaires. En effet, le rapport entre la marge de solvabilité et les primes émises et/ou acceptées nettes de taxes et d'annulation sa voisine les **96%** (minimum réglementaire 20%). Rapportée aux provisions techniques, la marge de solvabilité représente ainsi un taux de **47%** (minimum réglementaire 15%).

La marge de solvabilité constituée par la CASH en 2021 affiche une progression de 4% et qui dépasse toujours et significativement les minimums réglementaires. Par ailleurs, le rapport entre la marge de solvabilité et les primes émises et/ou acceptées nettes de taxes et d'annulations avoisine les **87%** (minimum réglementaire : 20%) Rapportée aux provisions techniques, la marge de solvabilité représente un taux de **50%** (minimum réglementaire 15%).

Dans le tableau suivant on explique le calcul de la marge de solvabilité relative à la compagnie de la CASH assurance ainsi que ses taux des progressions par rapport aux

provisions techniques autre que les primes émises et/ou acceptée brut relatives au minimums réglementaires fixés par le décret exécutif (n° 13-115 du 28 mars 2013)

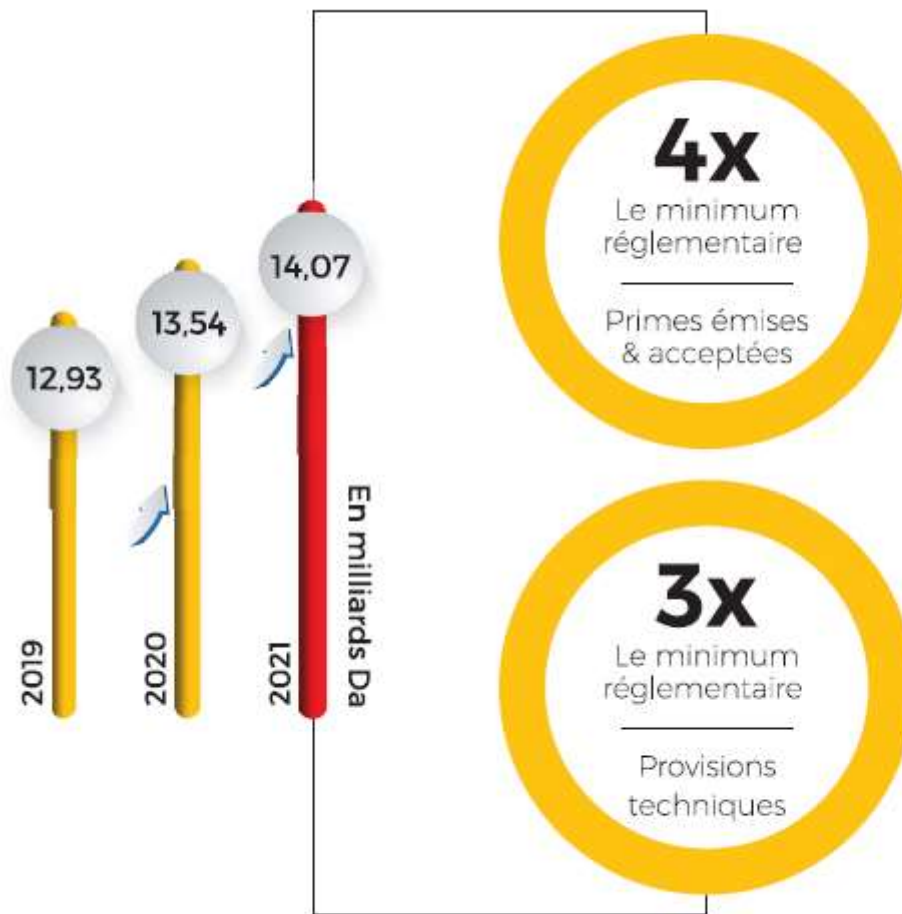
Tableau N°06 : le calcul de la marge de solvabilité

| Unité : million DA | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Provisions règlementées | 1101 | 3601 | 3544 |
| Capital social libéré | 7800 | 7800 | 7800 |
| Réserves règlementées | 4034 | 2139 | 2726 |
| Marge de solvabilité | 12935 | 13540 | 14070 |
| Marge de solvabilité/ Provisions technique (minimum 15%) | 49% | 47% | 50% |
| Marge de solvabilité / Primes émises &/OU acceptées (minimum 20%) | 101% | 96% | 87% |

Source : établis par nous-même en se basant sur des documents de la CASH assurance

Dans la figure ci-dessus la cash assurance explique la progression de sa marge de solvabilité durant les années successive 2019, 2020 et 2021 par rapport aux conditions réglementaires

Figure N°14: Les condition reglementaire d'une solvabilité parfaitement verifier.



Source : document interne de la cash assurance

Suivants le tableau N°06 et la figure N °13 on remarque que les taux de la marge de solvabilité de la CASH assurance dépassent largement le taux règlementaire minimum qui est de 15% par rapport aux provisions techniques de 20% par rapport aux primes émises.

On remarque ainsi que la marge de solvabilité constitué durant les exercices 2019,2020, et 2021 a été régressé, cette situation est due aux nouvelles règles dictés par le décret 13-115 qui a introduit le report à nouveau quel que soit positif ou négatif au calcul de la marge de solvabilité.

2. L'impact du management des risques sur la performance de la CASH Assurance

Les compagnies d'assurance permettent à des individus ou des investisseurs d'éliminer certains risques. Les clients transfèrent donc leurs risques assurables à une compagnie d'assurance qui elle, en revanche, doit les gérer efficacement afin d'éviter des scénarios catastrophiques qui pourraient mettre en péril la situation financière de l'entreprise et par le fait même maintenir sa profitabilité.

A la CASH en lui faisant maîtriser le risque de sinistralité importante de son client, diminuant ses **SAP** et l'importance de **l'indemnité** en cas de sinistre, puisque il sera minime si le client suit les recommandations, et augmentant par la suite son **chiffre d'affaire**.

Les structures risque opérationnel et conseil à la clientèle ont des rôles convergents et complémentaires pour la maîtrise des risques de la CASH. Une bonne coopération entre eux est essentielle pour optimiser la valeur ajoutée de leurs missions, dans le respect de leurs objectifs et normes respectifs.

Dans ce contexte, la CASH en respectant et appliquant le management des risques vise une plus grande efficacité de manière à créer de la valeur ajoutée a toute la compagnie, et améliorer ses KPI de gestion en premier lieu, et technique par la suite.

Les responsables de risques s'accordent pour tirer profit des synergies existantes entre les deux fonctions gestion des risques interne/externe, afin d'optimiser les renseignements sur les risques. Cette approche tient compte des liens avec les risques de l'entreprise, les priorités, et la compétence du client en gestion du risque.

La convergence de la gestion des risques clients et du dispositif de gestion des risques opérationnel s'effectue lors de l'association des données le concernant. L'étude de terrain permet de vérifier cette convergence et d'explorer ces synergies.

D'abord, la cartographie des risques demeurant la base de l'appréciation des dysfonctionnements avérés ou potentiels, qui s'affectent les processus d'une entreprise, leur analyse, permet d'identifier les défaillances de processus, leurs fréquences d'occurrence et leurs impact. La cotation de l'impact dans la cartographie des risques aide à l'analyse ainsi que la priorité de sa prise en compte par le personnel concerné.

Cette synergie entre le conseil à la clientèle et la gestion des risques internes ne s'arrête pas au partage des données d'analyse. Il apparaît essentiel de faire également converger les décisions de plans d'actions afin de tirer profit des synergies potentielles. Les plans d'actions élaborés doivent répondre aux exigences de réduction des risques, de l'amélioration de la qualité de service et de la performance de la compagnie.

Conclusion

L'objectif de notre dernier chapitre consiste d'un côté à la présentation de la réglementation Algérienne prudentielle des assureurs et son étude à la compagnie la CASH assurance, et d'après cette études effectuée concernant la solvabilité de la société nous avons relevé que la CASH assurance respect largement la réglementation en vigueur, et chaque année exprimant une progression de la marge de solvabilité qui est très confortable, et qui dépasse significativement les minimums réglementaires qui lui permet de protéger les droits des preneurs d'assurance.

Conclusion générale

Conclusion générale

La dernière crise financière a bien évidemment augmenté la popularité du management des risques dans les institutions financières. L'incidence de cette crise a été plus importante sur les produits dérivés et sur la titrisation comparativement à la réassurance et à l'utilisation d'obligations vanilles afin d'arrimer les durées de l'actif et du passif. La raison de ce phénomène est principalement un retour vers des produits plus simples, car plusieurs institutions ont perdu des sommes d'argent importantes, car elles ne connaissaient pas exactement les risques auxquels elles étaient exposées.

Après un long travail, nous avons essayé de présenter notre étude qui consiste à apporter une réponse à notre intitulé de recherche qui s'articule autour : la contribution du management des risques sur la performance des compagnies d'assurances, le cas de la CASH Assurance de Tizi-Ouzou. Afin de trouver des éléments de réponse à notre problématique nous avons jugé pertinent de construire la structure de notre travail en trois chapitres. En effet, nous pouvons répondre aux questions formulées dans l'introduction générale et confirmer ou infirmer les hypothèses de la recherche.

Les compagnies d'assurances sont dotées à l'origine de moyens financiers suffisants au regard d'un programme d'activité précis, ces dernières au long de leur existence, sont soumises à des risques de toutes natures (risque technique, de placement ou de réassurance) ayant des effets positifs et négatifs sur sa richesse, sous la surveillance de contrôleurs théoriquement munis d'instruments de mesures adéquats et de pouvoirs d'intervention efficaces.

À la lumière de ce qui a été vu dans la partie théorique, le management des risques peut, s'il est mis en place de façon rigoureuse et sensée, constituer une bonne opportunité pour la compagnie sur le plan organisationnel, sociale, technique, économique, commercial et renforce ainsi sa performance globale, la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels, cette mesure est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de la compagnie ainsi que est une question nécessaire d'actualité pour toute équipe dirigeante.

En ce qui concerne le processus du management des risques, ses composantes correspondent à la directive de Solvabilité II notamment l'ISO 31000, toutefois, il existe certaines insuffisances :

- ✦ Manque d'informations au sein des agences, notamment, en ce qui concerne certains organismes importants dans le marché assurantiel algérien ;
- ✦ Manque d'informations en ce qui concerne la fonction actuarielle ;
- ✦ Faible nombre de qualifications dans le domaine des assurances, hormis la CASH qui a opté pour une nouvelle politique de ressources humaines ;
- ✦ Délégation partielle des pouvoirs ;
- ✦ Concurrence déloyale ;
- ✦ Importante diffusion de l'information à l'égard des parties prenantes externes par rapport à la diffusion de l'information à l'égard des parties prenantes internes.

Il y a lieu de préciser que la prise de risque est inhérente à l'activité des assurances les règles prudentielles citées, relatives aux fonds propres ou aux modalités de contrôle, sont là pour encadrer et limiter ce risque, susceptible d'avoir, quand il n'est pas maîtrisé, de désastreuses conséquences.

Les entreprises d'assurance doivent en effet respecter des règles dites "prudentielles" qui les contraignent notamment à mettre en adéquation leur niveau de fonds propres avec les risques auxquels elles sont confrontées. Ainsi, elles doivent justifier d'un capital minimum appelé marge de solvabilité. Ce capital minimum est destiné à garantir les engagements vis-à-vis des assurés et à leur permettre de faire face aux aléas inhérents à l'activité d'assurance.

Pour Résumer, la réglementation actuelle définissant la solvabilité des compagnies d'assurance, dite "Solvabilité I", porte son attention sur l'établissement de provisions prudentes pour le passif, et sur des règles de détention et d'investissement pour l'actif. Dans cette approche, on constate une représentation des risques supportés par l'entreprise relativement figée, voire imprécise, dans l'allocation de fonds propres, étant donné que l'on se positionne uniquement sur les risques de souscription, et ceci de manière simplifiée et rétrospective.

Bien que ce cadre réglementaire a fait ses preuves, à l'égard du faible nombre de faillites recensées, les régulateurs européens ont décidé d'améliorer ces normes prudentielles pour atteindre au moins deux objectifs : une harmonisation de la réglementation sur la solvabilité au sein des pays européens et une meilleure prise en compte des risques souscrits, autant par une approche qualitative que quantitative, à l'instar de ce qui a été réalisé dans le domaine bancaire avec la réforme "Bâle II".

En Algérie les compagnies d'assurance se plient à diverses exigences qui portent notamment sur le niveau de fonds propres dont ils doivent disposer, la constitution de provisions techniques suffisantes et la représentation de ces provisions par des actifs de qualité.

Dans ce contexte le législateur algérien a mis en place un nombre de règles prudentielles à respecter par les compagnies d'assurance passant par l'ordonnance 95-07 et la promulgation de la loi 06-04 et le décret 13-114 relatif aux engagements réglementés des sociétés d'assurances et/ou de réassurance.

Il est clair que les exigences de Solvabilité II sont pas très loin d'être à la portée des compagnies d'assurance Algériennes, une adoption totale semble difficile d'être à l'ordre du jour.

Les principales difficultés inhérentes à la mise en place de solvabilité II pour les structures sont :

- La réorganisation du fonctionnement des structures pour atteindre la marge de solvabilité imposée (une société doit être solvable dans 99,5% des cas) ;
- Trouver la méthode adéquate pour déterminer la marge de solvabilité (modèle interne de risques) ; - Une Charge de *Reporting* importante ;
- Les caractéristiques des sociétés (tailles, spécialisations) doivent être prises en compte dans le calcul précédent afin de ne pas pénaliser certaines sociétés.
- L'adoption de Solvabilité II aura certainement un coût que les petites compagnies d'assurance auront du mal à assumer.

Cependant, l'adoption de Solvabilité II ne peut se faire que dans le cadre d'une démarche progressive s'étalant dans le temps et nécessitant des études d'impacts, des simulations et des tests à l'image de ce qui se fait actuellement sur le marché européen. Il convient donc de commencer par une adoption partielle ou, du moins, s'inspirer du Référentiel "Solvabilité II" pour améliorer la réglementation interne.

Sous Solvabilité II, les assureurs seront en mesure de recourir à la titrisation de la même manière qu'ils utilisent la réassurance pour réduire leurs réserves obligatoires. Bien que les nouvelles règles puissent potentiellement accroître l'attractivité des *cat-bonds* en atténuant le

risque de manière efficace, il est difficile de prévoir dans quelle mesure Solvabilité II encouragera l'utilisation de ces outils.

Ces résultats montrent qu'on peut **valider** la **première hypothèse**, car le management des risques participe activement à l'amélioration de l'activité et la performance des compagnies d'assurance, et il est même l'un des principaux leviers pour assurer la pérennité de la société.

Nous devons retenir ainsi que la mise en œuvre d'un dispositif de management des risques aide l'entreprise à maîtriser ses opérations à risques. Cela d'une façon à permettre au service de management des risques de donner une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par l'entreprise.

Une question reste ouverte portant sur les procédures d'amélioration et de renforcement du dispositif de management des risques, ainsi l'application de la Solvency II qui assurera une meilleure maîtrise des risques au sein des compagnies d'assurances.

Bibliographie

❖ **Ouvrages**

- BERNATCHEZ Jean-Claude, l'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe, édition de presses de l'université du Québec, Québec.
- Fayol H. (1916 [1971]) : « L'Administration industrielle et générale », Dunod.
- Gestion des risques : histoire, définition et critique par Georges Dionne 1^{er} février 2013
- Gilles Teneau, Jean-Guy Ahand « aguide commenté des normes et referentiels », éd organisation, Paris, 2009.
- Gilles. Motet. « Les cahiers de la sécurité industrielle, la norme ISO3100 ,10 QUESTIONS ».Ed FonCSI Toulouse, 2009,
- HARRACH Valérie, quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie, mémoire de fin d'étude de 2^{ème} Année de Master, Encadré par M Stanislas WOCH, université de Lille 2,2016-2017.
- ISO 31000. Management des risques.PDF
- John J.Flaherty et all, «le management des risques des entreprise », éd organisation, Paris, 2006, P69. (Management du risque – Principes et lignes directrices) [ISO 2009]
- Le contrôle de la solvabilité des compagnies d'assurance et réformes, B. Benilles, Thèse Magister, ESC, 2010,
- LORINO Philippe, « méthodes et pratique de la performance »,3^{ème} Edition d'organisation, Aix-en-Provence, 1997.
- M. GERVAIS « Contrôle de gestion », Ed. Economica, 8^e édition, Paris, 200.
- Pascal KEBEREL, « Management des risques, inclus secteurs banques et assurances », éd organisation, Paris, 2009.

❖ **Mémoires et thèses**

- Mémoire de fin d'étude, TALBI Yasmine, institut de financement du développement du Maghreb arabe.
- Mémoire de fin de formation, CHELLOUCHE Mehdi, Ecole de Hautes Etudes d'Assurance, 2010-2012.
- Mémoire fin de formation, HAMDAD Fadhila, Ecole des Hautes Etude d'Assurance, 2015-2016.
- Mémoire final, master actuariat, par Anthony Levy, Université Paris DAUPHINE.
- Mémoire final, master actuariat, par Emma GONDRAN et Romain LAGRESLE ENSAE ParisTech.

Bibliographie

- Mémoire final, master actuariat, par Gary BENSAID, Université Paris DAUPHINE.
- Mémoire finale management des risques.dspace-UMMTO « Management du risque – Principes et lignes directrices » qui a été publiée en 2009]
- ORSA : Own Risk and Solvency Assessment ou Évaluation interne des risques et de la solvabilité.

❖ **Reuves Loi, Ordonnances**

- ✓ Décret exécutif n° 95-343 du 30 octobre 1995 relatif à la marge de solvabilité des sociétés d'assurances. (J.O. n° 65 du 31 octobre 1995) modifié par le décret exécutif n° 13-115 du 28 mars 2013(J.O. n° 18 du 28 mars 2013).
- ✓ ORDONNANCE N° 95-07 DU 23 CHAABANE 1415 CORRESPONDANT AU 25 JANVIER 1995 RELATIVE AUX ASSURANCES MODIFIEE PAR LA LOI 06-04 DU 11 FEVRIER 2006.
- ✓ Revue des études juridiques et politiques Volume: 08 N°:01 janvier 2022, pp:535-554
- ✓ Revue des recherches en sciences financières et comptables (Vol,06 /n°02(2021(/P576-592).
- ✓ Revue Française d'Economie et de Gestion ISSN: 2728-0128Volume 3: Numéro 5.

❖ **Sites internet**

https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABU704.pdf

https://www.editions-ellipses.fr/PDF/9782340020993_extrait.pdf

Annexes

03.2 Comptes sociaux

Etats financiers simplifiés

État résumé de la situation financière

| ACTIF (en millions DA) | 2019 | 2018 | +/- |
|---|---------------|---------------|-------------|
| Immobilisations financières | 17 679 | 13 165 | +34% |
| Immobilisations corporelles | 2 889 | 3 069 | -6% |
| Autres immobilisations | 40 | 3 | +1442% |
| Total Actif non courant | 20 608 | 16 236 | +27% |
| Part des réassureurs dans les provisions techniques | 24 043 | 19 888 | +21% |
| Créances & emplois assimilés | 7 043 | 6 017 | +17% |
| Disponibilités & assimilés | 2 230 | 5 750 | -61% |
| Total Actif courant | 33 316 | 31 655 | +5% |
| PASSIF (en millions DA) | | | |
| Capital émis | 7 800 | 7 800 | 0% |
| Primes & réserves | 4 034 | 3 523 | +15% |
| Résultat net (avant dividendes) | 405 | 711 | -43% |
| Total Capitaux propres | 12 239 | 12 034 | +2% |
| Total Passif non courant | 1 199 | 996 | +20% |
| Provisions techniques d'assurance | 26 219 | 22 416 | +17% |
| Dettes & comptes rattachés | 8 442 | 7 542 | +12% |
| Fonds ou valeurs reçus des réassureurs | 5 091 | 4 188 | +22% |
| Impôts | 734 | 714 | +3% |
| Total Passif non courant | 40 486 | 34 860 | +16% |
| TOTAL BILAN | 53 925 | 47 891 | +13% |

Comptes sociaux 2020

Des indicateurs au vert et un bilan robuste

| BILAN résumé (en millions de Dinars Algériens au 31/12/) | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|
| ACTIF | 2020 | 2019 | +/- |
| Immobilisations financières | 16 574 | 17 679 | - 6 % |
| Immobilisations corporelles | 2 909 | 2 889 | + 1 % |
| Autres immobilisations | 11 | 40 | - 72 % |
| Total Actif non courant | 19 494 | 20 608 | - 5 % |
| Part des réassureurs dans les provisions techniques | 27 277 | 24 043 | + 13 % |
| Créances & emplois assimilés | 8 694 | 7 043 | + 23 % |
| Disponibilités & assimilés | 2 845 | 2 230 | + 28 % |
| Total Actif courant | 38 817 | 33 316 | + 17 % |
| PASSIF | 2020 | 2019 | + / - |
| Capital émis | 10 000 | 7 800 | + 28 % |
| Primes & réserves | 2 139 | 4 034 | - 47 % |
| Résultat net (avant dividendes) | 671 | 405 | + 65 % |
| Report à nouveau | 85 | 0 | - |
| Total Capitaux propres | 12 896 | 12 239 | + 5 % |
| Total Passif non courant | 1 423 | 1 199 | + 19 % |
| Provisions techniques d'assurance | 28 548 | 26 219 | + 9 % |
| Dettes & comptes rattachés | 9 793 | 8 442 | + 16 % |
| Fonds ou valeurs reçus des réassureurs | 5 002 | 5 091 | - 2 % |
| Impôts | 649 | 734 | - 12 % |
| Total Passif non courant | 43 992 | 40 486 | + 9 % |
| TOTAL BILAN | 58 311 | 53 925 | + 8 % |

| TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS résumé (en millions de Dinars Algériens au 31/12/) | | | |
|--|--------------|--------------|---------------|
| COMPTE DE RESULTAT | 2020 | 2019 | +/- |
| Primes émises et/ou acceptées brutes | 14 091 | 12 785 | + 10 % |
| Primes cédées / rétrocédées en réassurance | (12 306) | (11 218) | + 10 % |
| Primes acquises nettes | 1 701 | 1 736 | - 2 % |
| Prestations brutes | (6 679) | (8 865) | - 25 % |
| Prestations à charge des réassureurs | 6 101 | 8 176 | - 25 % |
| Prestations nettes | (578) | (689) | - 16 % |
| Commissions de réassurance | 1 455 | 1 385 | + 5 % |
| Marge d'assurance nette | 2 578 | 2 433 | + 6 % |
| Frais généraux | (1 878) | (1 885) | 0 % |
| Dotations aux amortissements et provisions | (975) | (772) | + 26 % |
| Reprises sur pertes de valeurs & provisions | 433 | 334 | + 30 % |
| Résultat technique opérationnel | 159 | 110 | + 44 % |
| Produits financiers | 866 | 623 | + 39 % |
| Charges financières | (214) | (215) | 0 % |
| Résultat financier | 651 | 408 | + 60 % |
| Bénéfice brut avant impôt sur le résultat | 810 | 518 | + 56 % |
| Charge d'impôts sur le résultat | (139) | (113) | + 23 % |
| BENEFICE NET | 671 | 405 | + 65 % |

Comptes sociaux 2021

BILAN ET TCR

BILAN résumé (en millions Dinars Algériens au 31/12/)

| ACTIF | 2021 | 2020 | +/- |
|---|---------------|--------|------|
| Immobilisations financières | 17 176 | 16 574 | +4% |
| Immobilisations corporelles | 2 768 | 2 920 | 5% |
| Immobilisations incorporelles | 0.1 | 0.3 | 68% |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 19 944 | 19 494 | +2% |
| Part des réassureurs dans les provisions techniques | 27 562 | 27 277 | +1% |
| Créances & emplois assimilés | 11 197 | 8 694 | +29% |
| Disponibilités & assimilés | 1 875 | 2 845 | -34% |
| TOTAL ACTIF COURANT | 40 634 | 38 817 | +5% |
| PASSIF | 2021 | 2020 | +/- |
| Capital émis | 10 000 | 10 000 | 0% |
| Primes & réserves | 2 726 | 2 139 | +27% |
| Résultat net (avant dividendes) | 1 038 | 671 | +55% |
| Report à nouveau | 0 | 85 | - |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | 13 764 | 12 896 | +7% |
| TOTAL PASSIF NON COURANT | 1 495 | 1 423 | +5% |
| Provisions techniques d'assurance | 27 968 | 28 548 | -2% |
| Dettes & comptes rattachés | 11 725 | 9 793 | +20% |
| Fonds ou valeurs reçus des réassureurs | 4 500 | 5 002 | -10% |
| Impôts | 1 127 | 649 | +74% |
| TOTAL PASSIF NON COURANT | 45 319 | 43 992 | +3% |
| TOTAL BILAN | 60 578 | 58 311 | +4% |

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS résumé (en millions Dinars Algériens au 31/12/)

| COMPTE DE RESULTAT | 2021 | 2020 | +/- |
|---|--------------|----------|------|
| Primes émises et/ou acceptées brutes | 16 227 | 14 091 | +15% |
| Primes cédées / rétrocédées en réassurance | (14 353) | (12 306) | +17% |
| Primes acquises nettes | 1 839 | 1 701 | +8% |
| Prestations brutes | (5 776) | (6 679) | -14% |
| Prestations à charge des réassureurs | 5 099 | 6 101 | -16% |
| Prestations nettes | (677) | (578) | +17% |
| Commissions de réassurance | 1 649 | 1 455 | +13% |
| MARGE D'ASSURANCE NETTE | 2 811 | 2 578 | +9% |
| Frais généraux | (2 140) | (1 878) | +14% |
| Dotations aux amortissements et provisions | (1 053) | (975) | +8% |
| Reprises sur pertes de valeurs & provisions | 688 | 433 | +59% |
| RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL | 307 | 159 | +93% |
| Produits financiers | 1 105 | 866 | +28% |
| Charges financières | (144) | (214) | -33% |
| RÉSULTAT FINANCIER | 961 | 651 | +48% |
| Bénéfice brut avant impôt sur le résultat | 1 268 | 810 | +57% |
| Charge d'impôts sur le résultat | (230) | (139) | +65% |
| BENEFICE NET | 1 038 | 671 | +55% |

Table des matières.

Table des matières.

| | |
|---|------------|
| <i>Remerciements.</i> | <i>I</i> |
| <i>Dédicaces.</i> | <i>II</i> |
| <i>Liste des abréviations.</i> | <i>III</i> |
| <i>Liste des tableaux et figures.</i> | <i>IV</i> |
| <i>Sommaire.</i> | <i>V</i> |
| <i>Introduction générale.</i> | <i>01</i> |

Chapitre I : Terminologie du management des risques

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 04 |
| Section 1 : Le management des risques des assurances | 05 |
| 1- Historique et définition du management | 05 |
| 1.1. Historique | 05 |
| 1.2. Définition | 06 |
| 1.3. Processus du management | 07 |
| 1.4. Les différents rôles du manager | 08 |
| 2- Le management des risques | 09 |
| 2.1. Historique du management des risques | 09 |
| 2.2. Définition du management des risques : | 10 |
| 2.3. Types de risques : | 11 |
| 2.4. Traitement des risques | 16 |
| 2.5. Les concepts fondamentaux de management des risques..... | 17 |
| 2.6. Les enjeux du management des risques | 19 |
| Section 2 : le dispositif du management des risques | 20 |
| 1. Les éléments du dispositif du management des risques | 20 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 1.1. | Environnement interne | 20 |
| 1.2. | Fixation des objectifs..... | 20 |
| 1.3. | Identification des événements | 20 |
| 1.4. | Évaluation des risques | 21 |
| 1.5. | Traitement des risques..... | 21 |
| 1.6. | Activités de contrôle..... | 21 |
| 1.7. | Information et communication | 21 |
| 1.8. | Pilotage..... | 21 |
| 2. | Limites du dispositif de management des risques | 23 |
| 3. | Flux d'information au sein d'un dispositif de management des risques | 24 |
| Section 3 : les différentes approches du management des risques..... | | 25 |
| 1. | Les approches du management des risques..... | 25 |
| 1.1. | L'approche bottom-up..... | 25 |
| 1.1.1 |) Les étapes de l'approche bottom-up : ses différentes étapes sont les suivantes | 25 |
| 1.2. | L'approche top-down | 26 |
| 1.2.1. |) Les étapes de l'approche top down..... | 26 |
| 1.3. | L'approche combine..... | 26 |
| 1.4. | L'approche par le benchmarking..... | 27 |
| 2. | Le management des risques selon l'ISO 31000 | 27 |
| 2.1. | Organisation International de Normalisation « ISO » | 27 |
| 2.2. | Structure de la norme ISO 31000..... | 28 |
| Conclusion..... | | 31 |

Chapitre II : Le management des risques et performance

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 32 |
| Section 01 : qu'est-ce que la performance ? | 33 |
| 1- historique et définition de la performance..... | 33 |

Table des matières.

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2- | Les dimensions de la performance : | 34 |
| 2.1. | L'efficacité | 35 |
| 2.2. | L'efficience : | 35 |
| 2.3. | La pertinence | 35 |
| 3- | Les typologies de la performance | 36 |
| 3.1. | La performance unidimensionnelle ou financière | 36 |
| 3.2. | La performance élargie ou multidimensionnelle | 37 |
| 3.3. | La performance instrumentalisée | 39 |
| 4- | Les enjeux de la performance en assurance | 39 |
| 4.1. | L'appréciation du risque | 39 |
| 4.2. | La gestion des sinistres | 39 |
| 4.3. | La connaissance de l'environnement | 39 |
| 5- | Les instruments de mesure et d'analyse de la performance | 40 |
| 5.1. | Les tableaux de bord et reporting : | 40 |
| 5.2. | La méthode ABC (Activity Based Costing) | 40 |
| 5.3. | La méthode BBZ (Budget Base Zéro) | 40 |
| 5.4. | La méthode de gestion de processus ABM (Activity based management) | 41 |
| 5.5. | Le benchmarking : | 41 |
| 5.6. | Les méthodes quantitatives : | 41 |
| 6- | Les objectifs de mesure de performance | 42 |
| 6.1. | Informé | 42 |
| 6.2. | Inciter | 43 |
| 7- | La difficulté de la mesure de la performance | 43 |
| 8- | Les indicateurs de la performance | 43 |
| 8.1. | Les indicateurs de performance commerciale (vente & marketing) | 44 |
| 8.2. | Les indicateurs de performance organisationnelle | 45 |

| | |
|--|-----------|
| 8.3 Les indicateurs de performance financière et comptable..... | 45 |
| 8.4 Les indicateurs de performance Internet, médias sociaux et commerce électronique | 45 |
| 8.5 Les indicateurs de performance pour la chaîne d’approvisionnement, inventaire et logistique..... | 46 |
| 8.6 Les indicateurs de performance informatique..... | 46 |
| Section 2 : la contrainte réglementaire spécifique à Solvency II..... | 47 |
| 1- De solvency I a solvency II : approche historique | 74 |
| 1.1) Brève description de l’ancien système « solvabilité I » | 47 |
| 1.2) Les critiques à l’égard de « solvabilité I » | 50 |
| 1.2.1) les limites quantitatives | 50 |
| 1.2.2) les limites qualitatives | 51 |
| 2- Pourquoi un nouveau carte de Solvency | 51 |
| 3- Les fondations de Solvency II | 51 |
| 4- Mise en œuvre du dispositif via les 3 piliers de Solvency II | 52 |
| 5- les limites de la Solvency II..... | 57 |
| 6- Mise en œuvre du processus ORSA | 58 |
| 6.1. L’ORSA, un processus organisé autour de six clés | 58 |
| 6.2. L’ORSA, un outil de pilotage et de gouvernance de l’entreprise. | 59 |
| Section 3 : le lien entre le management des risques et la performance | 63 |
| 1. Aligner l’appétence pour le risque avec la stratégie de l’organisation | 63 |
| 2. Développer les modalités de traitement des risques | 63 |
| 3. Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles | 63 |
| 4. Identifier et gérer les risques multiples et transverses | 63 |
| 5. Saisir les opportunités | 63 |
| 6. Améliorer l’utilisation du capital | 64 |
| Conclusion..... | 64 |

Chapitre III : Etude de cas de la compagnie CASH Assurance

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 65 |
| SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de la compagnie d'assurance « CASH » | 66 |
| 1. Présentation de la compagnie d'assurance CASH | 66 |
| 2. Historique de la compagnie CASH | 68 |
| 3. Le capital humain de la compagnie : | 70 |
| 4. Le capital social de la compagnie | 70 |
| 5. Le réseau de la Compagnie | 71 |
| 6. Les produits et services de la compagnie | 71 |
| 7. L'organisation de la compagnie « CASH » | 71 |
| 7.1. La direction générale | 74 |
| 7.2. Direction de communication | 74 |
| 7.3. Les directions régionales | 74 |
| 7.4. Le réseau de distribution | 74 |
| 7.5. La direction des finances et comptabilité (DFC) | 74 |
| 8. Les objectifs de la compagnie « CASH » : | 74 |
| 9. Les points forts de l'entreprise « CASH »: | 75 |
| Section 02 : Le contexte de la réglementation prudentielle des assureurs Algériens | 77 |
| 1. Conditions d'agrément | 77 |
| 1.1. Capital Social et forme juridique..... | 77 |
| 2. Contrôle de l'Etat | 77 |
| 2.1. Commission de supervision..... | 77 |
| 3. Provisions techniques | 78 |
| 3.1. Réserves | 78 |
| 3.2. Provisions techniques | 78 |

Table des matières.

| | |
|---|-----------|
| 3.3. Dettes Techniques | 78 |
| 4. Représentation des engagements | 79 |
| 4.1. Valeurs d'Etat | 80 |
| 4.2. Autres valeurs mobilières et titres assimilés | 80 |
| 4.3. Actifs immobiliers | 80 |
| 4.4. Autres placements | 80 |
| 5. Marge de solvabilité..... | 81 |
| 5.1. Exigences des règles prudentielles selon le législateur Algérien | 83 |
| Section 03: La conformité aux normes de la solvabilité de la compagnie CASH assurance | 84 |
| 1. L'étude de la solvabilité de la compagnie CASH Assurance : | 84 |
| 2. l'impact du management des risques sur la performance de la CASH Assurance | 87 |
| Conclusion. | 88 |
| Conclusion générale. | 89 |
| Bibliographie. | |
| Annexes. | |
| Table des matières. | |
| Résumé. | |

Résumé

Le management des risques est une méthode de gestion qui permet à l'entreprise de bien connaître ses risques et de mesurer leurs importances. Pour cela, il fait appel à un ensemble de méthodes et d'outils pour identifier, analyser et traiter les risques, dans le but de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il implique, ainsi, tous les membres de l'organisation à tous les niveaux de la hiérarchie.

Le management des risques est considéré comme un élément très important dans le processus de management des entreprises. Il est crucial pour la réussite de toute organisation. Et l'une des méthodes élaborer par les commissions européennes des compagnies d'assurance, est d'adopter la directive Solvency II. L'article 45 de la Directive évoque la possibilité que les formules réglementaires de quantification du capital économique ne soient pas adaptées aux spécificités des entreprises, et insiste sur la mise en place d'un processus intégré de quantification et gestion des risques, l'ORSA.

En Algérie, les compagnies d'assurance se conforment à diverses exigences portant notamment sur le montant du capital dont elles doivent disposer, constituant des termes techniques complets et la représentation de ces termes en actifs de qualité. Dans ce contexte, le législateur algérien a introduit un certain nombre de règles prudentielles à respecter par les entreprises d'assurances à travers l'adoption de l'ordonnance 95-07 et la promulgation de la loi 06-04 et du décret 13-114 afférent aux engagements réglementaires d'assurance et/ou de réassurance. Étant donné que les exigences de Solvabilité II ne sont pas à la portée des assureurs algériens, l'adoption complète semble peu susceptible d'être à l'ordre du jour.

A la CASH en lui faisant maîtriser ses risques de sinistralité importante, diminuant ses sinistres à payer et l'importance de l'indemnité en cas de sinistre, puisque il sera minime si le client suit les recommandations, et augmentant par la suite son chiffre d'affaire. Les structures risque opérationnel et conseil à la clientèle ont des rôles convergents et complémentaires pour la maîtrise des risques de la CASH. Dans ce contexte, la CASH en respectant et appliquant le management des risques vise une plus grande efficacité de manière à créer de la valeur ajoutée à toute la compagnie, et améliorer ses KPI de gestion en premier lieu, et technique par la suite. Les responsables des risques s'accordent pour tirer profit des synergies existantes entre les deux fonctions gestion des risques interne/externe, afin d'optimiser les renseignements sur les risques.