

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**  
**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI, TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIELES ET DE GESTION**  
**DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE**  
**SPECIALITE FINANCE ET ASSURANCE**

# *Mémoire de fin d'étude*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financière et comptabilité*

*Option : Finance et assurance*

*Thème*

*La gestion des risques des compagnies d'assurance*  
*Cas : Le risque operationnel au sein de la SAA de Tizi-Ozou*

**Réalisé par :**

- *MEDDOUR Nawal*
- *FERRI Lylia*

**Encadré par :**

Mme BELKHAMSSA Ouerdia

**Devant le Jury composé de :**

**Examineurs : CHENANE Arezki, MCA, UMMTO**

*Promotion 2019/2020*

## *Remerciements*

*Nous tenons à remercier le bon dieu de nous avoir donné le courage  
et la volonté d'achever ce travail.*

*Comme nous présentons nos vifs remerciements à tous ceux qui ont  
contribué à la réalisation de ce modeste travail, particulièrement :*

*Mme BELKHAMSSA OUERDIA, notre promotrice pour avoir  
accepté de diriger ce travail, et pour son aide et ses précieux conseils  
tout au long de la réalisation de ce mémoire ;*

*Nous remercions l'ensemble du personnel de la SAA de Tizi-Ouzou  
pour leur accueil, disponibilité, et collaboration, ce qui nous a  
beaucoup encouragées et facilité le travail;*

*Nous exprimons notre gratitude aux membres du jury qui ont  
accepté  
d'évaluer notre travail et pour toutes les remarques qu'ils vont nous  
apporter;*

*Pour finir, nous adressons nos remerciements à nos parents et nos  
amies pour leurs soutiens.*

# *Dédicace*

*C'est avec profonde gratitude et sincères mots que nous  
dédions ce travail à*

*Nos chers parents qui ont fait pour nous beaucoup de  
sacrifices et nous ont éclairés le chemin par leurs conseils  
judicieux,*

*Nous espérons qu'un jour nous pourrions leurs rendre un  
peu de ce qu'ils ont fait pour nous, que Dieu leurs prête  
bonheur et longue vie.*

*Nous dédions aussi ce travail à nos frères et soeurs,*

*Nos familles, nos amies,*

*Et à tous ceux qui nous sont chers.*

*Lylia et Nawal*

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : gestion des risques des compagnies d'assurance. ....</b>	<b>06</b>
<b>Section 1 : Le fonctionnement du modèle d'activité d'une entreprise d'assurance .....</b>	<b>06</b>
<b>Section 2 : les risques auxquels une entreprise d'assurance est exposé.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 3 : La gestion du risque.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 4 : Identification et analyse de risque opérationnel .....</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre II : Le risque opérationnel au sein de la SAA.....</b>	<b>49</b>
<b>Section 1 : Présentation de la compagnie d'assurance SAA.....</b>	<b>49</b>
<b>Section 2 : Analyse statistique du risque opérationnel.....</b>	<b>66</b>
<b>Section 3 : contrôle et analyse du risque opérationnel.....</b>	<b>73</b>
<b>Section 4 : dispositifs de risque opérationnel de la SAA .....</b>	<b>78</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>84</b>

## *Liste des abréviations*

**AA** : Analyse et Assainissement.

**AC** : Animation Commerciale.

**BCG** : Budget et Contrôle de Gestion.

**CAT-NAT** : Catastrophes Naturelles

**CCE** : Crédit et Commerce Extérieur.

**CF** : Comptabilité et Fiscalité

**CPPC** : Produits et Pratiques Commerciales.

**CRM** : Centre Régional de Maintenance.

**DA** : Dinar Algérien.

**DAC** : Dommage aux Actifs Corporels.

**DAS** : Dysfonctionnement de l'Activité des Système.

**DMSI** : Direction de la Maintenance et du Support Informatiques.

**ELGP** : Exécutions, Livraisons et Gestion des Processus.

**FDA** : Fonds Documentaires et Archives.

**FE** : Fraude Externe.

**IARD** : Incendie, Accident, et Risques Divers

**JC** : Juridique et Contentieux.

**MMP** : Monétique et Moyens de Paiement.

**RC** : Responsabilité Civile

**RH** : Ressources Humaines.

**RO** : Risque Opérationnel

**SA** : Standardised Approach (Approche Standard).

**SAA** : Société Algérienne d'Assurance.

**SCCE** : Suivi Commercial et Commerce Extérieur.

**SMG** : Sécurité et Moyens Généraux.

Assurance, prime, police, sinistre sont des notions évoquées tout le temps partout et par tout le monde. Personne ne peut s'en passer car notre vie est devenue synonyme d'assurance. Elle est devenue un élément vital dont le commun des mortels ne peut plus se passer. Elle est présente à tous les niveaux de notre vie depuis la naissance jusqu'au décès de la personne « assurée ».

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

Le principal problème auquel font face les compagnies d'assurance est dû à la présence d'un risque de pertes causées par des défaillances techniques, ou d'erreurs humaines dues à des événements internes ou externes à la compagnie. Cette vision financière traditionnelle évoque les risques de marché et le risque de contrepartie comme facteur de défaillance des assurances. Mais, les séries de fraudes survenues dans le domaine assurantiel, sont venues rappeler qu'une autre source de pertes financières significatives pouvait provenir du fonctionnement opérationnel. C'est le risque opérationnel sur lequel nous allons axer notre travail. Il serait donc judicieux que les assurances disposent des méthodologies qui lui permettent de l'évaluer.

Le risque opérationnel connaît un intérêt croissant au niveau des assurances. Ceci peut être attribué pour partie à des incidents récents ayant entraînés des pertes importantes et une prise de conscience accrue des directions générales, et pour partie aux interventions nationales et internationales de contrôle de la profession. Il est primordial de mettre en place des outils adéquats de gestion du risque.

Aussi, l'importance croissante prise par le risque opérationnel a rendu nécessaire la mise en place d'un traitement prudentiel adapté. Cependant, les caractéristiques mêmes de ce risque le rendent difficile à appréhender, ce qui complique son identification et sa mesure.

La comite de Bâle, forum de contrôle international, intervient avec de nouveaux accords en 2004, qui recommande aux assurances de disposer d'outils leur permettant une bonne maîtrise de leurs risques opérationnels par le développement de meilleures pratiques.

A ce propos, la mise en place d'un seuil de fonds propres, l'inclusion des risques opérationnels comme troisième pilier après le risque de crédit et le risque de marché dénotent de l'importance accordée à ce type de risque.

### 1. L'objet de notre mémoire

Notre mémoire a pour objet d'étude "la gestion des risques des compagnies d'assurance. Cas du risque opérationnel au sein de la SAA". En effet, une typologie de risques peut affecter de manière négative l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces risques peuvent être stratégiques, d'image, risques opérationnels ou des risques affectant l'environnement de l'entreprise. Aussi, la gestion de ces risques est au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Parmi cette typologie de risque, le risque opérationnel peut entraver l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ce risque est défini par le comité de Bâle comme le risque de pertes provenant des processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Cette définition suggère un champ d'application tellement large.

Dans cette perspective, le choix de ce sujet s'explique par notre volonté d'approfondir nos connaissances et enrichir les recherches consacré à la gestion des risques assurantiels en particulier le risque opérationnel.

Pour illustrer notre propos, notre choix est porté sur le risque opérationnel et sa gestion au sein de la compagnie d'assurance " la SAA". Ce choix est dû à plusieurs raisons dont la plus importante est la place qu'occupe la SAA sur le marché national des assurances, elle est leader depuis plus de cinquante années dans ce domaine et détient le monopole. La SAA dispose d'un réseau de distribution très large au niveau du territoire national.

### 2. Problématique et objectifs

Dans le même ordre d'idées, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la question centrale suivante : **Quelle appréciation pouvons-nous faire quant à l'imperméabilité du système de gestion des risques opérationnels mis en place par la SAA ?**

Afin de procéder au test de vérification, nous avons arrêté un nombre de questions subsidiaires sur lesquelles nous nous baserons pour former la structure de notre plan.

Ces interrogations sont les suivantes :

**Question 1.** Quels sont les dispositifs de gestion du risque opérationnel ?

**Question 2.** Comment la SAA gère-t-elle les risques opérationnels?

Nous avons opté pour deux pistes de recherche qui constitueront, de facto, les hypothèses de notre travail.

- La première consiste que le système actuel, mis en place par la SAA, offre des conditions rassurantes en matière d'anticipation des événements provoquant des risques opérationnels.
- La deuxième consiste que le système implémenté nécessite une réforme pour répondre aux standards internationaux.

### 3. Méthodologie

Pour répondre à la problématique posée, nous avons adopté les outils méthodologiques suivants:

En premier lieu, nous sommes basées sur la collecte des informations inhérentes au thème d'études et aux aspects théoriques du risque assurantiel à travers la consultation des ouvrages, des revues, des mémoires et des thèses.

En second lieu, nous avons effectué un stage pratique au sein de la Société Nationale d'Assurance « SAA » de Tizi-Ouzou, Département Finance et Comptabilité, pour obtenir les informations nécessaires à la réalisation de notre enquête qui consiste à recenser les différents types de risque opérationnel existant aux différents départements sur trois ans, afin de faire une analyse sur la fiabilité du système de gestion de risque opérationnel mis en place par la SAA et à l'interprétation des résultats qui constitue l'ultime étape de notre recherche.

### **4. Structure du mémoire**

Notre travail de recherche est scindé en deux chapitres. Le premier sera consacré au traitement des outils de gestion des risques des compagnies d'assurance, des différents types de risques aux quelles les assurances font face et en particulier le risque opérationnel et le dispositif mis en place par les assurances. Le second abordera le cadre empirique de notre étude, à travers l'analyse du dispositif de gestion du risque opérationnel mis en place par la SAA, ainsi que de comprendre le système de contrôle interne et les outils de couverture du risque opérationnel au sein de cette société d'assurance.

**Introduction**

L'univers des assurances se caractérise par une multiplicité des risques et aussi toute activité commerciale ou industrielle implique un risque.

Le risque opérationnel occupe actuellement un intérêt croissant, ceci peut être attribué pour partie à des incidents récents ayant entraînés des pertes importantes ainsi qu'il est primordial de mettre en place des outils adéquats de gestion du risque.

L'objet de ce chapitre sera en premier de mettre l'accent sur la notion de risque et de risque opérationnel, en seconde les risques auxquels une entreprise d'assurance est exposée, ensuite dans la troisième section nous parlerons de la gestion du risque et en fin nous terminerons ce chapitre par la quatrième section où nous allons présenter la gestion du risque opérationnel.

## Section 1: Le fonctionnement du modèle d'activité d'une entreprise d'assurance

La gestion d'une entreprise d'assurance est différente de la gestion des autres entreprises. Certes, il existe de nombreux points communs entre entreprises d'assurances et les autres entreprises, mais les entreprises d'assurance présentent des spécificités qui peuvent s'appréhender à plusieurs niveaux du secteur.

L'entreprise d'assurance "exerce une mission sociale à travers des outils et des techniques financières. Elle concilie le social et le financier. Ces deux mondes que l'on considère parfois exclusifs"<sup>1</sup>. En matière d'assurance, la compagnie visée perçoit d'avance un prix (prime ou cotisation) pour une éventuelle prestation future liée au sinistre<sup>2</sup>. C'est l'inversion du cycle de production qui est une caractéristique saillante de l'activité de l'assurance.

Le rôle d'une entreprise d'assurance est de "produire" des risques assurables, de leur donner une forme juridique qui puisse faire l'objet d'un contrat, de les commercialiser, rassembler des portefeuilles de risques suffisamment importants, de gérer avec prudence les sommes d'argent qui leur sont confiées, afin de pouvoir indemniser leurs clients sinistrés.

### 1.1 Définition générale de l'assurance

Pour comprendre le sens de l'assurance, nous envisageons plusieurs définitions :

D'une manière générale, l'assurance peut être définie comme une réunion de personnes qui, craignant l'arrivée d'un événement dommageable pour elles, cotisent pour permettre à ceux qui seront frappés par cet événement, de faire face à ses conséquences<sup>3</sup>.

Selon l'article 95-07 : « l'assurance est au sens de l'article 619 du code civil, un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versement pécuniaire, à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaire au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat<sup>4</sup> ».

Nous distinguerons dans le cadre de ce travail plusieurs définitions de l'assurance.

<sup>1</sup> TRAINER Phillipe et THOUROT Patrick (2017), Gestion de l'entreprise d'assurance, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.

<sup>2</sup> FATSO Jean Marie (2014), Le contrôle de gestion des sociétés d'assurance: le cas de la CIMA, l'Harmattan

<sup>3</sup> COUILBAULT François, ELIASHBERG Contant, LATRASSE Michel. Les grands principes de l'assurance. 6<sup>ème</sup> édition. L'ARGUS DE L'ASSURANCE. Paris.2003. Op.cit.p.49

<sup>4</sup> Article 619 de l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 portant code civil

### 1.1.1 Définition économique de l'assurance.

L'assurance économique est un produit souvent commercialisé par les entreprises d'assurances aux consommateurs, sous la forme de « package » de garanties. Il s'agit d'un produit purement juridique, puisqu'il n'est constitué que des seules obligations prises par l'assureur<sup>5</sup>.

### 1.1.2. Définition technique de l'assurance

Selon YEATMAN Jérôme : « l'assurance est l'organisation rationnelle d'une mutualité de personnes, soumises à l'éventualité de réalisation d'un même risque qui, par leur contribution financière, permettent l'indemnisation des dommages subis par ceux qui sont effectivement frappés par ce risque.<sup>6</sup>»

### 1.1.3. Définition juridique de l'assurance

Selon la formulation proposée par le professeur HEMARD : « L'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (prime ou cotisation), pour lui ou pour un tiers en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les composent conformément aux lois de la statistique.<sup>7</sup>»

## 1.2. L'activité d'assurance

Pour comprendre l'activité d'assurance, nous présenterons dans ce point un aperçu sur l'activité d'assurance, le rôle des assurances ainsi que les produits qu'on peut trouver sur le marché des assurances.

### 1.2.1. Définition de l'activité d'assurance

L'activité d'assurance trouve son origine dans la volonté des agents économique, les individus est les entreprises de se protéger contre les aléas de l'existence qu'il s'agisse de dommages aux biens ou aux personnes, que ceux-ci aient été causés involontairement à autrui ou à soi-même.

Certaines assurances sont obligatoires comme l'assurance automobile pour les dommages causés au tiers ou l'assurance-crédit qui rembourse un prêt en cas décès de l'emprunteur, ou encore

<sup>5</sup> REKIK Azzedine, ZIDANI Samir. Essai d'analyse des obstacles de développement des assurances des personnes en Algérie cas assurance-vie. Bejaia. 2014. p. 8.

<sup>6</sup> KESRI Soraya. L'analyse financière d'une société d'assurance. Université Mouloud Mammeri de TiziOuzou, promotion 2018.p.50.

<sup>7</sup> HEMARD Joseph. Théorie et pratique des assurances terrestres. Paris. 3<sup>ème</sup> édition DALLOZ. p. 06.

l'assurance de garantie décennale d'un constructeur immobilier doit souscrire comme la garantie dommage en assurance automobile.

L'activité d'assurance repose sur la mutualisation des risques, des primes payées par tous les assurés financent les indemnités versées à ceux qui subissent des sinistres.

Une partie des engagements pris par les assureurs peut cependant être transférée à des réassureurs, ces derniers étant donc les assureurs des assureurs<sup>8</sup>.

### **1.2.2. Le rôle des assurances**

L'assurance apparaît comme un facteur de conservation de force productive en ce sens qu'elle contribue à l'amélioration de la vie des citoyens. Les fonds collectés par l'assureur ainsi injectés dans le circuit de l'économie nationale permettent à l'Etat de faire face à ses dépenses et favorisent l'expansion des affaires et des entreprises par la création des emplois qui débouche par l'utilisation de la main d'œuvre nationale.

#### **1.2.2.1. L'activité de service**

- L'assurance organise et gère la mutualité des assurés ;
- Elle appartient donc au secteur tertiaire de l'économie ;
- L'assureur est au service des assurés ;

Puisque leur relation est échelonnée dans le temps :

- Avant la souscription du contrat : conception, conseil, visite de risque ;
- Pendant la souscription du contrat : confection des contrats ;
- Après la souscription du contrat : règlement de sinistres ;
- Facteur de progrès.
- Dans le passé, elle a contribué à l'essor du commerce maritime ;
- Elle a toujours favorisé la prise de risque par les entrepreneurs et les investisseurs(assurance de chantier, assurance incendie)<sup>9</sup>.

#### **1.2.2.2. Les aspects sociaux de l'assurance**

L'objet fondamental de l'assurance est d'indemniser les victimes du sort qu'elle :

- Garantit des revenus à la veuve, les orphelins après la disparition du chef de famille ;
- Donne les moyens de reconstruction ou de rachat d'un logement en cas d'incendie ou d'un tremblement de terre ;

<sup>8</sup> [www.universalis.fr/encyclopedie/assurance-economie-de-l-assurance/](http://www.universalis.fr/encyclopedie/assurance-economie-de-l-assurance/)

<sup>9</sup> HAMRANI Nora. Le domaine des assurances en Algérie. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Promotion 2009. Op.cit. p. 15.

- L'assureur verse des sommes à l'assuré en cas d'incapacité du travail.

Ainsi, son rôle est de protéger les personnes et leurs patrimoines<sup>10</sup>.

### **1.2.2.3. La protection des patrimoines**

L'assurance permet aux assurés de se prémunir en cas de survenance de certains évènements pouvant affecter leurs biens.

Les personnes qu'elles soient physiques (particuliers) ou morales (entreprise) peuvent occasionner des dommages à des tiers et être tenus de réparer les dommages. D'où une création de dette de responsabilité<sup>11</sup>.

L'assurance joue ainsi un rôle déterminant dans la survie des entreprises car elle leur fournit les fonds nécessaires pour surmonter des situations difficiles pouvant porter atteinte à la stabilité de l'entreprise tel que (incendie, inondation, faillite d'un client débiteur), et en aidant les entreprises à survivre, l'assurance sauve des emplois et donc des individus et des familles.

### **1.2.2.4. La protection des personnes**

Certains évènements peuvent frapper la personne humaine dans son intégrité physique. Il s'agit notamment d'accidents corporels, maladies, décès et incapacité du travail (aider les malades financièrement pour s'offrir des méthodes de soins plus efficaces afin de récupérer rapidement leurs capacités physiques). Les victimes et les proches pourront bénéficier de prestations versées par l'assureur.

La prestation qu'offre l'assurance constitue un bien-être social, par la constitution des patrimoines et le versement des capitaux et de rentes complémentaires à la retraite légale garantie par la sécurité sociale<sup>12</sup>.

Enfin, le rôle social de l'assurance consiste à sécuriser les individus et leurs patrimoines ainsi que leurs revenus, et ce pour sauvegarder la stabilité sociale et le bonheur des individus.

### **1.2.3. Le rôle économique de l'assurance**

L'assurance est considérée comme un moteur de développement économique pour plusieurs raisons comme la garantie des investissements et le placement des cotisations.

#### **1.2.3.1. La garantie des investissements**

Aucun investisseur n'accepterait d'investir son argent en risquant de voir les capitaux investis "partir en fumée", sans avoir sous les mains, non pas une promesse mais une garantie de

<sup>10</sup> Idem. p. 15.

<sup>11</sup> Idem. p. 15.

<sup>12</sup> Idem. p. 16.

recupérer son argent lors de survenance des sinistres et depuis longtemps jusqu'à nos jours, seules les assurances ont pu offrir cette garantie aux investisseurs. Tout projet modernisé d'investissement, est donc de développement, exige la participation de l'assureur sous la garantie duquel l'entrepreneur et surtout son banquier ne risqueraient pas les capitaux impliqués par les projets.

### **1.2.3.2. Le placement des cotisations**

L'assureur perçoit des cotisations avant que les assurés ne soient soumis aux risques contre lesquels ils sont garantis. Cela lui donne normalement une trésorerie excédentaire qu'il doit gérer au mieux des intérêts de la mutualité. En outre, il s'écoule toujours un certain temps entre la date de survenance des sinistres et celle de leur règlement. À tout moment, les assureurs ont donc connaissance d'une liste de sinistres déclarés dans le coût probable a pu être évalué et sont en attente de règlement. Le total des évaluations de ces sinistres à régler doit être provisionné au passif du bilan au titre des engagements qui doivent être, eux aussi, gérés dans l'intérêt de la mutualité.<sup>13</sup>

## **1.3. Les produits d'assurances**

Actuellement, il est plus prudent de souscrire une assurance pour se prévenir des éventuels risques qui peuvent survenir par rapport à un individu ou bien à des dommages pour cela on distingue deux types de contrat d'assurance : assurance dommage et assurance de personne.

### **1.3.1. Les assurances de choses**

Dans les assurances de choses, ou assurances de dommages aux biens de l'assuré, l'assureur s'engage à indemniser l'assuré des dommages subis par ses biens.

Dans ces assurances, l'assuré, le souscripteur et le bénéficiaire ne forment généralement qu'une seule et même personne. Les garanties sont limitées aux dommages matériels. L'indemnisation des dommages correspond rarement à l'intégralité du dégât subi par l'assuré, puisque généralement elle est effectuée sous déduction d'une franchise. En effet, la pratique nous montre qu'une partie de dégât doit rester à la charge de l'assuré de façon à l'inciter à tout mettre en œuvre pour protéger ses biens et à diminuer ainsi la fréquence et le coût des sinistres.

En ce qui concerne ce type, l'assureur est appelé à indemniser l'assuré des dommages subis par ses biens. Cette branche d'assurance est composée de :

---

<sup>13</sup> Mlle BOUARABA Lamia. L'assurance multirisque habitation Cas : de la SAA Agence 2061. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Promotion 2017-2018.Op.cit.p. 24-25.

### 1.3.1.1. Les assurances contre l'incendie

Dans l'assurance contre l'incendie, l'assureur s'engage à garantir à l'assuré le remboursement des dommages causés par le feu, aux conditions stipulées dans le contrat.

Il faut souligner que certains objets sont exclus de l'assurance contre l'incendie, titre de toute nature, billet de banque, monnaies et lingots. D'autres peuvent être assurés à condition de faire l'objet d'une déclaration spéciale et de payer une prime supplémentaire (par exemple : argenterie, bijoux, pierreries, objets rares et précieux).

### 1.3.1.2. Les assurances agricoles

Elles ont pour but de couvrir les agriculteurs contre certains risques spéciaux (c'est-à-dire grêle, gelée, inondations, mortalité et maladie pouvant atteindre le bétail).

### 1.3.1.3. Les assurances maritimes

Sont sous forme de contrats par lesquels l'assureur s'engage à payer à l'assuré contre le dommage causé aux objets exposés aux risques de mer (exemple : navire et cargaison).

### 1.3.1.4. Les assurances contre les accidents matériels : On peut les scinder en quatre types :

- L'assurance des véhicules : automobiles, contre :
  - Les dégâts matériels.
  - Les risques d'incendie.
  - Les risques de vol.
- L'assurance contre le bris de glace ou des machines : l'assuré est couvert des dommages qui peuvent survenir à ses glaces vitrines, machines et appareils mécaniques.
- L'assurance contre les risques de transport : a pour objet de couvrir les dommages résultants de la perte ou de l'avarie des bagages et marchandises transportées.
- L'assurance-crédit ou assurance contre les risques commerciaux : consiste à garantir l'assuré contre les pertes résultant du non-paiement des créances commerciales à échéance.

### 1.3.2. Les assurances de responsabilité

Dans les assurances de responsabilité, l'assureur s'engage à indemniser, à la place de l'assuré, les tierces victimes de dommage matériel ou corporel dont l'assuré est responsable. C'est aussi le cas de l'assurance de Responsabilité Civile du constructeur de maisons qui permet d'indemniser l'acquéreur d'une maison neuve en cas de mal façon<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> SADI Nafaa. Le secteur des assurances en Algérie et sa contribution à l'économie Nationale. Université ABDERRAHMANE MIRA de Bédjaia. Promotion 2017. Op.cit.p. 24

Le souscripteur et l'assuré sont souvent une seule personne, en revanche le bénéficiaire est systématiquement un tiers.

### 1.3.3. Les assurances de personne

- Dans les assurances de personne, l'assuré s'engage à verser un capital ou une rente définie par le contrat si des risques touchant à la personne même de l'assuré se réalisent (maladie, accident, décès et survie).

Lorsque les risques sont la maladie ou l'accident, on parle d'assurance de dommages corporels. Lorsque les risques sont le décès quelle que soit la cause ou la survie de l'assuré, on parle d'assurance vie<sup>15</sup>.

Cette assurance porte sur les personnes, elle se subdivise en types d'engagement.

- Assurance en cas de décès : dans ce cas, l'assureur garantit le paiement d'un capital aux ayants droit désigné par l'assuré, donc à la famille de l'assuré.
- Assurance en cas de vie : consiste à verser un capital à l'assuré encore en vie à une date préalablement fixée.

Et enfin l'assurance mixte garantissant le paiement d'un capital en cas de décès avant une date déterminée ou si l'assuré est en vie à cette échéance.

### Conclusion

L'assurance joue un rôle important dans la vie quotidienne des personnes, pour cela, les compagnies d'assurance propose des produits à fin de satisfaire les besoins de ces clients.

---

<sup>15</sup> Thomas BEHAR, Michel FROMENTEAU, Stéphane MENART. Assurance : Comptabilité, Règlementation, Actuariat, Edition ECONOMICA. Paris. 2011. p. 15.

## Section 02 : Les risques auxquels une entreprise d'assurance est exposée

La prise de risque est inhérente à toute société. Il n'y a ni croissance, ni création de valeur dans une société sans elle. S'ils ne sont ni correctement gérés, ni maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs. En effectuant une veille permanente sur les risques pour les prévenir et les gérer, le service de gestion des risques occupe une place essentielle dans la conduite et le pilotage des différentes activités de l'entreprise d'assurance.

### 2.1. Le concept de risque

Le risque désigne un danger bien défini associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements parfaitement descriptibles dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation donnée. Le risque se trouve partout et peut notamment être lié à la santé, à la sécurité routière, aux finances, accident du travail ; et plus encore. Il n'y a pas de meilleure définition de l'incertitude ainsi que la liste des mesures à prendre est longue qui suggère que l'ignorance n'est pas une fatalité et que raisonner en terme d'incertitude c'est déjà se donner les moyens d'en prendre la mesure.

#### 2.1.1. Le risque dans l'entreprise

Cette notion de « risque » est souvent utilisée de différentes façons et approchée différemment selon les domaines et les spécialités. Donc le mot risque revêt des significations différentes. On peut relever plusieurs formulations, dans la littérature, dont les suivantes :

- Le risque « c'est un événement aléatoire pouvant entraîner des dommages ; sa réalisation est ainsi génératrice de pertes pour l'entreprise. »<sup>16</sup>
- Selon la norme ISO le risque c'est l'impact de l'incertitude sur les objectifs de l'organisme.
- Selon CONSO, et HEMICI « la notion du risque est inséparable de celle de rentabilité et de flexibilité. Le résultat de l'entreprise est soumis aux aléas qui accompagnent son action dans tous les domaines de l'activité de production et de distribution. Ce risque inhérent à toute activité économique se traduit par la variabilité du résultat. Il affecte la rentabilité de l'actif et par voie de conséquence celle du capital investi »<sup>17</sup>

Ces définitions permettent de rendre compte de l'existence de concepts communs liés à la notion de risque. Le risque y définit comme un danger que l'on identifie sans ambiguïté, associée

<sup>16</sup>MARMUSE, C., MONTAIGNE, X : « Management du risque », édition Vuibert entreprise, Paris, 1989, p.45

<sup>17</sup>CONSO, P, HEMICI, F : « Gestion financière de l'entreprise », 10<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris, p. 294

à la réalisation d'un événement dont la réalisation est probable. Les deux éléments importants sont l'identification du danger et la probabilité de réalisation de l'événement.

### 2.1.2. Le risque en assurance

Pour que l'opération d'assurance soit possible, il faut que l'assureur soit capable de donner un prix actuel à un événement futur. C'est ce que permet la notion de risque. Le terme risque en matière d'assurance selon Ali Hassid « est un événement futur et incertain ..., il dépend seulement du hasard ». <sup>18</sup> TRAINAR, P., THOUROT définissent le risque comme la valeur monétaire actuelle d'un événement futur.

Le calcul de cette valeur mobilise des instruments scientifiques, mathématiques et financiers, qui relèvent de la science de l'actuariat. La valeur actuelle d'un événement futur dépend en particulier de sa probabilité, ce qui fait qu'elle est une fraction de celui-ci, souvent une très petite fraction ». <sup>19</sup>

### 2.1.3. Les conditions d'assurabilité d'un risque

Un risque n'est assurable par une entreprise d'assurance que si deux conditions sont remplies :

- On peut lui donner un prix, lui attribuer une valeur monétaire. Cela passe par des conventions, en particulier quand il s'agit d'évaluer des pertes par nature hors commerce comme la vie ou le corps humain, ou la conséquence d'événement dont la nature est mal connue comme les organismes génétiquement modifiés (OGM).
- Il doit être mutualisable : l'assurance est le contraire du pari : un risque unique n'est pas assurable. Il ne le devient que s'il est suffisamment mutualisé. Le rôle de l'assureur est de constituer des pools de risques qui doivent rester équilibrés. Il doit pouvoir « sélectionner » les risques pour que ses portefeuilles de risques ne soient pas déséquilibrés. <sup>20</sup>

## 2.2. Typologie de risques en assurance

Il existe de multiples typologies de risques. La première sépare les risques que l'on subit et les risques que l'on prend dans le cadre de son activité. La solvabilité s'articule autour de la classification qui suit : <sup>21</sup>

### 2.2.1. Le risque de souscription

<sup>18</sup>HASSID, Ali: « introduction à l'étude des Assurances Economiques », édition ENAL, 1984.P. 45.

<sup>19</sup>TRAINAR, P., THOUROT, P: op, cit, p, 4.

<sup>20</sup>Idem, p. 05.

<sup>21</sup>HASSID, Ali: Op. Cit. p153, 154.

Les assurances développent via des filiales dédiées des activités d'assurance et subissent donc les risques liés à ces activités, en particulier et les risques de souscription.

Par risque de souscription, il convient d'entendre risque de pertes financières ou de changement défavorable de la valeur des engagements de l'assurance en raison d'hypothèses inadéquates en matière de tarification de provisionnement c'est-à-dire d'indemnisation de clients. Une sinistralité des divers engagements d'assurance génère des risques de pertes financières.

Le risque de souscription peut être composé de plusieurs éléments parmi les suivants <sup>22</sup>:

- Le risque vie : produit d'assurance-vie, par exemple relatif aux probabilités de mortalité, de longévité et d'incapacité des assurés.
- Le risque non-vie : notamment les produits incendie, accidents et risques divers ; concerne les assurances de bien et de responsabilité les assurances des dommages corporels, il est lui-même constitué du risque suivant : risque de prime ; c'est-à-dire le risque que le coût des futurs sinistres soit supérieur aux primes perçues.

### 2.2.2. Le risque santé

Produit dits de complémentaire santé relative aux produits de probabilités de mortalité des assurés pour les produits de prévoyance. On y inclut notamment les risques liés aux épidémies, aux déterminants de l'évolution des frais de santé. Les progrès de la médecine, les changements dans le mode de vie influent sur le risque santé.

### 2.2.3. Le risque de marché

Le risque de marché de l'assurance est le risque de pertes de valeur liées aux fluctuations des marchés financiers. Le risque de marché résulte principalement de l'existence du taux minimum garanti aux assurés ainsi que des écarts d'adossés entre les actifs et les passifs de l'assurance, qui, la plupart du temps, tirent leur origine de durée respectivement différente à l'actif et au passif. Le risque de marché englobe trois types de risques <sup>23</sup> :

- Le risque de taux d'intérêt : désigne le risque de voir les résultats affectés à la baisse suite à une évolution défavorable du taux d'intérêt.
- Le risque de change : se traduit par une modification de la valeur d'un actif ou d'un flux monétaire suite au changement du taux de change.

<sup>22</sup> CHELLY Dan, SEBELOUE Stéphane, les métiers du risque et du contrôle dans la banque, Etude Métier, Mars 2014, p.20

<sup>23</sup> HADI Rajaa, Mémoire Risques Bancaire, 20 Octobre 2019, p 13.

- Le risque de position sur actions et produits de base : se traduit par une évolution défavorable des prix de certains produits spécifiques (les actions, matières premières et certains titres de créances).

#### 2.2.4. Le risque de crédit

Le risque de crédit est défini comme étant le risque de perte auquel l'assurance est exposée en cas de détérioration ou de défaillance de la contrepartie. Il résulte de la combinaison de trois (03) facteurs : le risque de contrepartie, le risque d'exposition et le risque de récupération

- Le risque de contrepartie est caractérisé par la probabilité de défaillance du client relative à principalement deux facteurs qui sont la qualité du débiteur et la maturité du crédit.
- Le risque d'exposition est l'évaluation du montant des engagements au jour de la défaillance. Ce moment dépend du type d'engagement accordé.
- Le risque de récupération : coût de récupération et de partage, la valeur attendue de la réalisation des garanties suretés réelles et personnelles et de la liquidation des actifs non gagné de la contrepartie.

La valorisation des garanties détenues vient en déduction de l'exposition. Elle est en fonction de la valeur initiale du bien, du caractère nécessaire ou non pour la poursuite de l'activité, de sa durée de vie en cas de vente forcée.

#### 2.2.5. Le risque opérationnel

Le risque opérationnel (RO) est un risque non financier qui correspond à l'ensemble des risques n'ayant pas leur origine dans les prises de dispositions de l'établissement, mais dans son fonctionnement au quotidien et dans le processus de gestion. A cet effet, le risque opérationnel constitue la grande innovation de Bâle II qui s'agit d'un ensemble de règles et de méthodes de calcul, dont l'objet est de permettre de définir le niveau de fonds propres obligatoires. Ces règles ont entré en application le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Ils ont intégré les trois natures de risques suivantes : crédit, marché et opérationnel. La réforme avait pour objectif le renforcement de l'égalité de concurrence et le meilleur alignement des exigences de fonds propres sur les risques.

Les recommandations de Bâle s'appuient sur trois piliers : l'exigence de fonds propres, la procédure de surveillance de la gestion des fonds propres et la discipline de marché.

Dans ce sens, le comité de Bâle avait défini dans un premier temps ce risque comme suit : «le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des

systèmes internes, des personnes ou provenant d'événements extérieurs »<sup>24</sup>. Néanmoins, le comité de Bâle avait remplacé cette définition par une autre suite aux critiques qui lui ont été adressées au sujet des pertes directes. Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs.

Cependant, cette définition intègre le risque juridique d'un côté et exclut le risque stratégique de l'autre côté. A cet effet, on peut ajouter d'autres définitions qui sont indispensables pour compléter celles qui sont citées précédemment. La première définition proposée par le Bureau de Surintendant Institutions Financières du Canada (BSIFC) intègre les catastrophes naturelles et la malhonnêteté. Pour ce bureau le risque opérationnel est attribuable aux problèmes liés à la prestation de service ou à la fourniture de produits. Il est attribuable aux lacunes ou aux déficiences des contrôles ou à des processus internes, aux défaillances d'ordre technologiques, aux erreurs humaines, à la malhonnêteté et aux catastrophes naturelles.

### 2.2.5.1. Les composants du risque opérationnel (Annexe N°1)

Le risque opérationnel peut être lié à une défaillance due aux processus ou/et aux personnes. Nous allons étayer les deux raisons d'où découle ce risque.

#### A. Une défaillance due aux processus

- **Risque des processus** : risque de mauvaise gestion des processus, de mauvais traitements des transactions et de non-respect des procédures de l'assurance.
- **Risque d'interruption d'activité et d'interruption des systèmes** : risque de perturbation des activités et des systèmes conduisant à la livraison des services assurantiels.
- **Risque comptable** : risque de perte de piste d'audit, d'insuffisance de justification des comptes, ou de traduction incorrecte de l'image fidèle de l'établissement du fait du non-application des normes comptables ou d'informations erronées.
- **Risque de blanchiment** : participer consciemment ou inconsciemment, directement ou indirectement à des opérations de blanchiment des sommes tirées de crimes ou de délit, ou de concourir à des opérations de placement ; de dissimulation ou de conversion de produits directe ou indirecte d'un crime ou d'un délit.

#### B. Une défaillance due aux personnes

---

<sup>24</sup>NOUY Danièle, « le champ du risque opérationnel dans bale II et au-delà », revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n°84, juin 2006, p06.

- **Risque de fraude** : risque de pertes dues à tout acte illégal caractérisé par latromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance. Ce risque peut être perpétré par des personnes internes ou externes à l'assurance dans le but d'obtenir de l'argent, des biens et services ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.
- **Risque déontologique** : risque de non-respect des règles de bonne conduite et de bonnes pratiques qui s'imposent aux professionnels de l'assurance.
- **Risque de mauvaise gestion du personnel** : risque de pertes dues à des actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, risque de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel.

### C. Une défaillance due aux systèmes d'information

- **Risque informatique et des systèmes d'information** : dû à un faible niveau de sécurité des systèmes informatiques, à des procédures de secours informatiques non disponibles afin d'assurer la continuité de l'exploitation en cas de difficultés graves dans le fonctionnement des systèmes informatiques.

### D. Une défaillance due aux événements extérieurs

- **Risque juridique** : risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune, insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputable à l'établissement au titre de ses opérations.
- **Risque réglementaire** : résultant de non-respect de la réglementation des assurances.
- **Risque sur clients, produits et pratiques commerciales** : dû au manquement non institutionnel ou à la négligence à une obligation professionnelle envers les clients spécifiques, ou relative à la nature et conception d'un produit.
- **Risque de dommages liés aux actifs corporels** : risque de destruction ou dommages des actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle.

#### 2.2.5.2. Les facteurs principaux qui sont à l'origine de développement de ce risque

Le risque opérationnel est un risque dont l'importance et la perception se sont accrues au cours des dernières années, sous l'effet conjoint des principaux facteurs suivants :

**A. Changements dans le fonctionnement des marchés** : la déréglementation et la désintermédiation des assurances, associées à la globalisation des marchés et des produits ont notamment contribué à accroître la concurrence entre établissements ainsi que leurs domaines d'intervention (nouvelles activités, nouveaux produits...), et donc les risques associés. Par

ailleurs, la banalisation de la gestion en temps réel des opérations qui résultent de ces évolutions engendre un risque dérèglement.

L'accroissement des acquisitions, fusions et autres regroupements entre assurances constitue également des défis importants, en matière, par exemple, d'intégration des différents systèmes de gestion.

**B. Sophistication des techniques financières :** les nouvelles activités des assurances sont de plus en plus complexes à gérer et rendent certains risques plus présents. Par exemple, le développement du commerce électronique soulève de nouvelles questions en matière de fraude ou de sécurité informatique, alors que les montages financiers, de plus en plus élaborés, exposent les établissements à un risque juridique accru.

**C. Evolution des processus internes :** l'automatisation croissante du fonctionnement interne des établissements, avec un rôle de plus en plus central accordé aux outils informatiques en particulier, renforce les risques de nature technique. Le recours croissant à l'externalisation peut également contribuer à l'accroissement des risques opérationnels.

**D. Événements extérieurs :** ces risques ne sont en aucun cas nouveaux, mais leur perception est aujourd'hui beaucoup plus forte qu'auparavant. Les risques exceptionnels (de faible occurrence mais de forte intensité), comme les catastrophes naturelles ou les actes terroristes, font ainsi l'objet d'une attention accrue. Ces différents facteurs expliquent la matérialisation croissante du risque opérationnel.

**E. Les autres risques :** d'autres risques pèsent sur les entreprises d'assurance. Le risque stratégique (mauvais choix du management), le risque de non-conformité ou le risque business (déviations du volume d'activité par rapport aux objectifs budgétaires) ne sont par exemple pas intégrés dans les calculs de solvabilité. À côté des risques statistiques (déviations encadrées simplement par la loi des grands nombres), des risques comportementaux (comportements des assurés ou des vendeurs modifiés par le produit d'assurance en lui-même), des risques de catastrophes, on retrouve une autre forme d'aléa ; l'incertitude.

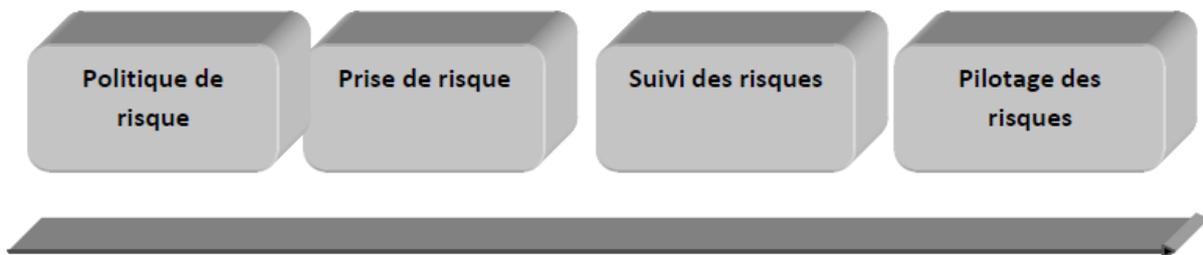
Les assureurs sont des entrepreneurs; lorsqu'ils sont sur des nouveaux marchés, des nouveaux modes de distribution, des catégories de risque qu'ils ne connaissent pas mais surtout lorsqu'ils innovent ou qu'ils s'adaptent à de nouveaux modes de vie, de consommation, à de nouvelles technologies, ils sont confrontés à un manque de données statistiques ou de prix de marché, et donc à une forte incertitude sur la volatilité des affaires qu'ils mettent en place.

### 2.3. Le cycle des risques

Le cycle des risques comporte quatre (04) étapes majeures :<sup>25</sup>

- **La politique de risque :** cette phase comprend la définition et la mise en œuvre de la politique de risque, elle explicite la stratégie risque, la gestion du capital, les gouvernances, les processus de décision. Elle est validée par l'organe de la direction de l'entreprise (le conseil d'administration par exemple).
- **La prise de risque :** la prise de risque recouvre la souscription d'affaires, l'acquisition de portefeuilles ou de compagnies mais également l'investissement dans des actifs financiers à l'égard des provisions techniques et la gestion tactique de ces actifs. Cette phase opérationnelle mobilise l'entreprise bien au-delà des équipes de risque (commerciaux, gestionnaires, équipes, d'investissements).
- **Le suivi des risques :** le suivi des risques intègre l'établissement de tous les états de reporting sur les risques, le calcul des provisions et de la solvabilité.
- **Le pilotage des risques :** le pilotage des risques intègre l'atténuation des risques (risk mitigation). Il s'agit de la mise en œuvre des transferts de risque (réassurance, titrisation, swaps de portefeuilles, etc.).

Le cycle des risques est illustré par le schéma suivant:



Source: TRAINAR, P., THOUROT, P: Op. Cit, page.157.

<sup>25</sup>TRAINAR, P., THOUROT, P: Op, Cit, p. 157.

**Figure N° 01 : le cycle des risques****Conclusion**

Dans le cadre de ses opérations, une des tâches les plus importantes d'une compagnie d'assurance est de gérer efficacement les risques auxquels elle s'expose en assurant des clients. Ces risques peuvent être catégorisés de la manière suivante : risque systématique, risque de crédit, risque de liquidité, risque opérationnel et risque de marché, mais il est important de mentionner que nous sommes focalisées sur le risque opérationnel qui constitue le thème de notre étude.

### **Section 3 :La gestion de risques**

Le système de gestion des risques facilite l'atteinte des objectifs de développement, de rentabilité et de solvabilité du résultat de l'entreprise, minimise le risque de faillite et garantit ainsi la réalisation de la promesse faite à ses clients.

#### **3.1.Définition, objectifs et phases d'une gestion du risque**

##### **3.1.1. La définition de la gestion du risque**

La gestion du risque peut être définie comme l'ensemble des activités coordonnées en vue de réduire le risque à un niveau jugé tolérable ou acceptable. Cette définition, cohérente avec les concepts présentés dans les guides (ISO/CEI) 51 et 73 (ISO 99), s'appuie, ainsi, sur un critère d'acceptabilité du risque<sup>26</sup>.

##### **3.1.2.Les objectifs de gestion des risques**

La gestion des risques est une opération commune à tout type d'activité. Les objectifs visés peuvent concerner par exemple :

- ✓ Le gain de rentabilité et de productivité ;
- ✓ La gestion des coûts et des délais ;
- ✓ La qualité d'un produit ...

##### **3.1.3.Les phases de la gestion des risques**

Pour une excellente gestion des risques, la mise en œuvre d'une étude particulière s'avère indispensable. Le respect de ces quelques phases permet à l'entreprise d'assurer la gestion des risques de sorte qu'ils ne puissent pas constituer de barrières pour les projets de l'entreprise.

###### **3.1.3.1. L'identification des risques**

L'identification consiste à recenser toutes les parties exposées au risque. Dans cette optique, l'entreprise doit établir une liste contenant tous les risques potentiels. Elle doit

---

<sup>26</sup>MEKIRI, Aboubaker : « Contribution à l'analyse des risques et à l'amélioration de la procédure d'identification, et la hiérarchisation des mesures de contrôle ». Mémoire de master, Domaine : Sciences et technologies, Filière : Génie industriel, Spécialité : Management de qualité. Université de M'HAMED BOUGARA - BOUMERDES,

distinguer les risques les plus importants d'un côté et les moins importants d'un autre côté. Grâce à cette liste, elle peut analyser leur corrélation.

### **3.1.3.2.L'évaluation des risques**

Cette étape consiste à évaluer les risques en fonction de leur gravité, déterminer leur impact potentiel et l'étendue des préjudices y afférents. À part cela, elle permet de mesurer les coûts associés aux risques identifiés. Pour la réaliser, il faut procéder à une collecte de données et à des analyses statistiques.

### **3.1.3.3.La définition des solutions**

L'entreprise dispose de plusieurs solutions envisageables pour trouver la plus adaptée. Il peut définir la solution en fonction du risque lui-même en étudiant la possibilité d'une élimination ou d'une limitation de ses effets. Il peut tenir compte des caractéristiques du projet et y appliquer quelques modifications afin d'esquiver les risques.

### **3.1.3.4.La mise en œuvre des solutions**

Après avoir déterminé la solution la plus adaptée, il faut procéder à sa mise en application. Il s'avère important de définir le coût de mise en œuvre de la solution en fonction des moyens dont dispose l'entreprise. Il faut réduire les coûts y afférents, à défaut, ils pourraient générer des dépenses supplémentaires à l'entreprise.

### **3.1.3.5.Le contrôle**

La gestion des risques nécessite un suivi régulier. Ce suivi vise à garantir la fiabilité de chaque étape. Cela permet de mettre en place des solutions à moyen et à long terme.

## **3.2. Le dispositif de gestion des risques**

Le dispositif de gestion des risques, permet à l'entreprise d'assurance d'identifier, de mesurer, de contrôler, de gérer et de déclarer les risques auxquels elle est ou pourrait être exposée, aux niveaux individuel et agrégé, ainsi que les interdépendances entre ces risques.

Ce système de gestion des risques est intégré à la structure organisationnelle, aux processus de prise de décision et aux procédures d'information de l'entreprise d'assurance.

## **3.3. Les outils de gestion des risques**

Cette partie porte sur les principaux outils de gestion des risques et notamment sur ceux qui sont apparus au cours des dernières années ou qui sont fortement évolués, en raison d'un des changements de l'environnement et d'autre part des mutations de la réglementation.

Ces outils ont souvent plusieurs finalités et sont utilisés dans les différentes phases du cycle des risques de l'entreprise d'assurance.

### **3.3.1. Les contrôles des risques**

Le dispositif de contrôle interne des risques est transversal par rapport à l'ensemble des filières de risque. Il s'appuie sur trois (03) niveaux :

- Premier niveau : les contrôles intégrés dans les opérations.
- Deuxième niveau : la validation des contrôles de premier niveau effectué par des équipes dédiées ou des opérationnels indépendants ; c'est le contrôle permanent.
- Troisième niveau : le contrôle indépendant effectué dans le cadre de mission d'audit périodique ; ce sont les contrôles ponctuels.

Le dispositif de contrôle doit garantir le bon fonctionnement des processus suivants :

- Identification et cartographie des risques : suivi des incidents survenus ou potentiels.
- Mesure des risques : détermination de la probabilité et du montant de l'impact du risque sur l'entreprise et l'exposition maximale.
- Reporting des risques : reporting instantané du risque vers les dirigeants de l'entreprise en appliquant le principe de proportionnalité, suivi de son évolution et clôture du suivi.
- Atténuation des risques : suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques, contrôle de leur efficacité.

### **3.3.2. La modélisation**

Le premier pilier de la solvabilité, et les exigences de la gestion actif/passif ont accéléré l'utilisation d'outils de simulation par les entreprises d'assurance. Ces nouvelles exigences ont été facilitées par la richesse de l'information disponible dans l'entreprise et par les capacités de calcul actuelles des systèmes d'informations.

### **3.3.3. Les stress tests**

Afin de suivre et de mesurer son exposition aux risques financiers, un groupe effectuera régulièrement des stress tests ou simulations de crise qui permettent de connaître le montant de pertes exceptionnelles en cas de fluctuations dangereuses et importantes du marché<sup>27</sup>.

Le stress testing est l'un des outils les plus importants dans la prise de décision. Il s'agit de mesurer comment l'entreprise résiste à telle situation définie par une crise interne, crise économique, crise politique, catastrophe naturelle ou technologique, etc.<sup>28</sup>

### **3.3.4. Le reporting**

Les entreprises d'assurance, et notamment les groupes, sont confrontées à des exigences de reporting différentes dans chacun des territoires où elles opèrent et également dans le pays d'implantation du groupe.

### **3.3.5. Les transferts de risque**

Les transferts des risques permettent de piloter les risques et la solvabilité, au-delà des choix de développement stratégiques. A titre d'exemple, une entreprise qui a pour objectif de faire évoluer son profil de risque en diminuant son exposition aux risques de souscription de dommages pour prendre plus de risques de souscription de prévoyance utilisera des techniques de transfert de risque. Un traité de réassurance élargi diminuera son exposition aux risques de dommages dans tel ou tel marché.

### **3.3.6. L'infrastructure risque**

La plus grande limite du dispositif de risque sera toujours le système d'information et la qualité des données disponibles. La meilleure politique de risque, le meilleur concept d'appétence au risque ou le meilleur modèle seront sans utilité sans une infrastructure informatique de qualité.

## **3.4. Les acteurs de la gestion des risques dans une compagnie d'assurance**

La gestion des risques ne laisse aucun acteur économique indifférent d'autant plus que la réalisation d'un risque peut être une menace pour la survie de l'entreprise et avoir des conséquences désastreuses sur les autres agents économiques (les ménages, les sociétés financières, les sociétés non-financières, les administrations publiques, les organisations à but non lucratif au service des ménages et le reste du monde).

---

<sup>27</sup>PIERANDREI, Laurent « Risk Management (Gestion des risques en entreprise, banque et assurance) », édition DUNOD. 3<sup>ème</sup> ed, Paris, 2015; p. 52.

<sup>28</sup>TRAINAR, P., THOUROT, P: Op, Cit, p, 178.

Depuis la crise économique de 2008, des lois sont promulguées dans les pays développés pour redonner confiance aux actionnaires et investisseurs des sociétés faisant appel public à l'épargne. Dans certains pays, la législation a organisé le fonctionnement de certaines sociétés et attribué des rôles et responsabilités aux dirigeants dites sociétés sur la gestion des risques. A côté de ces dirigeants appelés mandataires sociaux, il existe au sein de l'entreprise des animateurs du système de gestion de risque.

### 3.4.1. Les mandataires sociaux

Les mandataires sociaux sont des personnes physiques mandatées par l'assemblée des actionnaires pour gérer au quotidien l'entreprise. La structure juridique d'une société anonyme peut être dirigée soit par un Conseil d'administration, soit par un Conseil de surveillance

- **Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration est composé d'administrateurs nommés par l'assemblée constitutive de l'entreprise ou par l'assemblée générale ordinaire<sup>29</sup>. Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Le conseil d'administration constitue l'organe politique de la société. Il a pour mission de :

- Surveiller les risques de l'entreprise.
- Déterminera aussi l'appétence au risque de l'entreprise c'est-à-dire le risque que l'entreprise est prête à prendre dans sa mission afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.
- Nommer le directeur général de la société pour le conseiller sur des aspects spécifiques.
- Veiller à ce que les travaux au sein des comités soient réalisés dans les meilleures conditions.

- **Les comités spécialisés**

En tant qu'organe politique chargé de la fixation des objectifs et de la surveillance des risques, le conseil d'administration a besoin de soutiens techniques spécialisés pour l'aider dans

---

<sup>29</sup>Philippe CHRISTELLE, Serge VILLEPELET, « Le Management des Risques de L'entreprise », éd'Organisation, Paris, 2005, p.42.

sa mission. A cet effet, il nomme des comités qui ont pour mission de le conseiller dans des domaines tels que la finance, la gestion des risques<sup>30</sup>.

Il convient de noter que les comités spécialisés exercent leurs missions sous la responsabilité exclusive et collective du conseil d'administration.

Un comité des risques peut être mis en place par le conseil pour déterminer et suivre les risques majeurs de l'entreprise.

L'appétence au risque de l'entreprise et la typologie des risques peuvent aussi amener le conseil à créer des comités spécialisés pour bénéficier de leurs expertises et conseils sur différents aspects de la gouvernance d'entreprise. L'important est que les rôles de chaque comité soient bien définis sur le règlement intérieur et que les membres des comités soient des administrateurs de la société.

Les comités spécialisés rapportent au conseil toute difficulté rencontrée dans leurs travaux. Pour mener à bien leurs missions, ils peuvent demander des informations de façon formelle et régulière aux différents acteurs majeurs au sein de la société tels que la direction générale et les responsables du contrôle interne, de la gestion des risques et de l'audit interne.

- **La direction générale**

Nommé par le conseil d'administration, le directeur général assure le management quotidien de la société. Il est le responsable au premier chef de la gestion des risques de l'entreprise et assure le pilotage du dispositif de management des risques. A cet effet, il est chargé d'élaborer les voies et moyens, et de mettre en œuvre les plans d'actions pour atteindre les objectifs fixés par le conseil. Il doit aussi s'assurer de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne de la société.

Le directeur général doit avoir une vision globale des risques de l'entreprise et fixer les règles d'identification, d'évaluation et de traitement des risques tant internes qu'externes. Dans le pilotage du système de gestion des risques, le directeur est en étroite collaboration avec les responsables d'activité.

- **Les responsables d'activités**

Les responsables d'activités sont généralement les directeurs ou chefs de département chargés de la mise en œuvre des décisions prises par la direction générale<sup>31</sup>.

<sup>30</sup><http://www.institut-numerique.org>

<sup>31</sup>CHRISTELLE Philippe, VILLEPELET Serge, op.cit, p.43.

Avec leurs équipes sur le terrain, les responsables d'activité connaissent la réalité quotidienne de l'entreprise. Ainsi, ils contribuent activement à l'identification des risques et sont chargés de l'application et du suivi du dispositif de gestion des risques.

Leur mission les place comme interlocuteurs privilégiés des comités spécialisés.

Aussi, le directeur financier est responsable des risques financiers de l'entreprise et reste aussi l'interlocuteur du comité d'audit sur les questions relatives auxdits risques. Ils existent encore les mêmes relations entre le responsable ou le directeur des risques et le comité des risques.

### 3.4.2. Les animateurs du dispositif de gestion des risques

C'est au conseil d'administration de s'assurer que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques solides et adaptés à la nature de l'activité de la société et à son projet stratégique et qu'il revient à la direction générale d'élaborer ces dispositifs et de s'assurer de leur mise en œuvre et de leur efficacité.

Le dispositif de gestion des risques représente les mesures prises par la direction générale en matière d'identification, de hiérarchisation et de maîtrise des risques. Il tient compte de la typologie et de l'appétence aux risques adoptés par le conseil d'administration. Le responsable du contrôle interne, le Riskmanager et le responsable de l'audit interne accompagnent la direction générale dans sa mission de gestion des risques de l'entreprise.

- **Le responsable du contrôle interne**

A l'origine, le contrôle interne visait à sécuriser les informations comptables et financières<sup>32</sup>. Ainsi, il décrivait les procédures d'élaboration de celles-ci.

Dans le monde actuel des affaires, il est préconisé dans toutes les tâches dans le but de sécuriser et de maîtriser l'ensemble des opérations de l'entreprise.

En collaboration avec les responsables des différents centres d'intérêts de l'entreprise, le responsable du contrôle interne supervise l'élaboration des procédures et veille à leur mise en œuvre. En fonction de la taille ou des spécificités de l'entreprise, le contrôle interne peut faire l'objet d'une direction à part entière sinon il est sous le couvert de la direction financière.

<sup>32</sup> LE RAY Jean, « Gérer les risques », éd AFNOR, France, 2010, p.193.

- **Le Riskmanager**

Le Riskmanager ou le responsable de la gestion des risques doit avoir une vision globale des risques et une bonne connaissance de l'entreprise. Il apporte à l'entreprise une méthodologie d'analyse de ses environnements interne et externe, et met en place des outils de collecte et d'appréciation des informations.

A cet effet, le Risk manager soutient la direction générale dans sa mission de pilotage des risques de l'entreprise, et est en étroite collaboration avec les autres directions de l'entreprise pour les aider à identifier leurs risques et trouver avec elles les dispositifs à mettre en œuvre pour mieux maîtriser les risques. En outre, le Riskmanager aura ainsi à fixer la part du risque qu'il pourra retenir sans nuire à l'équilibre financier de l'entreprise.

En effet, plus l'entreprise aura une grande fréquence de petits sinistres, plus l'impact de la franchise sera grande pour le coût de l'assurance et plus l'entreprise aura à se préoccuper de la réduction, par la prévention, de ces petits sinistres<sup>33</sup>.

- **Le responsable de l'audit interne**

Le développement de la gravité des risques a conduit les grandes entreprises à la création d'une nouvelle fonction dans l'entreprise, celle de l'audit interne des risques. Son terrain d'action se situera aussi bien dans le domaine des risques spéculatifs que dans celui des risques purs<sup>34</sup> (voir le tableau n°1 ci-après).

Donc, l'évaluation générale du risque est la première étape de la mission d'audit. Cette évaluation repose sur la notion du risque, sur la notion d'importance relative et sur le concept de contrôle interne. D'une façon générale, l'auditeur interne vérifie que les mesures de sécurité et de contrôle ont été prises<sup>35</sup>.

**Tableau n°1 : Place de l'audit interne dans l'entreprise d'assurance**

	Risques spéculatifs	Risques purs
Qui décide ?	Direction Générale	
Qui coordonne ?	Auditeur des risques	

<sup>33</sup> MARMUSE C, MONTAIGNE X, op.cit, p.139.

<sup>34</sup> MARMUSE C, MONTAIGNE X, op.cit, p.108.

<sup>35</sup> VERET Catherine, MEKOUAR Richard, op.cit, p.112

Qui dirige ?	Direction Technique Direction Administrative Direction commerciale Direction Financière	Risque Manager
Pourquoi ?	Arrivée à l'objectif (profit, Recherche.....)	Eviter des pertes
Par quelles techniques ?	Management Gestion Financière Marketing Contrôle de gestion	Prévention Protection Assurance Auto-assurance Captive

Source : CMARMUS, X MONTAIGNE « Management durisque ».ed Vuibert entreprise, Paris, 1989, P.110

En ce qui concerne les risques spéculatifs, leur management a été classiquement confié aux différentes directions de l'entreprise. L'auditeur, dans le cadre de sa mission, devra jouer un rôle d'informateur de la politique du risque décidée en direction, de coordonnateur de l'action et de contrôle des opérations.

Dans le cadre des risques purs, il est admis depuis quelque années que la démarche est identique ; dans les grandes entreprises la fonction de Risk-manager. Son rôle sera alors, en relation avec le service « sécurité », de faire appliquer la politique de prévention et de protection et de transfert des risques à travers un programme d'assurances.

### 3.5. L'imperméabilité du système de gestion des risques : elle permet de :

- Mettre en place et à tous les niveaux d'activité une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs et d'assurer en permanence une bonne maîtrise des risques pouvant avoir une incidence significative sur l'efficacité de l'activité et assurer une bonne compréhension des facteurs clés de performance,
- Mettre en place un pilotage efficace des activités permettant d'apporter en permanence la preuve que les objectifs assignés sont atteints (productivité et efficacité),
- Garantir une bonne vitesse d'exécution des tâches et services et une bonne vitesse de réaction pour le traitement des difficultés et la résolution des problèmes,
- Assurer une détection rapide des risques nouveaux et leur traitement, consacrer une communication rapide et efficace entre les services et les personnes,

- Assurer une bonne collaboration avec l'ensemble des acteurs pour la réalisation des objectifs de la compagnie d'assurance,
- Mettre constamment à jour la comptabilité et produire régulièrement des états de synthèses fiables, intelligibles, comparables, significatifs, et pertinents,
- Veiller à ce que le processus d'identification des facteurs clefs de succès et d'évaluation liés au traitement de l'information comptable,
- Permette en permanence d'identifier, d'analyser et de traiter efficacement les risques significatifs.

L'imperméabilité repose sur deux (02) niveaux<sup>36</sup> :

**3.5.1. Le niveau 01:** regroupe tous les contrôles permanents (à priori et à posteriori) mis en œuvre au niveau de chaque entité opérationnelle et permettant de vérifier l'exhaustivité et la régularité des opérations traitées. Ils comprennent, des contrôles quotidiens qui assurent la sécurité et la qualité des opérations traitées et qui reposent sur le respect permanent des règles et procédures en vigueur (séparation des fonctions, délégation de pouvoirs et signatures, ... etc.) et une supervision formalisée par la hiérarchie pour vérifier la correcte application des règles et procédures au quotidien

Les contrôles à priori regroupent tous les contrôles quotidiens mis en place afin qu'aucune erreur ne se produise. Les contrôles à posteriori ont pour objectif de détecter les anomalies que les contrôles à priori n'ont pas permis d'éviter. Pour les processus opérationnels longs, le contrôle de 1er niveau peut être assuré par plusieurs services ou personnes.

**3.5.2. Le niveau 02 :** est confié à toute personne ou organe chargé de vérifier périodiquement que les contrôles de 1er niveau sont correctement réalisés :

- Contrôler le fonctionnement de la surveillance permanente ;
- Vérifier l'application des procédures ;
- Apprécier la qualité des traitements effectués et de s'assurer de la prise en compte des exigences de contrôle interne.

L'audit interne et/ou externe fait partie des contrôles de 2ème niveau il doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

## Conclusion

<sup>36</sup>Benou ,S, Daoui,C,(2018).Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus,2017-234.

La gestion du risque a classé les risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de la gravité de leur impact potentiel, ainsi qu'à les traiter en cherchant les limiter.

Pour cela, il est indispensable de respecter les phases de la gestion des risques de sorte qu'ils ne puissent pas constituer de barrières pour les projets de l'entreprise.

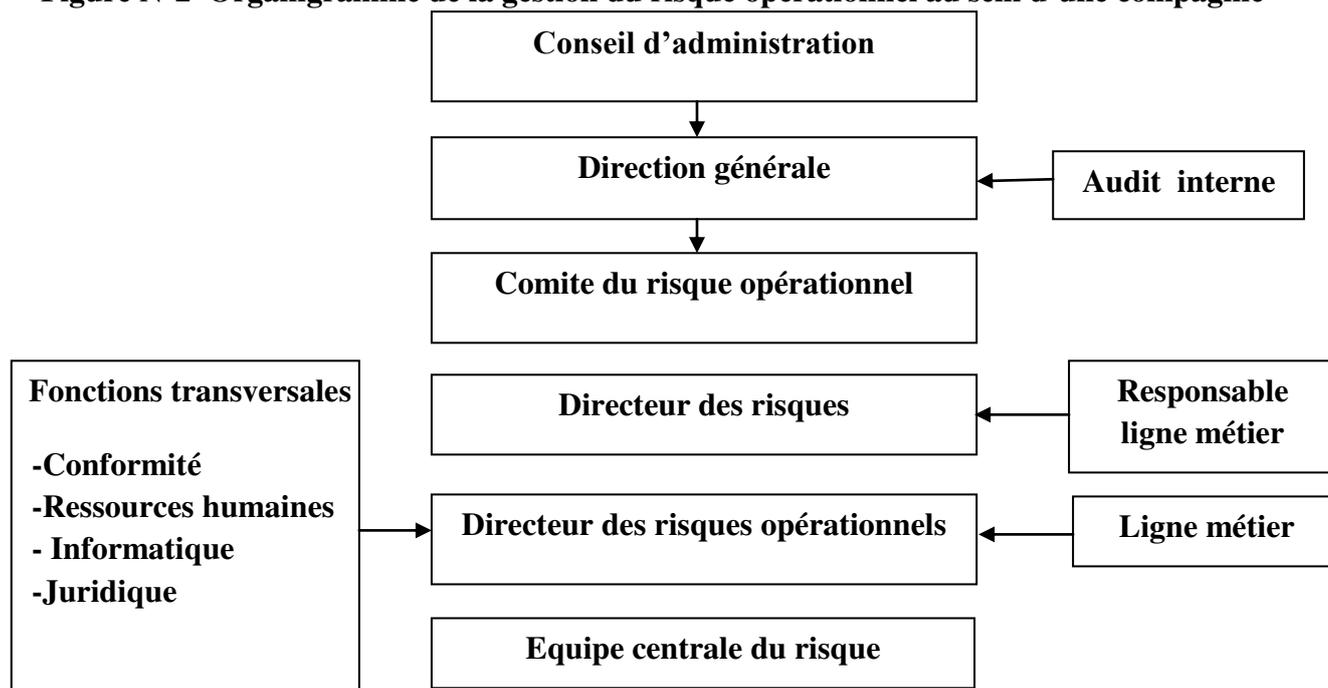
#### Section 4 : Identification et analyse du risque opérationnel

Les risques sont partout et leurs conséquences concernent l'humanité tout entière, la gestion du risque opérationnel est importante pour l'activité d'assurance bien qu'il soit difficile à appréhender et à quantifier il peut être à l'origine de pertes significatives voir de faillites.

##### 4.1. La création de la fonction de gestion du risque opérationnel

La gestion des risques opérationnels est devenue une discipline à part entière, en termes organisationnels. Cela se matérialise par la création d'une fonction de gestion du risque opérationnel. La fonction de gestion du risque opérationnel est un acteur clé du processus de contrôle chargé de veiller à l'existence et à l'efficacité des dispositifs permettant de maîtriser les risques opérationnels. Le gestionnaire des risques opérationnels a pour mission d'identifier, d'évaluer, la surveillance et la maîtrise du risque. Il propose, met en place, maintient et fait évoluer en fonction des risques le dispositif de contrôle interne de l'entité, de la direction opérationnelle ou fonctionnelle ou de la ligne métier dont il est chargé. Il est assisté des autres acteurs du contrôle interne (management opérationnel et fonctionnel, direction des risques, pilotage du contrôle interne et audit)

Figure N°2 Organigramme de la gestion du risque opérationnel au sein d'une compagnie



Source : Elaboré par nous soins

## 4.2. La catégorie des risques opérationnels par types d'événements

Pour pouvoir mesurer le risque opérationnel, on part des effets directement observables que sont les pertes, pour remonter aux causes, qui se manifestent sous forme d'événements particuliers dont la typologie a été dressée par le Comité de Bâle dans son document consultatif. Ces grandes catégories de risques opérationnels sont au nombre de sept (07) : fraude interne ; fraude externe ; insuffisance de pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail ; négligence non délibérée des règles clients, produits, et pratiques commerciales ; dommages aux actifs corporels, arrêt accidentel de l'activité, et dysfonctionnement des systèmes ; dysfonctionnement des processus de traitement. Nous allons définir ces différents risques :

**4.2.1. Fraude interne :** la perte due à des actes de fraudes ayant pour but de détourner des biens ou de contourner la loi, la réglementation ou le règlement intérieur et qui impliquent au moins une personne de la société. Cette catégorie est déclinée en deux sous catégories :

- Activité non autorisée : transactions non notifiées (intentionnellement), transactions de type non autorisées (avec perte financière), évaluation (intentionnellement) inexacte d'une position.
- Vol et fraude : absence de provision, vol/extorsion/détournement de fonds, vol qualifié, détournement ou destruction malveillante d'actifs, contrefaçon de documents, falsification de chèques, trafic de devises, usurpation (de compte, d'identité...etc.), fraude fiscale (délibérée), corruption et commissions occultes.<sup>37</sup>

**4.2.2. Fraude externe :** pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif, ou à enfreindre ou contourner la loi. Elle se subdivise en :

- Vol et fraude : vol qualifié, contrefaçon de documents, falsification de chèques.
- Sécurité des systèmes : dommages dus au piratage informatique, vol d'informations.

**4.2.3. Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :** perte résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité, actes de discrimination. Cette catégorie contient trois sous-catégories :

- Relations de travail : questions liées aux rémunérations et aux avantages, à la résiliation du contrat de travail, activité syndicale...etc.

<sup>37</sup>[http://www.bis.org/publ/bcbs107d\\_fre.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs107d_fre.pdf)

- Sécurité du lieu de travail : responsabilité civile (chute, accidents...), événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel, indemnisation du personnel.
- Égalité des droits et discrimination : tous types de discrimination.

#### 4.2.4. **Négligence non délibérée des règles clients, produits, et pratiques commerciales:**

pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence d'une obligation professionnelle envers les clients ou la nature ou conception d'un produit :

- Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire: violation du devoir fiduciaire, atteinte à la vie privée, utilisation abusive d'informations confidentielles...etc.
- Pratiques commerciales ou de marchés incorrectes: manipulation du marché, délit d'initié (au nom d'une entreprise), activité non conforme à l'agrément, blanchiment d'argent...
- Défauts d'un produit : vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation ou de licence...), erreurs de modélisation...etc.
- Sélection, promotion et exposition au risque : insuffisance de l'analyse dépassement des limites d'exposition par client...
- Services de conseil : litiges concernant la qualité des prestations de conseil.

#### 4.2.5. **Dommages aux actifs corporels:** pertes résultant des dommages causés aux biens corporels en raison de catastrophes naturelles ou d'autres événements. Exemples : séismes, cyclone, actes de vandalisme et de sabotage, terrorisme...

#### 4.2.6. **Arrêt accidentel de l'activité, et dysfonctionnement des systèmes:** pertes liées à une interruption de l'activité, aux dysfonctionnements d'un système d'information ou autres. Exemples : panne d'ordinateur, problème de logiciel, télécommunications...

#### 4.2.7. **Exécution, Livraison, Gestion des processus:** se sont des pertes résultant de la défaillance des processus industriels ou des relations avec les contreparties ou les fournisseurs. Les sous-catégories sont au nombre de sept :

- Saisie, exécution et suivi des transactions : difficultés de communication, erreurs dans la saisie ou le suivi, non-respect de délais ou d'obligations, erreurs de manipulation du modèle ou système, erreurs comptables, fautes dans la gestion des sûretés, autres erreurs d'exécution.
- Surveillance et information financière : manquement aux obligations d'information financière, inexactitudes dans les rapports externes (entraînant des pertes) ...etc.
- Acceptation et documentation clientèle : absence d'autorisation par le client ou absence de déni de responsabilité, pièces justificatives absentes ou incomplètes...

- Gestion des comptes clients : accès non autorisé aux comptes, données clients incorrectes (entraînant des pertes), actifs clients perdus ou endommagés par négligence.
- Contreparties commerciales : prestations inadéquates à une contrepartie professionnelle, litiges divers avec une contrepartie professionnelle.
- Fournisseurs : litiges commerciaux avec les fournisseurs et les sous-traitants.

Cette nomenclature du risque opérationnel décrit par le comité de Bâle doit servir de base et de réflexion pour la constitution d'une nomenclature propre à chaque établissement

### **4.3. L'identification et évaluation du risque opérationnel**

Dans ce point, il est abordé le concept de la cartographie des risques dans la gestion des risques opérationnels; il est utile d'examiner ses principales approches, afin de proposer une méthodologie générale pour cartographier les risques opérationnels dans les compagnies d'assurance.

A cet effet, il faut montrer comment appliquer la méthodologie à chacune des cinq étapes qui forment cette cartographie, afin de collecter les informations essentielles à la compréhension globale des risques opérationnels et à leur évaluation.

#### **4.3.1. L'identification (l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels)**

Les méthodes d'identification du risque opérationnel constituent une démarche indispensable pour les assurances pour mieux mesurer leur exposition à ce risque. Généralement, il se fait par l'utilisation des approches suivantes :

##### **4.3.1.1. La cartographie des risques**

Une cartographie de risque est un graphique de la fréquence des pertes attendues par rapport à la gravité attendue pour l'entreprise, des types de risques est une visuelle utile qui peut être utilisée pour identifier les risques. Il se peut qu'une carte de risque est un document permettant de recenser les principaux risques d'une entreprise et le présenter sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche d'évaluation et de gestion des risques. La conception d'une cartographie des risques constitue la première étape, absolument cruciale, dans l'identification des pertes, et donc dans l'estimation des risques, au sein d'une organisation. Son exploitation est une phase-clé, fondamentale, à la fois pour la modélisation de la distribution des pertes et le calcul du capital, mais aussi pour la gestion active des risques.

Plusieurs étapes sont à parcourir afin d'aboutir à la conception d'une cartographie des risques.

**Etape 1** : découpage de l'activité par ligne de métier selon les critères du régulateur.

**Etape 2** : décomposer chaque ligne de métier en processus : un processus métier désigne un ensemble de tâches coordonnées en vue de fournir un produit ou un service à la clientèle et le manuel de procédure représente un outil intéressant pour cette phase.

**Etape 3** : à chaque étape du processus on associe ensuite les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner le non réalisation des objectifs du processus (en termes de résultat concret, ou en termes de délais).

**Etape 4** : pour chaque événement le risque est évalué en termes de probabilité d'occurrence, perte encourue en cas de réalisation.

**Etape 5** : construire une matrice de risque : il s'agit d'un graphe à deux dimension, la sévérité et la fréquence. la matrice est divisé en zones selon le niveau de risque et la nécessité des contrôles. Cette cartographie s'appuie sur une analyse des processus métier à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels.

Chaque événement à risque doit être rattaché à une catégorie de risques rendant ensuite l'analyse des données plus facile et rapide, et sur le plan organisationnel à la ligne métier où l'incident a eu lieu, la collecte des données de perte interne par un établissement bancaire constitue la première des conditions quantitatives d'agrément par le comité de Bâle dans les méthodes de mesures complexes, donc la collecte des données d'incidents est un point clé de l'organisation de gestion des risques et il convient de mettre en place des canaux de communications facilitant la remontée des informations venant de toutes les entités, département vers un département central qui centralise toute l'information afin de constituer une base de données des incidents.

#### **4.3.1.2 La constitution d'une base de données**

Pour légitimer l'emploi des méthodes standards ou avancées, l'assurance devra être dotée d'un dispositif de collecte des incidents accessible par toutes les entités et la conception d'une base de donnée dédiée pour stocker les incidents et en vue de posséder les trois (03) ans d'historique de pertes requis par le régulateur et qui doit être actualisé d'une manière permanente.

La collecte des événements de perte s'appuie sur la cartographie précédemment établie pour le recensement et le référencement des incidents. Elle permet par ailleurs, par un effet rétroactif, de peaufiner cette cartographie. En effet, les risques sont par nature diffus et existent dans chaque service, chaque entité et à tout niveau organisationnel de l'assurance. La

formulation et la centralisation des risques opérationnels par processus métier imposent donc de faire appel aux lignes de reporting préexistantes et tenter de regrouper celles-ci dans un système cohérent et standardisé. Il faut rappeler que les pertes à intégrer dans la base de données des incidents selon le comité de Bâle sont les pertes réelles, affectant le compte de résultats, et non les pertes potentielles ou manque à gagner et que la majorité des assurances utilise un seuil en dessous duquel elle ne collecte pas les pertes opérationnelles car l'insignifiance des montants ne vaut pas la perte de temps et d'argent pour la collecte de l'événement en question.

De telles bases, alimentées sur plusieurs années consécutives, deviennent une source précieuse d'informations pour le management des risques opérationnels. Ces données permettent de dégager une vision objective, chiffrée, des risques encourus, à condition bien sûr d'avoir été constitué d'une manière fiable et réaliste.

L'utilisation des seules données internes est insuffisante pour modéliser l'ensemble de la distribution. Les grands événements, rares ou catastrophiques, n'y sont pas forcément représentés. Dès lors, l'inclusion de pertes externes venant d'autre établissement s'avère indispensable. D'où l'existence également des bases de données provenant de sources externes est utile, toutefois, ces données nécessitent un effort d'interprétation et d'adaptation à la situation propre de l'établissement et se pose la délicate question du choix des pertes à intégrer.

Les deux ingrédients interne et externe sont des données « objectives » utilisées principalement pour le développement d'une méthodologie statistique dont le but est de dériver une distribution de pertes agrégées annuelles.

L'analyse de scénarios et environnement opérationnel de l'assurance sont deux éléments plus « subjectifs ». Les scénarios offrent notamment la possibilité de compléter le modèle statistique. Les divers outils de contrôle de l'environnement opérationnel (indicateurs de risque ou de performance..) doivent permettre à la banque de développer une approche plus qualitative.

Donc par une combinaison de ces quatre éléments peut arriver à une vision complète et dynamique du profil de risque opérationnel.

#### **4.3.1.2. La définition de procédures de contrôle**

La base de données d'incidents opérationnels fournit une image, encore statique, des pertes opérationnelles à charge d'une organisation. Correctement interprétée, cette image fournit une liste de priorités de contrôle et d'investigation pour le gestionnaire de risques et des départements concernés.

Les procédures de contrôle et de validation des incidents notifiés dans la base de données pourront s'appuyer sur un workflow, outil qui permettra aux managers : de contrôler la pertinence des informations remontées par les collaborateurs ; d'être avertis en temps réel des événements intervenus dans leur service pour rapidement mettre en place des actions correctives. Une fois les risques identifiés sont cartographiés, hiérarchisés, et codifiés dans des procédures. L'étape suivante consiste de s'assurer que le dispositif du contrôle interne est efficace de façon continue et que le risque est correctement maîtrisé.

Le contrôle se fait par un système de contrôle interne efficace, l'efficacité de ce dernier est garantie par le respect de certains principes comme le principe de séparation de tâches, c'est-à-dire une indépendance entre l'activité opérationnelle, d'enregistrement, de protection et conservation des biens et la tâche de contrôle intégré, le principe d'instauration de contrôle réciproque des tâches, des moyens de protection et des moyens de preuves, le principe de bonne sélection du personnel et de sa formation. L'organisation des contrôles repose sur des contrôles à deux niveaux :

**Les contrôles de 1er niveau** regroupent tous les contrôles permanents (à priori et à posteriori) mis en œuvre au niveau de chaque entité opérationnelle et permettant de vérifier l'exhaustivité et la régularité des opérations traitées. Ils comprennent, des contrôles quotidiens qui assurent la sécurité et la qualité des opérations traitées et qui reposent sur le respect permanent des règles et procédures en vigueur (séparation des fonctions, délégation de pouvoirs et signatures, etc.) et une supervision formalisée par la hiérarchie pour vérifier la correcte application des règles et procédures au quotidien.

Les contrôles à priori regroupent tous les contrôles quotidiens mis en place afin qu'aucune erreur ne se produise. Les contrôles à posteriori ont pour objectif de détecter les anomalies que les contrôles à priori n'ont pas permis d'éviter. Pour les processus opérationnels longs, le contrôle de 1er niveau peut être assuré par plusieurs services ou personnes.

**Les contrôles de 2ème niveau** sont confiés à toute personne ou organe chargé de vérifier périodiquement que les contrôles de 1er niveau sont correctement réalisés : contrôle du fonctionnement de la surveillance permanente, de vérifier l'application des procédures, d'apprécier la qualité des traitements effectués et de s'assurer de la prise en compte des exigences de contrôle interne.

L'audit interne et/ou externe fait partie des contrôles de 2ème niveau il doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

Le renforcement du système d'information représente un outil de contrôle et de maîtrise du risque opérationnel par le biais de la sécurité informatique qui se matérialise par la limitation des accès aux champs non exploitables par un département, par un changement des mots de passes selon un calendrier fixé au paravent, l'instauration des mécanismes d'autorisation et de validation afin d'éviter les dépassements...

Et afin de maîtriser les risques découlant du système informatique, il ya lieu de procéder a un audit informatique pour avoir un seuil d'assurance dans le système et le contrôle interne.

Le contrôle de conformité de l'application des procédures de contrôle décrite par l'organisation de gestion du risque opérationnel permet de détecter les défaillances de contrôle donc produire des plans d'action afin de maitriser le risque.

A travers la phase d'identification, il s'avère important de fournir une approche globale et pratique afin de concevoir et déployer une cartographie des risques opérationnels au sein des compagnies d'assurance, en appuyant sur un ensemble de références traitant le sujet de la cartographie des risques et en essayant de les projeter sur les risques opérationnels, en tenant compte des spécificités des sociétés d'assurance.

Vue la nature des risques opérationnels inhérents aux activités des compagnies d'assurances, il est utile d'opter pour l'approche fondée sur les processus. La démarche méthodologique pour l'élaboration d'une cartographie des risques passe par les étapes suivantes :

- Répertorier les processus ;
- Recensement des risques inhérents ;
- L'évaluation et la priorisation des risques ;
- La communication de la cartographie des risques.

De façon générale, la démarche consiste à décrire les processus et à y rattacher des risques opérationnels notamment pour permettre au contrôle interne de cibler ses actions et de préparer des plans d'actions

#### **A. Répertorier les processus**

Pour identifier l'ensemble des activités de la compagnie d'assurance, son organisation et la répartition des rôles, il est nécessaire de définir une cartographie des processus pour l'ensemble des métiers.

Dans une cartographie des processus, le niveau de détail peut aller d'une perspective globale du processus organisationnel à une approche de micro-détail de la petite unité de travail. Il est souvent utile de cartographier les processus métier à un niveau élevé, puis d'avancer dans

les niveaux inférieurs successifs .Les processus peuvent être divisés en cinq niveaux de granularité:

- Métier (IARDT, Vie, Réassurance, etc.) ;
- Domaine (habitat, Auto, etc.) ;
- Processus (souscription, sinistre, etc.) ;
- Opération (enregistrement, règlement, etc.) ;
- Tâche élémentaire (envoi de chèque, etc.).

Un niveau de détail approprié doit être choisi en fonction des objectifs de la cartographie. Ce niveau devrait être suffisant pour identifier correctement les risques opérationnels, mais ne devrait pas conduire à répertorier tous les sous-processus de la compagnie d'assurance.

Il convient en effet de rester au niveau des processus supposés porteurs de risques significatifs Le niveau médian « processus » semble être le niveau pertinent de la cartographie, parce qu'il représente le meilleur rapport entre le temps consacré à la cartographie et le degré de pertinence de la vision des risques

Après avoir choisi le niveau de détail des processus, nous procédons à un recensement de l'ensemble des activités à travers :

- Une revue de la documentation interne telle que des organigrammes, des descriptions de processus, des rapports inspections.
- Des entretiens avec les responsables de service opérationnel et avec les collaborateurs concernés.
- Les ateliers de travail.
- Les questionnaires de description de processus.

Les informations recueillies au cours de cette étape sont ensuite classées afin d'établir une classification des principaux processus.

Les processus sont identifiés et répartis pour pouvoir identifier le pilote de chaque processus défini comme étant le propriétaire du processus, le responsable de son suivi ainsi que son pilotage, et identifier les intervenants dans chaque processus, ce sont les autres structures impliquées dans le processus.

En d'autre terme, la cartographie des processus prend en compte les unités organisationnelles (propriétaires de processus) et caractérise la manière dont les informations se

déplacent. Il fallait, en dernier, faire valider la cartographie avec les responsables des structures concernées<sup>38</sup>.

### **B. Recensement des risques inhérents**

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

Tout d'abord, les compagnies d'assurance devront également classer les événements de risque opérationnel pouvant survenir. Cette classification peut distinguer différents types d'événement de risque opérationnel. Pour cela, nous suggérons de s'appuyer sur la classification fournie par la directive de solvabilité comme référence.

De même, les compagnies d'assurance devront appliquer davantage les définitions du risque opérationnel et analyser les principaux facteurs de risque : personnes, processus, systèmes et événements externes, qui peuvent affecter différentes activités de différentes manières.

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

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

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

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

- Le contexte dans lequel le risque s'inscrit ;
- La description du risque ;
- Les causes possibles du risque ;
- Les facteurs de risques, à savoir les éléments aggravants ;
- Les impacts ou les conséquences possibles.

<sup>38</sup> MECHTOUB Salem, OUGHLISSI MohandAkli. These de doctorat une cartographie du risqué opérationnel dans les compagnies d'assurance. Université Ferhat Abbas Sétif 1. Publié le 31/07/2019.

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

### C. L'évaluation et la priorisation des risques

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

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

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

Pour chaque risque inhérent identifié lors de la phase précédente, il est nécessaire d'indiquer le dispositif de maîtrise de risque associé, d'en évaluer la qualité afin de déterminer et de coter l'impact du risque résiduel. Ce dernier est la criticité que présente le risque après prise en compte de l'effet protecteur des éléments de maîtrise en place.

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

Par conséquent, il est proposée une méthode basée sur des ateliers réunissant les opérationnels, les fonctions support et la fonction des systèmes d'information (lorsque des activités/processus sont fortement impactés par la technologie informatique).

L'objectif de ces ateliers est de dresser une première carte des risques résiduels et évaluer l'impact probable sur les activités de la compagnie et sur ses états financiers<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup>MECHTOUB Salem, OUGHLISSI Mohand Akli. These de doctorat une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance. Université Ferhat Abbas Sétif 1. Publié le 31/07/2019

### 4.3.2. Le suivi des risques opérationnels

Outre le suivi des cas de pertes opérationnelles, les établissements mettent en place des indicateurs d'alerte avancés, qui leur permettent d'identifier les sources potentielles de risques opérationnels (taux de croissance anormalement élevé, lancement de nouveaux produits, rotation des employés, ruptures de transactions, pannes de système). Ces indicateurs comportent généralement des seuils, dont le dépassement déclenche la mise en œuvre d'actions préventives.

Le suivi des risques opérationnels doit faire partie intégrante de l'activité de l'établissement. La périodicité de ce suivi est adaptée aux risques ainsi qu'à la fréquence et à la nature des changements de l'environnement opérationnel.

La mise à la disposition de l'organe d'administration d'informations opportunes lui permettrait d'apprécier le profil global de l'établissement vis-à-vis des risques opérationnels et d'appréhender les retombées pratiques et stratégiques découlant de ces risques.

En outre, les services concernés de l'établissement (unités opérationnelles, fonctions de groupe, responsable chargé du suivi des risques opérationnels, audit interne,...) établissent régulièrement, à l'attention des niveaux appropriés de la direction et aux lignes d'activité générant les expositions aux risques, des rapports sur les risques opérationnels.

Ces rapports intègrent les données internes (aspects financiers, opérations et conformité), ainsi que les informations externes (de marché) relatives aux événements et conditions susceptibles d'influencer le processus de décision. Ils doivent porter sur l'ensemble des zones de risques identifiées et donner lieu à des actions correctives rapides. Leurs résultats peuvent servir de base pour la mise en place de politiques, procédures et pratiques de gestion des risques plus appropriées.

Pour s'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité de ces rapports, l'organe de direction vérifie régulièrement la rapidité, l'exactitude et la pertinence des systèmes de reporting et des contrôles internes.

Lorsque les risques opérationnels identifiés sont importants, les mesures appropriées doivent être prises rapidement en vue de ramener à un niveau maîtrisable l'exposition à ces risques. A défaut, le positionnement de l'établissement par rapport à l'activité générant ces risques devrait faire l'objet de révision.

Les établissements mettent en place des processus et procédures de contrôle, ainsi qu'un système assurant la conformité des opérations à un ensemble de politiques internes dûment

documentées.

Les politiques et procédures, formalisées et documentées, doivent être appuyées par une solide culture de contrôle favorisant la mise en œuvre de saines pratiques de gestion des risques opérationnels. Dans ce sens, il incombe aux organes d'administration et de direction de mettre en place un solide processus de contrôle interne encadrant toutes les activités de l'établissement, afin d'assurer la réactivité nécessaire vis-à-vis de tout événement imprévu.

#### **4.3.3. La maîtrise et atténuation des risques opérationnels**

Les établissements veillent à adopter des pratiques internes visant à assurer la maîtrise et l'atténuation des risques opérationnels, telles que :

- Le suivi attentif du respect des limites et seuils de risques fixés ;
- La sécurisation de l'accès aux patrimoines et archives de l'établissement et de leur utilisation ;
- La mise à niveau des compétences et de la formation des agents ;
- L'identification des activités et produits dont les rendements paraissent disproportionnés par rapport à des attentes raisonnables ;
- La vérification et le rapprochement réguliers des opérations et des comptes.

Les activités externalisées font l'objet de politiques appropriées de gestion des risques. Le recours à des prestataires de services externes ne diminue pas la responsabilité des organes d'administration et de direction, à qui il incombe de veiller à ce que l'activité de ses prestataires soit menée de façon sûre et saine, dans le respect du cadre réglementaire applicable.

#### **4.4. Les objectifs à atteindre à travers les moyens de la gestion du risque opérationnel**

Une valeur ajoutée est perçue de la mise en œuvre d'un processus de gestion du risque opérationnel, cette valeur ajoutée est susceptible de provenir de différents éléments complémentaires.

Les démarches qualitatives d'identification et d'évaluation des risques opérationnels permettent de sensibiliser et de responsabiliser les agents opérationnels en termes de gestion des risques.

##### **4.4.1. Une méthode de quantification des risques opérationnels plus précis, permet de;**

1. Mettre en évidence le cout des risques opérationnels (notion de pertes attendues) et donc de l'intérêt dans la tarification des produits
2. Identifier les expositions aux risques importantes (pertes inattendues) et donc la consommation de fond propres

3. Fournir en combinant ces deux éléments, un cadre pour l'analyse cout-bénéfice (éviter le sur-contrôle).

#### **4.4.2. L'analyse systématique des sources et causes des pertes opérationnelles entraîne :**

1. Une amélioration des processus et la qualité;
2. Une meilleure diffusion des meilleurs pratiques;
3. Une meilleure connaissance des risques et un calcul plus précis, de type actuariel des risques permettent une rationalisation des programmes d'assurance.

Afin d'assurer une mise en œuvre effective délivrant la valeur ajoutée promise, l'implémentation de la gestion des risques doit répondre à certains facteurs clef de succès qui sont les suivants :

1. Une définition claire des rôles et des responsabilités en matière de gestion des risques opérationnels;
2. Une implication et un engagement forts de la part du management;
3. Une politique de communication et de formation;
4. Une documentation appropriée du processus;
5. La mise en place d'un processus d'amélioration continu.

**Conclusion**

La prise de conscience du risque opérationnel vient suite aux pertes financières considérables subies par les agences d'assurance à travers le temps, en titre d'exemple les séries de fraude.

Le comité de Bale au tant qu'une autorité de régulation internationale, suite à ces catastrophes financières, évolue d'une exigence de fonds propres visant à couvrir le risque de crédit (Bale I) à une exigence de fonds propres visant à couvrir en plus le risque opérationnel (Bale II).

En effet, les agences d'assurance se trouvent dans l'obligation d'implémenter une démarche efficace en matière de gestion de risque opérationnel, conformément aux exigences du comité de Bale.

Cette démarche doit aller beaucoup plus loin qu'une simple mesure de risque et de suivi des événements de perte elle doit aussi fournir un cadre global de surveillance et de réduction du risque.

**Conclusion du chapitre**

Ce chapitre est consacré à l'étude du cadre théorique général de l'assurance, cette étude a permis de faire la synthèse suivante :

L'assurance est une activité économique indispensable au bon fonctionnement et au développement de l'environnement économique du pays. Ce secteur permet aussi aux particuliers de protéger leur patrimoine, c'est ce qui est impossible d'obtenir à l'échelle individuelle.

Le produit d'assurance est vendu par les entreprises d'assurance sous forme d'un contrat, passé généralement entre l'assureur et l'assurée, il est le plus souvent diffusé par des intermédiaires.

Les compagnies d'assurance ont développé un modèle de risque opérationnel, ainsi qu'il est suivi d'une cartographie qui définit d'une manière approfondie les impacts des risques, les facteurs qui déclenchent la survenance de ces risques ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage.

A partir d'une bonne compréhension du fonctionnement du modèle d'activité d'une entreprise d'assurance et des différents risques auxquels elle est exposée, la gestion des risques vise à mesurer les sources de performance et/ou de sous performance de l'assureur aussi bien d'un point de vue statique que dynamique.

En matière de gestion des risques opérationnels, les objectifs recherchés sont généralement la protection du patrimoine et de la valeur actionnariale, la sensibilisation aux risques opérationnels, la sauvegarde de réputation, l'amélioration de la qualité des services, la réduction des pertes et enfin le respect de la réglementation prudentielle.

L'identification et l'évaluation des risques opérationnels constituent la pierre angulaire du dispositif de gestion du risque opérationnel et de l'infrastructure de contrôle. En effet cette étape permet de justifier, d'organiser et de prioriser les différentes décisions qui sont prises en matière de gestion de risque opérationnel.

Afin de tester l'efficacité du système de gestion des risques opérationnels, et après avoir rappelé le capital théorique des risques opérationnel (RO), nous avons jugé utile de soutenir notre travail par une approche empirique. Pour mener à bien l'analyse de ce risque, nous avons choisi d'effectuer un stage pratique au sein de la compagnie d'assurance SAA de TIZI OUZOU qui est leader de l'assurance en Algérie depuis sa création, et elle est un terrain riche en enseignements vu son histoire datant plus de 50 ans de succès. La SAA est une société influente dans le marché d'assurance au même titre qu'elle est partenaire de plusieurs entreprises, ce travail de recherche a pour objectif, non seulement, une exploration, mais également une analyse de la démarche de cartographie des risques opérationnels adoptée par la SAA. L'objectif recherché est de présenter un bilan de cette démarche mais aussi de le faire, sur la base de notre référentiel, et de nos remarques personnelles. Il aboutira à des recommandations visant à enrichir la démarche dans l'optique d'une gestion plus efficace et efficiente des risques opérationnels dans cette institution.

Avant d'entamer ce chapitre, nous avons jugé indispensable de citer quelques difficultés que nous avons rencontrées dans l'élaboration de ce cas pratique. Nous avons été confrontés à un manque d'informations et à une incohérence de données concernant ce risque (RO).

Pour répondre aux exigences de notre étude, nous avons structuré notre cas pratique selon l'organisation suivante, qui nous apparaît la mieux adéquate et la plus exhaustive :

- Une première section, dans laquelle nous présenterons notre organisme d'accueil (SAA de TIZI-OUZOU).
- Une seconde section qui sera consacrée à l'analyse statistique du risque opérationnel (les différentes anomalies qui sont survenues au sein de la SAA), leurs évolutions durant la période de (2013-2016) et le traitement de ces anomalies qui illustre.
- Dans la dernière section de ce chapitre, nous présenterons l'analyse et le dispositif du risque opérationnel avec quelques exemples testant l'imperméabilité de la maîtrise des risques opérationnels au sein de la SAA, raison pour laquelle nous proposerons nos recommandations.

## Section 1 : Présentation de la compagnie d'assurance SAA

La Société Nationale d'Assurance, ou la SAA est une entreprise publique spécialisée dans les risques simples, il s'agit de : l'automobile, le vol, les bris de glaces, les dégâts des eaux, la multirisque habitation, les assurances de personne, l'incendie et l'explosion. Mais ces derniers temps elle veut changer cette politique, car elle est déficitaire dans l'automobile.

Cette section est réservée à la présentation de la SAA. Elle nous permet de découvrir les différents changements qu'a subis cette société, ainsi que son importance sur le marché des assurances algériens.

### 1. La structure de la SAA

#### 1.1.1. La fiche signalétique de la SAA

La société nationale d'assurance (SAA) est l'une des premières sociétés d'assurances algériennes considérée comme une entreprise publique économique sous forme de Société Par Actions avec un capital social de 30 milliards de DA avec un chiffre d'affaires de 23 milliards de DA au titre de l'exercice 2017. La SAA détient 23 % des parts du marché et demeure ainsi leader du marché national des assurances.

Tableau N°02 : Fiche signalétique de la SAA

Fiche signalétique	
Dénomination sociale	Société Nationale des Assurances (Saa)
Forme juridique	Société par actions
Capital social	30 Milliards DA
Année	1963
Siège social	Centre des Affaires, Bab Ezzouar, Alger
PDG	N. SAIS
Site Web	www.saa.dz\
Contact	Tel : 021 43 97 60 / 62 Fax : 021 43 92 16
Activité	Compagnie d'assurance –Dommages
Effectif	4 584 employés au 31/12/2017
Chiffre d'affaires	23 Milliards DA au 31/12/2017
Logiciel	Orass

Source : Documents interne à la SAA.

**1.1.2. La création et l'évolution de la Société Algérienne d'Assurance (SAA)**

La SAA, est une entreprise publique d'assurance qui a été créée le 12 Décembre 1963 selon l'arrêté du Ministère de l'Economie Nationale du 11 décembre 1963. A l'origine, cette entreprise était une société mixte Algéro-Egyptienne (Algérie 61% du capital, l'Egypte 39% du capital).

Etant donné que l'Algérie au lendemain de l'indépendance n'avait pas eu encore les moyens techniques pour faire monter une compagnie d'assurance toute seule.

La SAA a un parcours très riche en événements :

**Décembre 1963** : le premier point de vente ouvre ses portes à Alger centre, sous l'enseigne de la SAA assurance. Au fil des années la SAA constitue un réseau fort de 520 agences couvrant l'ensemble du territoire national.

**Le 27 mai 1966** : institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurances par ordonnance N°66.127, ayant conduit à la nationalisation de la SAA par l'ordonnance N°66.129. Exploitation du marché dans le cadre du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance, en concurrence avec la CAAR, et suppression des intermédiaires privés des assurances en 1972.

**Janvier 1976** : spécialisation des entreprises d'assurance : la SAA a été chargée de développer les segments de marché concernant les différentes branches d'assurances

**Février 1989** : dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA transforme son mode de gouvernance est devenu une EPE (Entreprise Publique Economique).

**1990** : levée de la spécialisation des Entreprises Publiques d'Assurances : la SAA se lance dans la couverture des risques industriels, de la construction et du transport, pour étendre ses activités aux risques agricoles à partir de l'année 2000.

**1995** : levée du monopole de l'Etat sur les activités d'assurance et application de l'ordonnance 95/07 de janvier 1995, complétée et modifiée par la loi N° 06/04 conduisant à :

- L'ouverture de marché aux investisseurs nationaux et étrangers ;
- La réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurance);
- La mise en place des outils de contrôle du marché et la création de la commission nationale de supervision des assurances ;
- La séparation des assurances de personnes par rapport aux assurances de dommages.

**1997** : refonte de l'organisation du réseau. Une organisation tournée vers la performance. Rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.

**2003** : nouveau découpage régional : introduction de l'ERP (Entreprise Ressources Planning) ORASS et développement d'un système d'information adapté aux besoins de la SAA ; Mise en place d'un nouveau plan stratégique (Angleterre, Maroc).

**2004** : réorganisation structurelles. Création de division par segments du marché afin de booster la productivité. Fin de mandat de la SAA en tant que gestionnaire du FSI (Fonds Stratégique d'Investissement) et création du Fonds de Garantie Automobile (FGA).

**2010** : séparation des assurances de personnes de celle relative aux dommages.

**2011** : le capital social de la SAA est portés à 20 milliards de DA.

**2015** : lancement du programme de Relookage du réseau. La SAA se lance pleinement dans la diversification dans son portefeuille par le développement des branches hors automobile.

**2016** : changement interne du siège social, une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale. Typification des agences / classement selon les résultats.

**2018** : la SAA fait passer son capital social à 30 milliards de DA. Aujourd'hui la SAA est une société influente dans le marché d'assurance au même titre qu'elle est partenaire de plusieurs entreprises. La SAA maintient sa place de leader depuis sa création avec 15 directions régionales, plus de 500 agences, 20 courtiers et 147 guichets de bancassurance.

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

Tableau N° 03: Evolution et historique de la SAA

Phase	Période	Il s'agit de ??
Spécialisation	[1963⇒1990]	<p>1963 → Création de la SAA, une société mixte Algéro-Egyptienne (61%-39%) ;</p> <p>1966 → Nationalisation de la SAA ;</p> <p>1976 → Spécialisation de la SAA dans les risques simples, l'Automobile, les Risques Divers des particuliers et des professionnels, les Assurances de Personnes ;</p>
Déspecialisation	[1990 ⇒ 2005]	<p>1995 → Libéralisation du secteur des assurances et la Déspecialisation des compagnies d'assurance, en vertu de l'ordonnance 95/07.</p> <p>D'où, la Diversification des activités de la SAA (les risques industriels, les risques de construction, les risques agricoles,...etc.).</p>
Séparation des AD et AP	[2006 ⇒ à nos jours]	<p>→Libéralisation du marché aux investisseurs nationaux et internationaux, intermédiaires privés ;</p> <p>→Autorisation de la Bancassurance, d'où l'ouverture des guichets de la Saa chez la BADR, BDL, BNA ;</p> <p>→Séparation des assurances dommages et assurances de personnes, d'où l'ouverture de la filiale SAPS, actuellement Amana, spécialisée dans les Assurance de Personnes.</p>

Source : Documents interne à la SAA

**1.1.3. L’organisation hiérarchique de la SAA**

L’organisation hiérarchique de la SAA est subdivisée en trois niveaux à savoir :

- **La direction générale**

Dont son siège sociale se situe à Alger, est subdivisée en sous directions régionales implantées sur le territoire national. **Annexe N°2**

- **La direction régionale**

A pour mission de développer les activités de l’entreprise, de patrimoine des agences implantées rattachées à son réseau territorial. Elle est aussi chargée de gérer les moyens logistiques nécessaires au bon fonctionnement des agences et veiller à adapter les contrats aux caractéristiques locales des risques assurés. **Annexe N°3**

Les directions régionales de la SAA sont en nombre de quinze (15). Elles sont chargées de soutien technique et administratif au réseau de distribution et la bonne gestion des ressources matérielles et financières qui leurs sont affectés.

Ces directions sont recensées par lieu d’implantation dans le tableau suivant :

**Tableau N° 04 : Les directions régionales de la SAA**

<b>Les directions régionales de la SAA</b>	<b>Alger I</b>
	<b>Alger II</b>
	<b>Alger III</b>
	<b>Annaba</b>
	<b>Batna</b>
	<b>Bechar</b>
	<b>Constantine</b>
	<b>Oran</b>
	<b>Ouargla</b>
	<b>Relizane</b>
	<b>Sétif</b>
	<b>Sidi bel abbés</b>
	<b>Tizi-Ouzou</b>
	<b>Tlemcen</b>

Source : Elaboré par nous même en se basant sur des documents de la SAA.

- **L'agence de distribution**

Est la structure de base de l'entreprise ; c'est-à-dire à travers elle qu'elles s'exercent les relations commerciales avec la clientèle. Sa mission principale est le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise et la gestion des relations contractuelles avec les assurés.

A ce titre, elle est chargée de la recherche de la clientèle, la souscription des contrats, et de la gestion des sinistres et des prestations, dans la limite des pouvoirs techniques et financiers qui lui sont conférés, des encaissements des primes, de la gestion comptable financière et de la préservation de son patrimoine.

Elle est composée de trois services :

- **Service production** : ce service est une des « portes d'entrée » dans une compagnie d'assurances. En effet, il est chargé de gérer les souscriptions, les renouvellements et les modifications des contrats :

**Automobile :**

- Les clients sont rappelés dans les délais impartis par avis d'échéance pour le renouvellement de leurs contrats d'assurances. Dans certains cas l'agence s'acquitte de cette tâche par appel téléphonique.
- Faire de certificat de visite pour les contrats.
- La visite de véhicule de clients est obligatoire avec prise de photos.
- Indiquer aux clients qu'aucune réduction n'est accordée sans justification au moment de la souscription ou renouvellement d'un contrat d'assurance.

**Risque divers :**

La société d'assurance est à la disposition de son client pour couvrir ses biens, lui-même, ses ascendants, ses descendants et ses préposés, contre les dommages nommés dans la catégorie des risques diverses à ce propos (souscription de tous les contrats d'assurance multirisque habitations, multirisque professionnelles). Ainsi que leurs encaissements dont il vérifie les contrats et les quittances de prime, l'encaissement de l'argent versé par l'assuré ou une tierce personne, soit par chèque ou en espèce.

- **Service sinistre**: a pour tâche la prise en charge des dossiers sinistre jusqu'à leurs indemnisations ; en commençant par la réception des déclarations des sinistres corporels /matériel, et risque divers puis le règlement de ces sinistres et en terminant par le décaissement. Et ce service veille à ce que les remboursements s'effectuent dans les délais et cela est pour la satisfaction des clients et leurs fidélisations à la compagnie.

- **Service comptabilité:** le comptable de l'agence procède à la comptabilité journalière dont il fait l'enregistrement des opérations de la production automobile, risque divers et assurance de personne ainsi la gestion financière et comptable de l'agence.

Ces opérations précitées sont enregistrées au jour le jour dans un ordre chronologique appuyé sur des pièces justificatives probantes dûment signées par le responsable de l'opération comportant son cachet et sa griffe.

#### **1.1.4. L'objectif et buts de création de SAA**

La société algérienne d'assurance a été créée pour les buts suivants :

- Amélioration constante de la qualité du service au profit de la clientèle par l'accélération du rythme des indemnisations et la de l'accueil dans ses agences ;
- Maintien de la croissance de chiffre d'affaire ;
- Modernisation de système de gestion et d'information ;
- Extension des canaux de distribution ;
- Consolidation de sa composition de premier rang du marché national.

### **1.2. Les missions et les activités de la SAA**

#### **1.2.1. Les missions de la SAA**

Le ministère des finances a confié à la société algérienne d'assurance la gestion de la cession légale de 10% imposé à toutes les compagnies d'assurance aux titres d'opération de réassurance qu'elle réalise. La SAA est chargée de :

- La gestion du fond spécial des indemnisations vue son extension du réseau de distribution.
- La recherche de la clientèle, de la réduction des contrats, et la gestion des sinistres et des présentations.
- Développement du chiffre d'affaire de l'entreprise et la gestion des relations contractuelles avec les assurés, le soutien technique des agences.
- Lancer de nouveaux produits d'assurance adaptée aux besoins de la clientèle de la réduction des contrats, et la gestion des sinistres et des présentations.
- Améliorer son système d'exploitation en le modernisant par l'acquisition de logiciels intégrés d'assurance.
- Améliorer la qualité des services et communiquer avec les agences.
- Maintenir sa position de leader sur le marché.

**1.2.2. L'activité de la SAA**

Les catégories qui entrent dans le champ d'activité de la SAA sont :

**1.2.2.1. L'assurance de personne**

Les assurances de personne comprennent assurance en cas de vie, et assurance en cas de décès, l'assurance mixte, et l'assurance contre les accidents corporels.

**1.2.2.2. L'assurance incendie**

L'assurance incendie répond à tous les dommages causés par le feu y compris, les dommages occasionnés aux objets assurés par les secours et par les mesures de sauvetage.

La garantie incendie et risques annexes porte sur les dommages matériels directs, c'est-à-dire la détérioration ou la destruction des biens divers tels que : les bâtiments, les équipements, le matériel mobilier, sur certains frais et pertes annexes tel que : frais d'établissement, frais de sauvetage, pertes indirectes, .... etc.

**1.2.2.3. L'assurance automobile**

La loi sur l'assurance automobile oblige tout propriétaire d'un véhicule automobile à souscrire une assurance, mais seule la garantie responsabilité civile (RC) est obligatoire.

**1.2.2.4. La garantie responsabilité civile**

La garantie responsabilité civile automobile prend en charge l'indemnisation des dommages subis par des tiers lorsque le véhicule est appliqué. Ces dommages peuvent être la conséquence d'un accident, d'un incendie, d'une explosion ou dus à la chute d'accessoires, objets ou substances transportés par les véhicules.

**1.2.2.5. L'assurance individuelle accident**

Elle consiste en une formule d'assurance contre n'importe quel accident corporel, elle donne lieu au paiement d'un capital déterminé à l'avance à l'assuré ou bénéficiaires désignés sur le contrat, en cas d'événement accident entraînant l'invalidité permanente de l'assuré ou de décès.

**1.2.2.6. L'assurance catastrophe naturelles**

Rendue obligatoire par l'ordonnance 03-12 du 26 Août 2003, cette assurance couvre en un seul contrat, les événements naturels suivants :

- Le tremblement de terre
- Les inondations et coulées de boue
- Les tempêtes et vents violents
- Les mouvements de terrains

Les personnes assujetties a cette obligatoire d’assurance sont :

- Les personnes physiques ou morales propriétaire d’un bien immobilier
- Les personnes physiques ou morales exerçants une activité industrielle ou commerciale.

1.2.2.7. L’assurance agricole

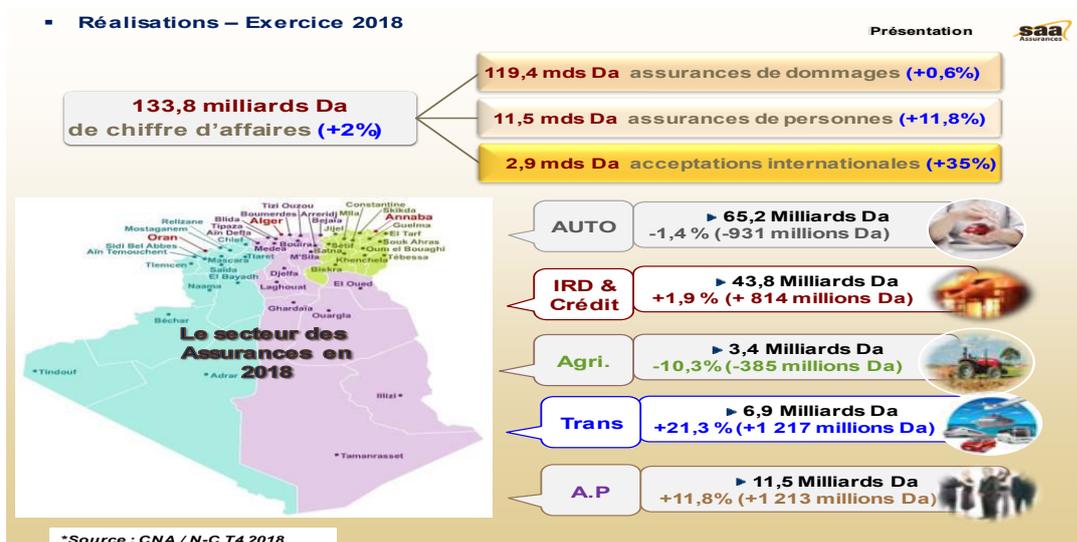
Les exploitations agricoles sont soumises à divers risques climatiques et sanitaires mais également, comme toutes les entreprises, aux risques économiques. La SAA propose une garantie outre les risques assurables menaçant les exploitations agricole.

1.2.2.8. L’assurance transport

Pour la sécurité des moyens de transports, des biens et des marchandises, la SAA propose ces garanties les plus sûres pour une protection complète des marchandises transportées.

L’assurance transport est la branche la plus ancienne. D’une grande utilité, elle est devenue aujourd’hui indispensable dans le cadre des différents échanges économiques et commerciaux. Un grand nombre de voie de transport sillonnent la terre. Elles sont empruntées par une multitude de véhicules transportant les chargements les plus divers

Figure N° 3 Réalisation de la SAA 2018



Source CNA/N-C T4 2018

1.3. La stratégie et les nouveaux produits de la SAA

La SAA a affirmé son attachement à la politique nationale de réforme économique et elle a marqué son adhésion aux lois de la compétitive et de rentabilisé. Elle demeure convaincue, sur la base de l’adhésion à ces réformes, de la nécessité de mettre en œuvre à partir d’une démarche organisationnelle nouvelle, une stratégie à long terme capable de lui assurer une croissance régulière et garantir sa pérennité.

**1.3.1. La stratégie de la SAA**

La stratégie de développement de la SAA est transformé en groupes d'assurance capable dans un marché concurrentiel, d'investir les autres branches d'assurance dans des formes d'organisation nouvelles adaptées et de développer la dimension de gestion finalitaire propre a une compagnie d'assurance.

**1.3.1.1. Les objectifs stratégiques de la SAA**

- La stratégie de la SAA en terme d'objectifs ce traduit par :
- Le recentrage sur l'activité d'assurance
- Le développement de nouveaux créneaux
- Le management des ressources financières
- La maitrise des coûts et la réalisation d'économie d'échelle
- Le développement de nouvelles parts du marché

**1.3.1.2 . Le déploiement de la stratégie**

La stratégie de la SAA en terme d'action est mise en œuvre par :

- La restructuration du réseau en vue d'optimiser son rendement à la lumière des changements législatifs et structurels intervenus récemment dans le marché des assurances.
- L'investissement de nouveau champ de l'activité par la création de filiales spécialisées, soit dans des branches d'assurances, soit dans des domaines connexes de valorisation des ressources financières.
- La stratégie de développement de la SAA doit être accompagnée d'actions concrètes et réalistes pour faire face aux exigences du marché.

**1.3.1.3. Modernisation du système informatique :**

Parmi les objectifs prioritaires inscrits au plan stratégique figure en première ligne la modernisation du système informatique dont l'étude est précédée d'une méthodologie générale concurrent à la définition des objectifs du plan globalement évolué pour projeter une vision systémique du processus de gestion.

Le plan résulte donc d'une analyse approfondie du diagnostique entreprise par les cadres sous la conduite d'un comité de pilotage de la SAA.

Au commencement il faut donc prendre la mesure de capacité de traitement de l'équipement existant pour protéger un modèle d'architecture en terme de matériel, des modes opératoires, d'application et de référentiels et une nouvelle base de données fiable favorisante

l'émergence et l'exploitation de ressources informationnelles devant au finale, conduire au prise de décisions stratégique.

La modernisation du système informatique, l'assainissement financier la restructuration du schéma d'organisation sont manifestement tributaire de la capacité de l'entreprise a développé au plan pluriannuel d'une formation continue en tant que valeur de développement et d'évaluation des critères de performance.

La SAA compte parmi les entreprise qui ont consacré les plus importants budget dans la couverture des multiple plans de formation au profit des cadres supérieures et de métier : directeurs centraux, directeurs régionaux, sous-directeurs (formation diplomate ou qualifiante) ; naturellement toute cette stratégie se concrétise que dans les mesures ou les services qu'elle dispense répondant à la satisfaction de ces clients.

### **1.3.2. Les nouveaux produits de la SAA**

La SAA a lancé des nouveaux produits au sein de son activité a savoir : CAT-NAT, assurance voyage, assistance automobile (dépannage), assurance rapatriement des corps.

#### **1.3.2.1. L'assurance contre les effets des catastrophes naturelles CAT-NAT**

Un événement naturel entre dans le champ de catastrophe naturelle quand l'état des catastrophes est décrété par l'Etat algérienne.

L'Algérie est un pays vulnérable face aux risques de catastrophes naturelles, le risque sismique est d'autant plus élevé qu'il concerne essentiellement les wilayas ou existe une forte concentration d'habitant et des biens.

Cette assurance est obligatoire par l'ordonnance 03-12 du 26/08/2003 suite au tremblement de terre de Boumerdès.

#### **1.3.2.2. L'assurance voyage**

Créée en 2003, c'est un contrat d'assurance individuelle contre les accidents corporels et assistance au cours des voyages a l'étranger. Les personnes assurées de moins de 16 ans ne sont pas recouverts contre le risque de décès accidentel au cours des voyages, Les bénéficières de la couverture en cas d'incapacité permanente totale ou partielle accidentelle et du remboursement des frais médicaux et pharmaceutiques.

**1.3.2.3. L'assistance automobile (dépannage)**

Les garanties d'assistance au véhicule sont accordées uniquement aux souscripteurs d'un contrat d'assurance automobile émis par la SAA. Ce contrat est valide pour : véhicule garantie, accident, panne.

Police d'assurance automobile ou contrat d'assurance automobile.

Dépannage sur place, remorquage, garage, véhicule irréparable sur place.

La validité de ces garanties sont acquises lors des déplacements privées et professionnelles et la durée de ce présent contrat indique est conclue aux conditions particulières.

**1.3.2.4. L'assurance rapatriement des corps**

La société Algérienne d'Assurance SAA lance un nouveau produit d'assurance de rapatriement des corps des algériens résidents à l'étranger. Ce produit d'assurance sera disponible dans le réseau de distribution de la SAA, à travers tout le territoire national, dès le 01 juillet 2009.

Il garantit le rapatriement du corps de la personne assurée décédée, depuis son pays de résidence à l'étranger jusqu'au lieu d'inhumation en Algérie et la mise à la disposition pour un proche parent d'un billet d'avion, aller-retour pour accompagner le corps.

Cette assurance, qui est valable dans tous les pays du monde est délivrée sans limite d'âge et sans visite médicale, peut être souscrite en Algérie auprès du réseau de distribution de la SAA, soit individuellement par la personne assurée elle-même ou par une tierce personne autorisée (munie de la proposition d'assurance remplie et signée par la personne à assurer), soit collectivement par des associations d'émigrés Algériens.

La souscription collective donne droit à une réduction sur le montant de la prime selon le nombre d'assurés elle coûte deux mille cinq cents Dinars Algériens (2.500 DA) sur présentation et fourniture d'un reçu de change par an et par personne assurée.

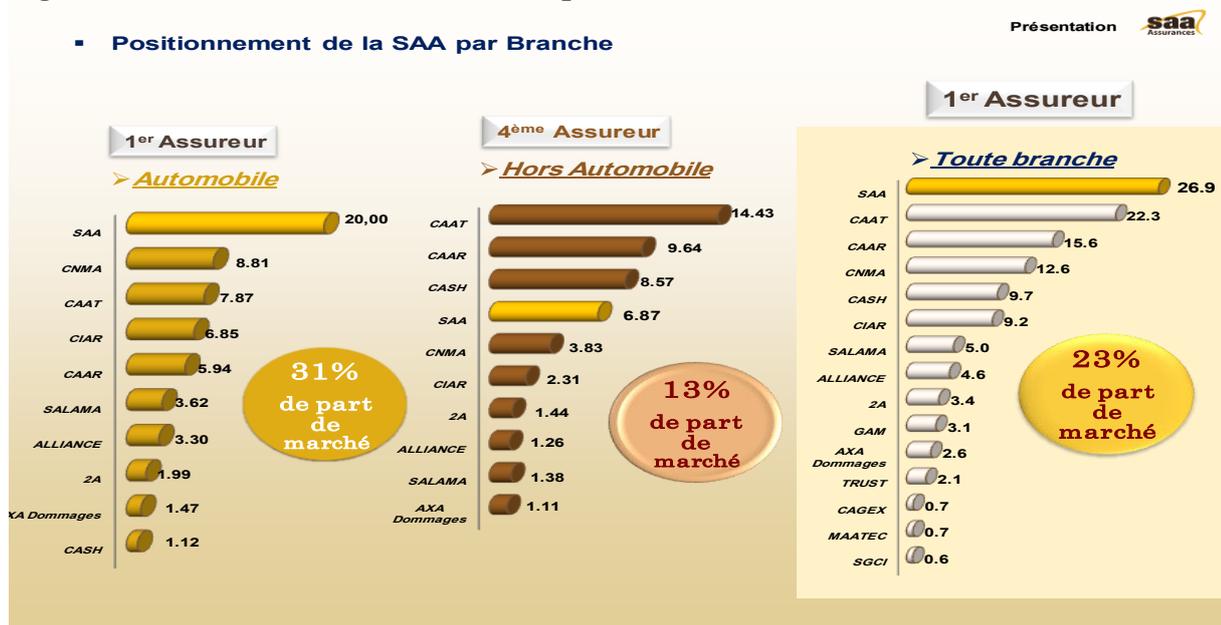
**1.4. La position de la SAA sur le marché algérien des assurances**

Le marché des assurances connaît de profondes mutations compte tenu de son rôle économique et social. D'une manière générale, l'état a déployé des efforts considérables afin de lever les restrictions et les obstacles qui se dressent devant les investisseurs dans le domaine des assurances. Cela a permis l'apparition de nouvelles entreprises d'assurances qui seront des concurrents de taille pour la SAA.

En 2018, la SAA s'est classée, par sa production, au premier rang par rapport aux autres compagnies d'assurance avec une production qui s'élève à 26 586 millions de DA, détenant ainsi de 23% des parts de marché, un montant qui a augmenté de 3% en 2016 pour enregistrer la valeur

de 27413 millions de DA tout en gardant le monopole de production, en détenant toujours 21% des parts de marché,

Figure N° 4 : Positionnement de la SAA par branche



Source : Document interne à la SAA

### 1.4.1. La Perspective stratégique de développement de la SAA

La nouvelle situation du marché, caractérisée par la déspecialisation et la suppression du monopole ainsi que par l'adoption de l'ordonnance N° 07/95 de la 25/01/1995, complétée et modifiée par la loi 06-04 portant sur l'ouverture du marché des assurances, a contraint la compagnie d'assurance à s'adapter aux nouvelles perspectives d'exploitation et à effectuer des choix stratégiques pertinents.

La SAA a affirmé, dès le début, son attachement à la politique nationale de reformes économique et marqué son adhésion aux lois de la compétitivité et rentabilisé.

Elle demeure convaincue, sur la base de l'adhésion à ces réformes, de la nécessité de mettre en œuvre, à partir d'une démarche organisationnelle nouvelle, une stratégie à long terme capable de lui assurer une croissance régulière et garantir sa pérennité.

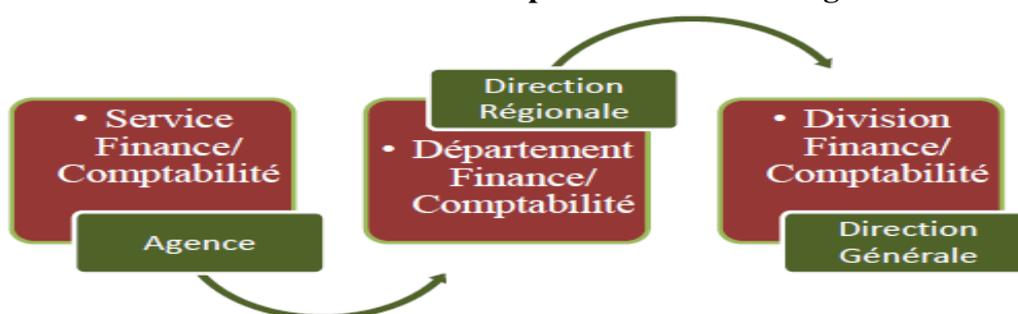
C'est ainsi que la SAA a défini, une stratégie de développement qui devrait la transformer graduellement en un groupe d'assurance capable, au sein d'un marché concurrentiel, de poursuivre la croissance des créneaux traditionnels qui sont les siens, d'investir dans les autres branches d'assurances dans des formes d'organisation nouvelles adaptées et de développer la dimension de gestion finalitaire propre à une compagnie d'assurance.

- **En terme objectifs**, cette stratégie devrait se traduire principalement par :
  - La maîtrise des coûts et la réalisation d'économies d'échelle ;
  - Le développement de nouvelles parts de marché ;
  - Le développement de nouveaux créneaux ;
  - Le management des ressources financières ;
  - Le recentrage sur l'activité pure d'assurance ;
  - Affronter le savoir et savoir faire des concurrents étrangers.
- **En termes d'actions**, la stratégie sera mise en œuvre par :
  - La restructuration du réseau en vue d'optimiser son rendement à la lumière des changements législatifs et structurels intervenus récemment dans le marché des assurances ;
  - L'investissement de nouveaux champs d'activité par la création de filiales spécialisées, soit dans des branchés d'assurances, soit dans des domaines connexes de valorisation des ressources financières ;
  - La séparation entre l'assurance de personne et assurance dommage (spécialisation);
  - Lancement de nouvelles gammes de produits (CATNAT, assurance voyage assistance automobile « dépannage ») ;
  - En vue d'attirer les investissements étrangers, un nouveau système comptable et financier a été mis en œuvre, ce qui rend les documents comptables plus lisibles et compréhensibles par les investisseurs étrangers, ce qui facilitera leurs jugements sur la santé financière de l'entreprise.

**1.4.2. La Présentation de la division finance et comptabilité**

Elle est l'une des divisions de la direction générale de la SAA. Elle est chargée de la consolidation des données comptables et financières de toute la compagnie. La remontée des données se fait comme suit :

**Figure N° 05 : La remontée des données comptables à la direction générale**



**Au niveau des agences**, le service Finance/Comptabilité assure la génération des données comptables journalières.

**Au niveau des directions régionales**, le département Finance/Comptabilité s'en charge de la consolidation des données comptables des agences les concernant, et ce mensuellement.

**Au niveau de la direction générale**, la division d'es charge de la consolidation des données des différentes directions régionales, d'où la détermination de la situation comptable et financière globale de toute la compagnie.

### **1.5. Le système du contrôle interne au sien de La SAA**

Le contrôle interne est l'affaire de tous, de :

- L'actionnaire ou l'assemblée générale ;
- Conseil d'administration et de son comité d'audit
- La direction générale ou le conseil de direction générale ;
- Organes de contrôle (supervision, pilotage des risques, conformité, inspection et audit) ;
- L'ensemble du personnel de la SAA.

Un système de contrôle interne efficace nécessite la mise en place d'une organisation appropriée, avec des activités de contrôle définies à chaque niveau managérial et opérationnel.

#### **1.5.1 L'actionnaire ou l'assemblée générale**

En procédant à l'évaluation périodique de la stratégie globale de la SAA préalablement tracée, au moyen d'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire, sur la base d'états financiers et rapports internes et externes.

#### **1.5.2. Le conseil d'administration et le comite d'audit**

Le conseil d'administration est responsable devant l'assemblée générale de la SAA, de l'existence et du respect d'un système de contrôle interne adéquat et performant. A travers son comité d'audit, le conseil :

- Approuve et revoit périodiquement les grandes stratégies et les principales politiques de la SAA,
- Apprécie les risques substantiels qu'elle encourt,
- S'assure que la direction générale prend les dispositions nécessaires pour identifier, mesurer, surveiller et contrôler ces risques,
- Approuve la structure organisationnelle et veille à ce que la direction générale surveille l'efficacité du système de contrôle interne.

Le conseil d'administration peut faire usage de ses pouvoirs généraux ou déléguer son comité d'audit pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estime appropriée en la matière.

Le comité d'audit assure une surveillance et régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de contrôle interne ou tout autre responsable de la SAA, pour être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire d'une note de conjoncture sur le contrôle que lui adresse périodiquement la structure de contrôle et d'audit.

En outre, le comité d'audit peut effectuer des visites sur les différents sites de la SAA.

### **1.5.3. La direction générale ou le conseil de direction générale**

La direction générale et/ou le conseil de direction générale sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et l'activité de la SAA.

Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés des dysfonctionnements, des insuffisances et les difficultés d'application, en veillant à l'engagement des actions correctives nécessaires.

La direction générale rend compte au conseil d'administration ou à son comité d'audit duquel il est issu, des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

### **1.5.4. Les organes de contrôle**

- **supervision (direction générale ou superviseur du contrôle interne) :** en s'informant des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne pour en rendre compte en tant que besoin au conseil d'administration à travers son comité d'audit.
- **Pilotage des risques :** une structure dédiée pour la définition des procédures de gestion des principaux risques identifiables, internes ou externes, pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs fixés.
- **Conformité :** une cellule permettant à la SAA de connaître les diverses dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicable et s'informe en temps utile des modifications apportées à ces dispositions pour les faire transcrire dans les procédures internes.

- **Inspection et audit** : a pour rôle d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de formuler toutes recommandations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Elle sensibilise l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliquée dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

La structure de contrôle et d'audit rend compte périodiquement à la direction générale des principaux résultats de la surveillance du contrôle interne.

Figure N° 6 Dispositif globale du contrôle interne



Source : Document interne à la SAA

**Section 02 : Analyse statistique du risque opérationnel**

Les pertes générées par la survenance d'un risque opérationnel proviennent d'un grand nombre de causes différentes. Dans un premier temps, il est essentiel d'identifier celles auxquelles la SAA sera le plus probablement exposée.

Nous entamerons cette section par la présentation des différentes anomalies qui sont liées au risque opérationnel au sein de la SAA durant quatre exercices de 2013 jusqu'à 2016. Par la suite, nous nous intéresserons à l'évolution de ces anomalies pour visualiser rapidement et directement leurs mutations.

**2.1. La construction d'une cartographie liée au risque opérationnel**

La cartographie des risques opérationnels permet d'identifier et recenser les principaux risques, internes ou externes, pouvant avoir un impact sur l'atteinte des objectifs fixés. Elle permet aussi d'évaluer les risques via la prise en compte de leur probabilité d'occurrence et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes.

C'est un outil pour visualiser l'exposition aux risques, délimiter les contours du profil de risques et identifier les zones à risque insuffisamment couvertes par le dispositif de maîtrise. Elle permet aussi de comparer et hiérarchiser les risques les uns par rapport aux autres.

Les informations recueillies nous ont permis de constituer une cartographie sous formes des tableaux et quelques présentations graphiques, dans le but d'identifier les anomalies liées au risque opérationnel au sein de la SAA.

**2.1.1. L'identification du risque opérationnel survenue au sein de la SAA**

En raison de la spécification du risque opérationnel en tant que risque qui touche tous les services de la SAA, nous avons été contraints de nous déplacer dans les différents services de la compagnie, dans lesquels nous avons posé des questions orales aux différents agents de la SAA, concernant les anomalies liées au risque opérationnel qui sont survenues dans les différents services.

Le tableau ci-après expose clairement ces résultats :

Tableau N° 05 : Cartographie du RO au sein des départements de la SAA

Services Anomalies	Département administratif			La direction sous comptabilité			La direction sous exploitation			La direction sous suivi des risques			La cellule juridique		
	RH	SMG	SI	CF	AA	BCG	CCE	AC	MMP	SCCE	SP	SG	JC	SR	FDA
Vol commis par un employé					X		X							X	
Falsification des documents (certificats de vie)													X	X	
Détournement de l'objet du projet										X					
Blanchiment d'argent				X											
Les opérations de suspect (GAB)									X						
Pannes de matériels et de logiciels	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mauvaise imputations des comptes				X										X	
Non respect des délais							X								
Erreurs de caisse					X				X						

Source : réalisé par nous même sur la base des données recueillies de notre enquête

Nous constatons à partir de cette cartographie, que les anomalies liées au risque opérationnel (RO) sont survenues dans l'essentiel des services de la SAA à cause de la particularité de ce risque liée à toutes les opérations qui sont effectuées. Parfois, on trouve des anomalies qui touchent plus d'un département par exemple panne de matériels et logiciels, mauvaise imputation et les erreurs de caisse.

### 2.1.2 La construction d'un historique de données

Cette étape nous permet de prendre en compte des risques pour lesquels il existe peu d'historique car le risque semble peu probables mais dont les impacts potentiels sont élevés car

souvent transverses. Son but est de permettre d'identifier l'arbre de défaillance et la chaîne causale, comprenant notamment les faiblesses et les facteurs de risques.

Une fois que les différents risques opérationnels identifiés et les données associées rassemblées, il est possible de construire un véritable historique de données du risque opérationnel. Ceci dit, le tableau ci après nous renseigne des détails de cet historique :

**Tableau N° 06: la fréquence de survenance des RO au sein de SAA**

Les événements du risque opérationnel	Les sources d'événements	La survenance du risque		La fréquence de survenance des anomalies (RO) (nombre de fois)			
		Oui	Non	2013	2014	2015	2016
<b>Fraude interne</b>	Le vol commis par un employé	X		0	1	2	0
	Informations inexactes sur les positions		X				
<b>Fraude externe</b>	La falsification des documents (certificats de vie)	X		12	7	10	6
	Falsification des chèques		X				
	Le piratage informatique		X				
	Détournement de l'objet du projet	X		0	5	8	12
<b>Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail</b>	Demande d'indemnisation		X				
	Grèves		X				

	La violation des règles de santé et de sécurité des employés		X				
	La discrimination à l'embauche		X				
<b>Clients, produits et pratiques commerciales</b>	Blanchiment d'argent	X		14	12	16	13
	Les opérations de suspect (GAB)	X		50	46	40	43
<b>Dommmages aux actifs corporels</b>	Vandalisme		X				
	Séisme		X				
	Actes de terrorisme		X				
<b>Dysfonctionnement de l'activité des systèmes</b>	Pannes de matériels et de logiciels	X		229	98	126	88
	Divulgateion d'informations confidentielles		X				
	Problèmes de télécommunication		X				
<b>Exécution, livraison et gestion des processus</b>	Mauvaise imputation des comptes	X		17	15	13	12
	Non respect des délais	X		2	3	5	5
	Perte des documents justificatifs		X				
	Les erreurs de caisse	X		20	17	12	16
	Erreur d'accès aux comptes de la clientèle	X		3	0	1	1

Source : réalisé par nous même sur la base des données recueillies de notre enquête

La lecture de ce tableau nous renseigne, en premier lieu, des différents risques survenus au sein de la SAA de TIZI OUZOU qui sont classées en groupe d'événements. Cette classification facilitera la tâche pour analyser ce risque.

En deuxième lieu, il nous montre un historique de donnée (la fréquence de survenance de risque opérationnel), durant une période de quatre ans (2013-2016).

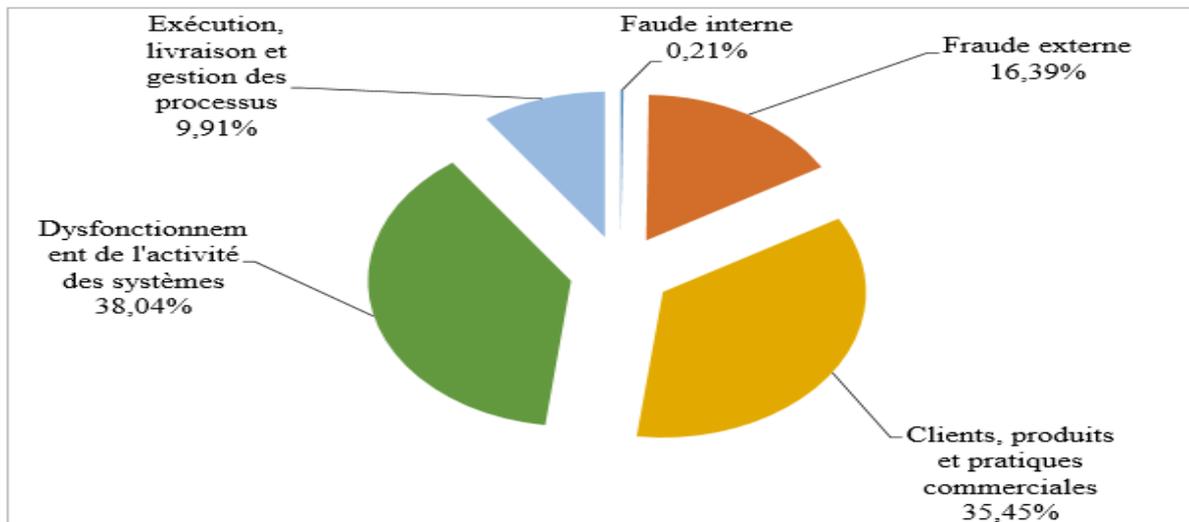
Le graphique suivant nous montre les principales sources des pertes résultant du risque opérationnel proviennent. Elles proviennent essentiellement des évènements suivants :

- Dysfonctionnement de l'activité des systèmes avec un pourcentage de 38,04% de la totalité des événements survenus au sein de la compagnie SAA à cause des pannes de matériel, de logiciel et, de l'installation des versions.
- l'événement clients, produits et pratiques commerciales avec un pourcentage de 35,45% et cela en rapport avec l'accroissement des opérations commerciales des agences avec sa

clientèle. Dans certains cas, ces événements ont un impact négatif sur le préjudice moral de l'agence concernée.

- Une autre source significative du risque opérationnel est associée à des pratiques frauduleuses qui représentent en totalité 16,6% qui proviennent, notamment, de l'extérieur en raison du non-respect de la réglementation par la clientèle.

Figure N° 07 : la fréquence de survenances de la SAA



Source : réalisé par nous même sur la base des données recueillies de notre enquête

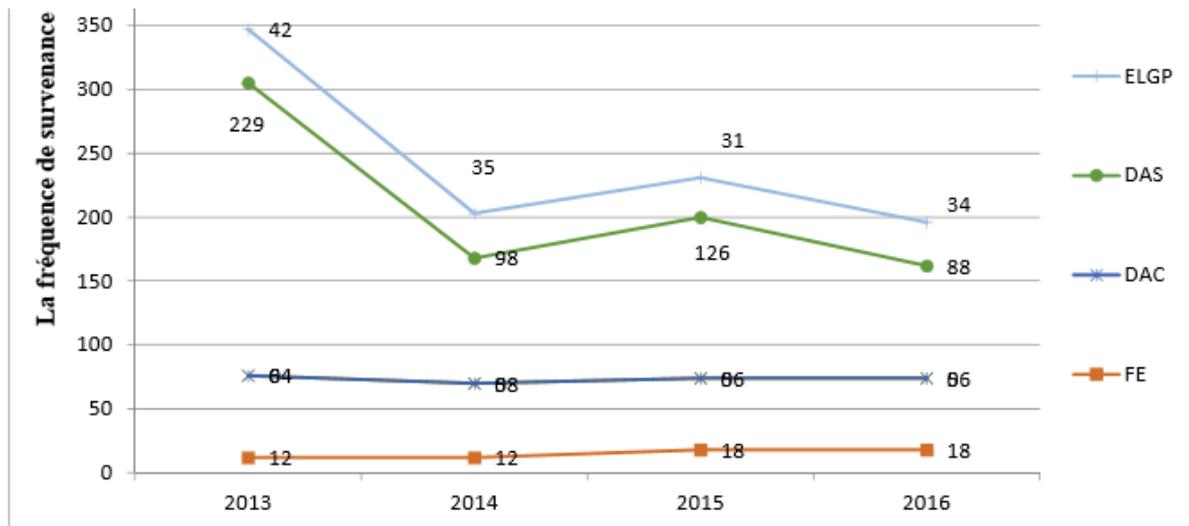
Le graphique précédent nous montre les principales sources des pertes résultant du risque opérationnel proviennent. Elles ce proviennent essentiellement des évènements suivants :

- Dysfonctionnement de l'activité des systèmes avec un pourcentage de 38,04% de la totalité des événements survenus au sein des départements de la SAA à cause des pannes de matériel, de logiciel et, de l'installation des versions.
- L'événement clients, produits et pratiques commerciales avec un pourcentage de 35,45% et cela en rapport avec l'accroissement des opérations commerciales des agences avec sa clientèle.
- Une autre source significative du risque opérationnel est associée à des pratiques frauduleuses qui représentent en totalité 16,6% qui proviennent, notamment, de l'extérieur en raison du non-respect de la réglementation par la clientèle.

### 2.1.3. L'évolution des risques opérationnels (RO) au sein de la compagnie SAA de Tizi-Ouzou durant la période 2013-2016

L'analyse de cette évolution nous permet de porter un jugement sur la fréquence et la sévérité des événements du risque opérationnel d'une année à l'autre durant la période 2013-2016 au sein de la SAA.

**Figure N°08 : L'évolution de RO au sein de la SAA de Tizi Ouzou durant la période 2013-2016**



Source : Document interne à la SAA

On constate d'après la lecture et l'analyse de ce graphe précédent que :

- La survenance de la fraude interne (FE) est presque nulle cela revient à l'efficacité du système de contrôle concernant la surveillance des agents de bureau de la compagnie.
- Le risque lié à l'événement exécution, livraison et gestion des processus (ELGP) pendant les quatre années d'étude ne marque aucune évolution, et tourne autour d'une moyenne de 35 fois par ans.

On conclue que ce type d'anomalies n'est toujours pas réglé parce que la compagnie n'arrive pas à trouver des solutions appropriées.

- Les pratiques frauduleuses ont connu une légère augmentation durant toute la période d'étude en raison du non respect de la réglementation par la clientèle.
- Les clients, produits et pratiques commerciales (CPPC), constituent un événement de risque qui a connu une appréciation considérable durant la période (2013-2016), avec une légère augmentation durant l'année 2015. Cela provient essentiellement de la complexité des opérations bancaires effectuées avec sa clientèle.

- Le dysfonctionnement de l'activité des systèmes(DAS), l'année 2013 marque une croissance très importante, durant la période d'étude en constatant une baisse considérable en raison de facteur technologique caractérisé par un matériel informatique plus sophistiqué et un système informatique plus performant. Pour analyse, ce qui précède, nous pouvons ressortir les éléments d'observation suivants :
  - L'année 2013 est marquée par une forte évolution du risque opérationnel cela est expliqué principalement par le nombre important des anomalies liée au disfonctionnement de l'activité des systèmes,
  - Dans la plus part des cas, l'organisme d'accueil arrive à réduire l'exposition au risque opérationnel et minimise sa fréquence d'une année à l'autre. Cela revient à la politique de suivi des risques adaptée dans la SAA arrive à détecter et réparer la plupart de ces problèmes.

### Section 3 : Contrôle et analyse du risque opérationnel

La manifestation d'un risque, l'évènement, est précédé par une ou des causes et suivie par une ou des conséquences. Ainsi, l'adoption d'une logique causale permet d'identifier le fait générateur, la cause première, de définir les éléments de pertes, les conséquences, ainsi que les éléments susceptibles d'amplifier soit les causes soit les conséquences.

#### 3.1. Le contrôle interne et les moyens de couverture contre le (RO) au sein de la SAA

Nous nous intéressant à la gestion efficace du risque opérationnel, qui présente une étape très importante dans la maîtrise du risque opérationnel, notamment pour la SAA.

##### 3.1.1. La pratique de contrôle interne au sein de la SAA

Pour renforcer la stabilité du système et maîtriser les risques, il est indispensable que chaque agence dispose de contrôle interne. De ce fait, nous avons choisi un exemple d'application, pour bien expliquer le déroulement du contrôle interne au sein de la SAA, il s'agit de contrôle de la caisse.

###### 3.1.1.1. Le contrôle de la caisse : le contrôle de la caisse s'effectue de cette manière :

- Contrôle des outils utilisés pour la gestion des espèces : il s'agit du contrôle de la gestion des clés et la sécurité du coffre fort;
- Le contrôle de l'arrêté de la caisse : le contrôle s'effectue en deux niveaux :

**Le contrôle de 1<sup>er</sup> niveau** : pour ce prémunir du risque de fraude ou de détournement, il est prévu que chaque agence dispose d'un système du contrôle approprié qu'il passe par les étapes suivantes:

A la clôture d'une journée comptable, le caissier imprime son état d'arrêter de la caisse, ainsi que le brouillard de caisse où le total des mouvements (débit et crédit) est enregistré.

Dans le cas où un écart est constaté entre le solde débit caisse et les encaissements physiques cela s'explique par une faute de caissier dans l'enregistrement de certain opérations sur le bouillard de caisse. A cet effet, tout excédant ou déficit de caisse, le caissier doit faire un rapport à la GRE même si le caissier arrive à corriger les fautes. Le directeur de l'agence de sa part, il doit vérifier en permanence la situation de compte caisse

**Le contrôle de 2<sup>ème</sup> niveau** : le contrôle physique de caisse de second niveau est effectué par les contrôleurs et se fait de façon inopinée pour faire face à une éventuelle complicité entre le caissier et le directeur de l'agence. Le contrôleur doit vérifier le solde physique par rapport au solde comptable.

**3.1.1.2. Les autres outils de couverture contre le risque opérationnel**

Certains outils de couverture sont dictés par des principes, autre que celui de la gestion de la maîtrise de risque opérationnel.

Notamment le principe de prudence et de protection des biens ou des personnes. De ce fait, nous retrouverons dans la SAA :

- **Les outils internes**

**A. L'amélioration du système d'information** d'un point de vue de contrôle interne : le projet de renforcement du système d'information permettra d'améliorer les procédures et les fonctions de la SAA. Les améliorations attendues de l'efficacité des agences s'étalent comme suit:

- Renforcement du contrôle interne;
- Mise en place des procédures de suivi et justification des contrôles;
- Mise en place de nouvelles procédures de traitement.

**B. La délégation de pouvoir** : la SAA affiche :

- Un organigramme stabilisé, du quel il ressort que l'ensemble des services est couvert (niveaux régional et centrale).
- Une organisation normalisée où les attributions, les missions et les pouvoirs des principaux acteurs sont généralement clairement définis. Néanmoins, l'organigramme de la SAA nécessite une définition claire et précise des tâches, et une réforme qui s'appuiera sur l'affectation selon compétence.
- La formation : comme l'un des axes stratégiques de développement, la SAA poursuit ses efforts en vue d'améliorer le professionnalisme de son personnel.

**C. La lutte contre le blanchiment** : la SAA s'engage à renforcer ses systèmes de contrôle et tient à respecter les obligations légales récemment publiées dans la loi N° 05-01, ralentit à la prévention et la lutte contre le blanchiment d'argents et le financement du terrorisme.

**D. L'externalisation des activités**: la SAA fait appelle à plusieurs entreprises de prestation de services notamment concernant le transport, sécurité des lieux, l'entretien des locaux...etc.

Grâce à l'ensemble des actions réalisés par la SAA, et au travail remarquable réalisé par l'équipe d'audit interne, la SAA dispose aujourd'hui d'un préalable considérable pour la gestion des risques opérationnels.

### 3.2. L'analyse du risque opérationnel

L'analyse du risque (RO) est un exercice délicat car elle nécessite des discussions approfondies avec les opérationnels afin de remonter le plus en amont possible dans la recherche de causalité. Cette étude permet en remontant à la cause première, d'élaborer des dispositifs de maîtrises des risques afin d'absorber ou de limiter les impacts. Aussi, si la cause n'est pas maîtrisable, il sera possible de pallier cette fatalité par la mise en place d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA) qui permet à la SAA de limiter sa perte en cas de perturbation grave de l'activité et d'assurer un fonctionnement sans interprétation.

En effet, ces plans sont basés, pour leur rédaction, sur des listes de fonctions prioritaires, classées en fonction des risques financiers, légaux et commerciaux potentiels induits par une interruption des opérations.

Dans ce sens, une organisation de secours cible est alors été mise sur pied, en même temps que des lieux. En règle générale, en raison des coûts associés à une telle procédure d'urgence, des testes sont exécutés de manière aléatoire. Il n'y a donc aucune certitude quant au bon fonctionnement de ces procédures d'urgence, dans les mesures d'urgence ne pourrait s'avérer extrêmement intéressantes.

Idéalement, pour avoir une bonne maîtrise des risques, il faut systématiser les analyses très en amont des projets quel que soit le type de projet. Il faut avoir le courage de regarder et d'anticiper les risques pour pouvoir en évaluer les impacts. Ainsi, en plus des indicateurs de ROI, l'analyse du risque permet aux décisionnaires d'être attentifs aux risques dans leurs prises de décision.

Pour les risques importantes, elles sont validées par la direction centrale et cela pour éviter de tomber dans des risques majeurs. Tel que le déficit de caisse qui est validé par la direction centrale. Le traitement de ces risques diffère de l'un à l'autre. À cette raison nous allons exposer quelques risques et leur traitement au sein de la SAA. On a choisi deux risques les plus fréquents à s'avoir :

#### 3.2.1. Le déficit de caisse

La procédure à suivre pour traiter ce risque, se fait de la manière suivante :

- **Au niveau de l'agence:** lors de l'arrêt de la journée comptable au niveau des agences, et lorsque un déficit de caisse est constaté, et que les recherches effectuées à ce sujet demeurent infructueuses, le montant en question sera comptabilisé dans le compte approprié (déficit de caisse).

- **Au niveau de la SAA** : après la réception du compte rendu du déficit, la SAA adresse un rapport détaillé à l'inspection régionale qui prendra la décision de son remboursement.

**Exemple d'un déficit de 20.000 DA :**

- L'agence doit comptabiliser le déficit dans le compte approprié avec la somme de 20.000 DA et rédige un compte rendu à la SAA;
- Le GRE, après la réception du compte rendu, adresse un rapport détaillé sur le déficit à l'inspection régionale;
- L'inspection établit un échantillon de remboursement qui s'étalera sur quatre mois par exemple soit 5000 DA par mois. Prendre éventuellement la décision pour la section du caissier dans le cas d'une erreur grave.

**3.2.2. Les pannes matérielles et logiciels**

Lors de constatation d'une panne au niveau de l'agence, cette dernière signale le problème au centre régional de maintenance (CRM) par une demande, dans lesquelles l'utilisateur et le problème sont identifiées ainsi que la structure concernée.

La CRM intervient, après la réception de la demande. Dans la plus part des cas, l'intervention s'effectue sur ligne lorsqu'il s'agit des incidents logiciels.

Dans le cas où l'incident est matériel par exemple imprimante, périphériques (claviers, souris), réseau électrique, onduleur...etc. les informaticiens se déplacent et rédigent ensuite un compte rendu détaillé sur l'anomalie.

Dans le cas où la CRM n'arrive pas à répondre aux besoins, elle doit rédiger un bon de commande adressé à la direction de la maintenance et du support informatique (DMSI), qui prendra en charge cette panne.

En deuxième lieu, la qualité d'intervention lorsque le risque est survenu. On conclut dans la plus part des cas que l'intervention est efficace dans les différents secteurs d'exploitation. Mais parfois cette intervention prend du temps, en raison des moyens utilisés pour transmettre l'information d'un niveau à l'autre par exemple les courriers électroniques, le fax et les moyens de transports...etc.

D'après l'analyse on constate deux points importants, l'un est positif l'autre est négatif :

**Le secteur d'exploitation** : il y a une interdépendance entre les différents niveaux d'exploitations, qui signifie que le système de la SAA arrive à traiter ces différentes anomalies et règle la plupart de ces problèmes.

**La qualité d'intervention** : même si la qualité d'intervention est efficace dans la plus part des cas, elle reste lente en matière de transmission de l'information d'un secteur à l'autre. Un inconvénient qui pourra être paré par l'acquisition de nouveaux moyens répondant à une technologie avancée.

### **3.3. Test de l'imperméabilité de la maîtrise des risques opérationnels au sein de la SAA**

Pour mieux encadrer notre problématique il est important de tester l'imperméabilité du système de la SAA de ce fait, on distingue entre deux phases importantes :

- La première c'est la phase d'anticipation des risques opérationnels, plus précisément le système de contrôle interne de la SAA.
- La seconde c'est la phase du traitement de ces risques, en d'autre terme l'action assurantielle lorsque le risque survienne.

#### **3.3.1. Phase d'anticipation des risques opérationnels**

La SAA a mis en place un système de contrôle qui permet d'anticiper les risques opérationnels avant qu'ils ne surviennent.

#### **3.3.2. Phase de traitement des risques opérationnels**

Les actions aux quelles la SAA fait recours lorsque le risque est survenu sont les suivantes :

- Assurer une communication rapide et efficace entre les services et les personnes ;
- Inclusion d'un organigramme clair en matière de responsabilité et séparation des tâches ;
- Sanctionner les fonctionnaires responsables et parfois une remise en cause de leurs compétences en les affectant vers d'autres services ;
- Se prémunir d'avantage contre les risques opérationnels, notamment par la souscription aux différentes polices d'assurances plus spécifiques et personnalisées contre les évènements liés aux explosions, les surtensions électriques, les catastrophes naturelles, les mouvements populaires et les options de gré à gré contre le risque opérationnel ;
- L'externalité de certaines activités, par la sous-traitance de certains services, telle que la sécurité des locaux de la SAA.

**Section 04 : Le dispositif de risque opérationnel de la SAA**

Le dispositif de gestion des risques, permet à l'entreprise d'assurance d'identifier, de mesurer, de contrôler, de gérer et de déclarer les risques auxquels elle est ou pourrait être exposée, aux niveaux individuel et agrégé, ainsi que les interdépendances entre ces risques.

Ce système de gestion des risques est intégré à la structure organisationnelle, aux processus de prise de décision et aux procédures d'information de l'entreprise d'assurance SAA.

**4.1. L'importance d'un dispositif de risque opérationnel au sein de la SAA**

Le dispositif de risque opérationnel doit permettre la détection le plus tôt possible des risques et incidents de nature opérationnels pouvant avoir des conséquences financières ou d'image. Il doit permettre d'analyser et d'apprécier le plus précisément possible les impacts de ces risques. De plus, le dispositif doit pouvoir alerter et mobiliser les principaux responsables concernés par les risques, qu'ils en soient à l'origine ou qu'ils en subissent les conséquences. Aussi, il doit permettre de définir les plans d'actions nécessaires y compris en termes d'instruments de financement du risque. Enfin, il doit disposer d'outils de pilotage à destination du directoire, des directions et des différentes parties prenantes du dispositif.

Le point primordial est que ce dispositif doit avant tout se reposer sur un réseau de correspondants capables de servir de relais d'informations et également d'alerter et de gérer les incidents. En contrepartie, ces correspondants risque doivent également être alimentés en informations et disposer d'un retour sur investissement via des reportings.

Concrètement, pour élaborer un dispositif de risque opérationnel adapté aux enjeux de l'organisation, il faut que celui-ci se nourrisse des situations et événements passés que ce soit ceux vécues par l'entreprise ou ceux connus et qui se sont produits dans d'autres entreprises. Mais aussi prendre la mesure de la situation actuelle et de l'environnement de l'entreprise en appréhendant le contour du profil de risque (cartographie des risques), en déterminant le contrôle permanent en place (contrôle interne) et en définissant des éléments permettant de surveiller et/ou d'être alerté en temps et en heure sur la modification du profil de risque de l'entreprise (indicateurs). Enfin, le dispositif cible doit permettre de se projeter également sur des événements rares qui sont le plus souvent des risques majeurs

La logique Enterprise Risk Management doit être appliquée pour donner une vue d'ensemble et transverse au dispositif. C'est pourquoi, il est important que l'organisation de la filière risque repose sur des échanges entre les acteurs des risques qualitatifs et quantitatifs mais

aussi sur des directeurs capables d'animer le dispositif en allant visiter les sites et en discutant avec les manager pour ancrer le dispositif à la réalité.

#### **4.2. Les contraintes à respecter par le dispositif de gestion des risques**

Le dispositif de gestion des risques doit respecter les contraintes suivantes :

- Le dispositif doit être complet : il couvre l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est exposée ;
- Le dispositif doit être cohérent : il permet de réconcilier dans une version globale la stratégie de risque des actionnaires, des managers et les prises de décisions opérationnelles de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ;
- Le dispositif doit être homogène : il est inutile de surprotéger l'entreprise face à un risque pour l'exposer de manière inconsidérée à une autre ;
- Le dispositif doit être intégré dans l'activité opérationnelle : il ne s'agit pas d'une l'organisation parallèle réservée à quelques fonctions spécifiques de l'entreprise mais d'un cadre opérationnel pour tous les collaborateurs ;
- Le dispositif doit être simple et compréhensible : ce ne doit pas être un processus administratif complexe mais un système d'information et des procédures de décision faciles à appréhender par les acteurs de l'entreprise.

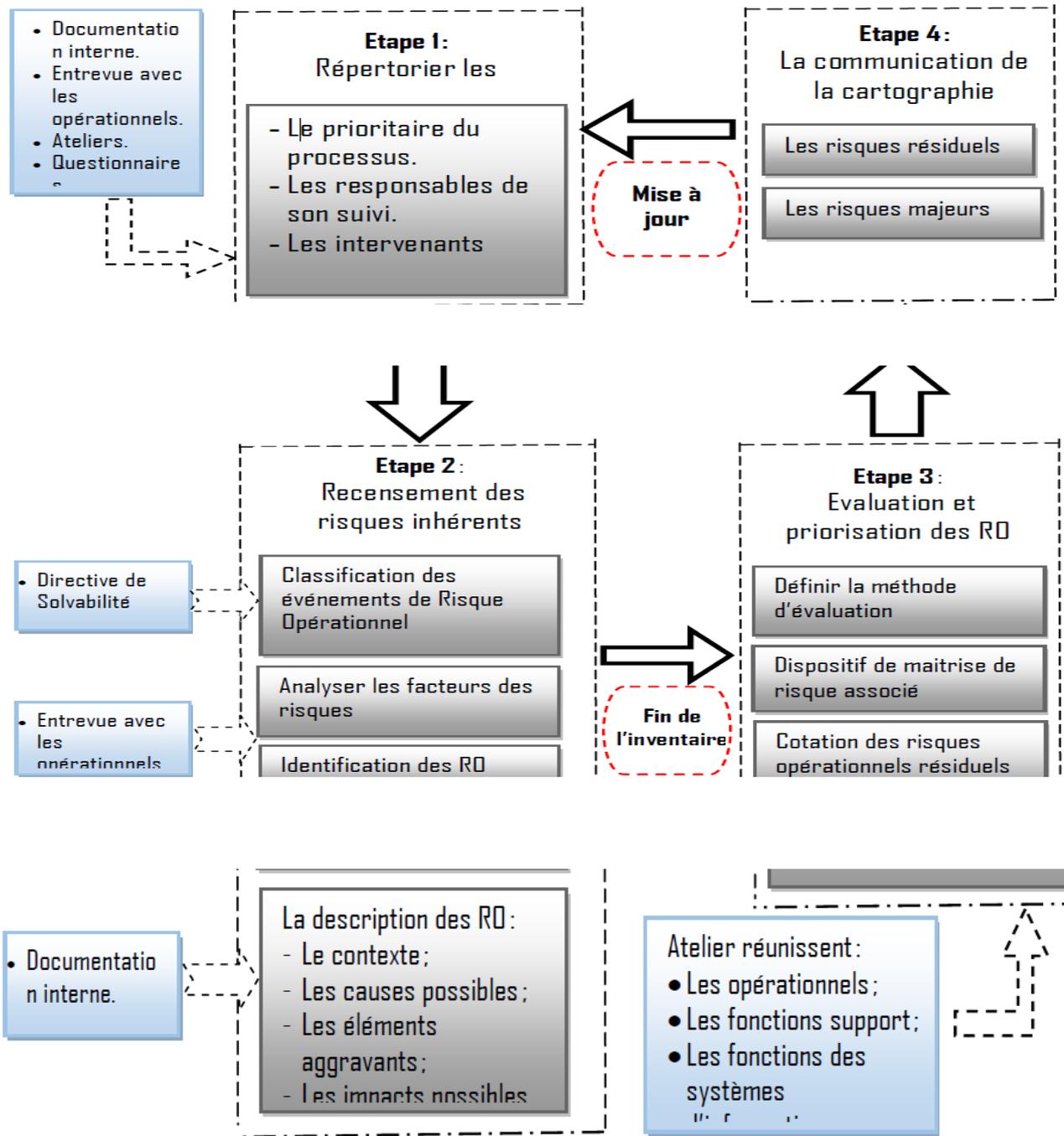
#### **4.3. La communication de la cartographie des risques au sein de la SAA**

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

Dans tous les cas, la communication des résultats de la cartographie des risques doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

En termes de détail, la communication de la cartographie pourra porter uniquement sur les résultats. La méthodologie de la cartographie des risques opérationnels peut être résumée dans la présentation graphique suivante :

Figure N°9 : Méthodologie d'élaboration d'une cartographie



Source : Document interne à la SAA

#### 4.4. Les recommandations pour une implémentation d'un système de gestion des risques opérationnels imperméable

Afin de formuler des recommandations pour une mise en place d'un système solide de gestion des risques opérationnels nous avons jugé utile de matérialiser les enseignements issus de

notre enquête et le capital théorique mobilisé pour le traitement de notre travail. Nous exposons, ci-après les facteurs clés d'une gestion des risques efficace et réussi :

#### **4.4.1. Les facteurs clés de succès d'une gestion des risques opérationnels efficace**

- Une vision et une stratégie claire de la direction générale.
- Une forte culture de risques opérationnels (défini comme une combinaison des : valeurs de l'entreprise et des individus, attitudes, compétences et comportements déterminant le mode de gestion des risques opérationnels de la compagnie).
- La culture de contrôle interne intégrant un organigramme clair en matière de responsabilité et séparation des tâches.
- Un reporting interne efficace.
- Un plan de continuité.

#### **4.4.2. La mécanique du traitement des risques opérationnel**

Les facteurs que nous venons de signaler soulignent, particulièrement, la nécessité d'une mise en œuvre d'un dispositif intégré de gestion du risques opérationnels, au travers notamment la création d'une direction des risques opérationnels. C'est là le véritable défi pour la SAA, pour pouvoir basculer en avantage concurrentiel. Autre actions sont à entreprendre qui sont les suivantes:

- **L'aspect organisationnel** : touche essentiellement la gestion des ressources humaines.

**Responsabilité** : il est indispensable de définir les missions et les responsabilités de chaque préposé au poste ce qui permettra de vérifier si toutes les responsabilités sont assurées et envisager le cas échéant, le plan d'action approprié.

**Formation** : la formation, un axe essentiel de modernisation et d'expansion de SAA, se concrétise à travers différentes actions qui touchent principalement ses cadres. Nous encourageons ces actions, tout en soulignant la nécessité de les élargir sur l'ensemble de son personnel de manière continue et régulière à travers : les séminaires, forums, journées d'étude...etc.

**Séparation des tâches** : l'organisation claire repose sur l'existence des fiches de postes qui précisent les prérogatives de chaque préposé, et assure une séparation des tâches.

- **L'aspect opérationnel**

**Le dispositif de contrôle et audit interne** : sur la vu des actions menées dans le cadre renforcement du dispositif du contrôle interne, nous recommandons vivement le renforcement du capital humain et ressources mises à sa disposition afin d'assurer la réalisation du projet, dans les

délais prévus. Aussi, nous jugeons nécessaire de définir la fonction d’audit interne en une structure indépendante et autonome indispensable pour l’exercice efficace de ses missions.

**Le développement de patrimoine** : ce qui concerne les moyens de fonctionnement (ordinateurs, systèmes de surveillance).

Figure N° 10 : La mécanique du traitement des risques opérationnel



Source : Document interne a la SAA

**Conclusion du chapitre**

Notre stage pratique nous a permis d'avoir une vue plus précise de la gestion des risques opérationnels adoptés par la SAA.

L'objectif de ce travail de recherche a été de faire une analyse de la démarche de cartographie des risques opérationnels de la SAA. Nous avons donc, dans la première partie, fait une présentation générale de la SAA.

Nous avons, en effet, exploré les stratégies de gestion de ce risque et plus particulièrement, les approches de sa cartographie. Cela nous a permis la mise en œuvre d'une démarche référentielle de cartographie des risques opérationnels adaptée à toute agence. Notre objectif a été globalement atteint. Nous estimons, en effet, que nos recommandations seront utiles à l'enrichissement de la stratégie adoptée par la SAA, qui se veut résolument prospective.

L'essentiel de toute la discipline instaurée par les assurances réside dans les efforts que doit fournir toute assurance quant à l'évaluation de la santé opérationnelle à travers la révision et le renforcement de ses systèmes internes.

Ceci est parfaitement en ligne avec les objectifs du nouvel accord qui encourage les assurances à devenir plus efficaces, à améliorer leurs outils de gestion et leur culture de prévention contre le risque opérationnel.

Une reconnaissance précoce et l'incorporation des conditions requises par Bal II faciliteront une mise en conformité ultérieure avec la réglementation concernant le risque opérationnel. Il est particulièrement important d'établir, le plus tôt possible, une structure de règles internes, mais aussi la collecte des données sur le risque.

L'identification des risques est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. De nouveaux risques apparaissent, notamment, lors de la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité, un changement d'organisation ou de système, etc. Cette première phase du processus de gestion du risque opérationnel débouche sur une collecte de données nécessaire pour la quantification et l'évaluation de ce risque.

Les institutions qui tireront la meilleure partie de cette nouvelle discipline sur le risque opérationnel, sont celles qui investissent sérieusement dans la maîtrise de leurs risques et savent traduire leurs décisions de gestion.

De par sa diversité, le risque opérationnel concerne de nombreux acteurs à tous les échelons du dispositif organisationnel et fonctionnel de la compagnie d'assurance. De ce fait, sa gestion ne constitue pas une affaire exclusive des spécialistes.

Cette démarche est de toute évidence le cœur du processus de gestion efficace des risques opérationnels. Elle se traduit par un contrôle et un suivi permanent, une évaluation rigoureuse et une couverture par des outils appropriés.

Le risque opérationnel est donc un risque majeur pour le survie d'une compagnie d'assurance. Sa perception comme un élément totalement aléatoire et non mesurable a été pour longtemps la cause de pertes très lourdes, ayant même conduit à l'effondrement de plusieurs compagnies pourtant à travers le monde. A cet effet, il faut le transformer en un objet spécifique, mesurable et quantifiable et le rendre comme facteur de performance. Les assurances doivent ainsi mettre en place une gestion quantifiée et sophistiquée de ces risques afin de faciliter et d'améliorer leur couverture.

Notre étude auprès de la SAA, nous a permis de voir l'état actuel de chantiers « risque opérationnel » qui nécessite de fournir un effort suffisant pour une bonne connaissance et une bonne maîtrise de ce risque.

Cette étude pratique au niveau des différents services de la SAA de Tizi-Ouzou, nous a permis de souligner les différentes étapes de mise en place d'un dispositif de gestion du risque opérationnel qui réside dans l'identification des différents types de risque opérationnel qui se fait par la mise en place d'une cartographie des risques, qui s'impose comme outil indispensable de maîtrise du présent et d'anticipation du futur, elle permet, en effet, au-delà de la gestion des risques et des plans d'action qui lui sont communément attribués, une gestion décisionnelle de l'agence.

Il est donc, aujourd'hui, assez simpliste de parler de la maîtrise des risques, sans rattacher ce concept à celui de cartographie des risques de la SAA, et leur traitement dans les différents secteurs d'exploitation, a cet effet, et après avoir véhiculé les outils et les principes des différentes phases de gestion de risque opérationnel dans la partie théorique de notre travail, nous avons appuyé ces connaissances par une pratique réfléchie que nous avons enrichie par des analyses et recommandations. Au regard des résultats de notre analyse sur le système de gestion des risques opérationnels au sein de la SAA, nous synthétisons nos enseignements comme suit :

- Le risque opérationnel occupe une place importante, de fait de sa spécificité de généralisation ;
- Le système d'information nécessite une amélioration pour répondre aux exigences pratiques de la collecte des données sur les risques opérationnels, en raison de l'insuffisance remarquée dans la collecte des données des pertes liées au risque opérationnel, ainsi que la négligence de certaines pertes opérationnelles.

En ce qui concerne la couverture des risques opérationnels, elle n'est pas encore explicite à la SAA. Elle est assurée implicitement par le dispositif de contrôle interne. De ce fait, nous insistons sur l'importance de la mission du contrôle interne qui s'opère périodiquement, voir d'une manière inopinée, pour assurer la transparence des opérations. Les améliorations obtenues au titre des actions menées jusqu'à présent dans le système de la SAA pour être imperméable à ce risque, sont très engageantes mais nécessitent plus d'efforts.

Notre analyse, nous a permis d'affirmer notre deuxième hypothèse " le système implémenté nécessite une réforme pour répondre aux standards internationaux".

# Bibliographie

## Ouvrage

- CHELLY Dan, SEBELOUE Stéphane, les métiers du risque et du contrôle dans la banque, Etude Métier, Mars 2014.
- 2. COUILBAULT François, ELIASHBERG Contant, LATRASSE Michel. Les grands principes de l'assurance. 6<sup>ème</sup> édition. L'ARGUS DE L'ASSURANCE Paris.2003.
- CONSO, P, HEMICI, F : « Gestion financière de l'entreprise »,10<sup>ème</sup> édition, édition DUNOD, Paris.
- FATSO Jean Marie (2014), Le contrôle de gestion des sociétés d'assurance: le cas de la CIMA, l'Harmattan.
- HASSID, Ali: « introduction à l'étude des Assurances Economiques », édition ENAL.
- HEMARD Joseph. Théorie et pratique des assurances terrestres. Paris. 3<sup>ème</sup> édition DALLOZ.
- MARMUSE, C., MONTAIGNE, X : « Management du risque », édition Vuibert entreprise, Paris, 1989.
- NOUY Danièle, « le champ du risque opérationnel dans bale II et au-delà », revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n°84.
- PIERANDREI, Laurent « Risk Management (Gestion des risque en entreprise, banque et assurance)», édition  
DUNOD. 3<sup>ème</sup> ed, Paris, 2015
- Philippe CHRISTELLE, Serge VILLEPELET, « Le Management des Risques de L'entreprise », éd d'Organisation, Paris, 2005.
- Thomas BEHAR, Michel FROMENTEAU, Stéphane MENART. Assurance : Comptabilité, Règlementation, Actuariat, Edition ECONOMICA. Paris.
- TRAINER Phillipe et THOUROT Patrick (2017), Gestion de l'entreprise d'assurance, 2<sup>ème</sup> edition, Dunod.

## **Mémoire**

- BOUARABA Lamia. L'assurance multirisque habitation Cas : de la SAA Agence 2061. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Promotion 2017-2018
- HADI Rajaa, Mémoire Risques Bancaire, 20 Octobre 2019
- HAMRANI Nora. Le domaine des assurances en Algérie. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Promotion 2009.
- KESRI Soraya. L'analyse financière d'une société d'assurance. Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, promotion 2018
- MEKIRI, Aboubaker : « Contribution à l'analyse des risques et à l'amélioration de la procédure d'identification, et la hiérarchisation des mesures de contrôle ». Mémoire de master, Domaine : Sciences et technologies, Filière : Génie industriel, Spécialité : Management de qualité. Université de M'HAMED BOUGARA - BOUMERDES
- MECHTOUB Salem, OUGHLISSI Mohand Akli. These de doctorat une cartographie du risqué opérationnel dans les compagnies d'assurance. Université Ferhat Abbas Sétif 1. Publié le 31/07/2019
- REKIK Azzedine, ZIDANI Samir. Essai d'analyse des obstacles de développement des assurances des personnes en Algérie cas assurance-vie. Bejaia. 2014.
- SADI Nafaa. Le secteur des assurances en Algérie et sa contribution à l'économie Nationale. Université ABDERRAHMANE MIRA de Bédjaia. Promotion 2017.

## **Site web**

- [www.universalis.fr/encyclopedie/assurance-economie-de-l-assurance/](http://www.universalis.fr/encyclopedie/assurance-economie-de-l-assurance/)
- <http://www.institut-numerique.org>
- [http://www.bis.org/publ/bcbs107d\\_fre.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs107d_fre.pdf)

## **Textes juridique et législatifs**

- Article 619 de l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 portant code civil

# *Liste des Annexes*

**Annexe 1 : Les composants du risque opérationnel**

**Annexe 2 : Le diagramme de la Direction Générale**

**Annexe 3 : Le diagramme de la Direction Régional**

## *Liste des tableaux*

Tableau N°01 : Place de l'audit interne dans l'entreprise d'assurance .....	29
Tableau N°02 : Fiche signalétique de la SAA.....	49
Tableau N°03 : Evolution et historique de la SAA .....	52
Tableau N° 04 : Les directions régionales de la SAA.....	53
Tableau N°05 : Cartographie du risque opérationnel au sein des départements de la SAA .....	67
Tableau N°06 : La fréquence de survenance des risques opérationnel au sein de la SAA .....	68

## *Liste des figures*

Figure N°01 : le cycle des risques .....	20
Figure N°02 : Organigramme de la gestion de la gestion du risque opérationnel au sein d'une compagnie .....	32
Figure N°03 : Réalisation de la SAA 2018 .....	57
Figure N°04 : Positionnement de la SAA par branche.....	61
Figure N°05 : La remontée des données comptable à la direction générale .....	62
Figure N°06 : Dispositifs globale des contrôles internes .....	67
Figure N°07 : La fréquence de survenance de la SAA .....	70
Figure N°08 :L'évolution de risque opérationnel au sein de la SAA de Tizi-Ouzou durant la période 2013-2016.....	71
Figure N°09 : Méthodologie d'élaboration d'une cartographie .....	80
Figure N°10 : La mécanique du traitement du risque opérationnel .....	82

# Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

## Chapitre I : gestion des risques des compagnies d'assurance

### Section 1 : Le fonctionnement du modèle d'activité d'une entreprise d'assurance

1.1. Définition générale de l'assurance .....	6
1.1.1. Définition économique de l'assurance .....	7
1.1.2. Définition technique de l'assurance .....	7
1.1.3. Définition juridique de l'assurance .....	7
1.2. L'activité d'assurance.....	7
1.2.1. Définition de l'activité d'assurance.....	7
1.2.2. Le rôle des assurances .....	8
1.2.2.1. L'activité de service .....	8
1.2.2.2. Les aspects sociaux de l'assurance.....	8
1.2.2.3. La protection des patrimoines .....	9
1.2.2.4. La protection des personnes .....	9
1.2.3. Le rôle économique de l'assurance .....	9
1.2.3.1. La garantie des investissements.....	9
1.2.3.2. Les placements des cotisations.....	10
1.3. Les produits d'assurance .....	10
1.3.1. Les assurance de chose.....	10
1.3.1.1. Les assurances contre l'incendie .....	11
1.3.1.2. Les assurances agricoles.....	11
1.3.1.3. Les assurances maritimes .....	11
1.3.1.4. Les assurance contre les accidents matériels.....	11
1.3.2. Les assurance de responsabilité.....	11
1.3.3. Les assurance de personne.....	12

### Section 2 : les risques auxquels une entreprise d'assurance est exposé.

2.1. Le concept de risque.....	13
2.1.1. Le risque dans l'entreprise.....	13
2.1.2. Le risque en assurance.....	14
2.1.3. Les conditions d'assurabilité d'un risque .....	14
2.2. Typologie des risques.....	14
2.2.1. Le risque de souscription.....	14
2.2.2. Le risque santé.....	15
2.2.3. Le risque de marché .....	15
2.2.4. Le risque de crédit .....	16
2.2.5. Le risque opérationnel .....	16
2.2.5.1. Les composants du risque opérationnel.....	17
A. une défaillance due aux processus.....	17
B. une défaillance due aux personne .....	17
C. une défaillance due aux systèmes d'information.....	18
D. une défaillance due aux évènements extérieurs.....	18
2.2.5.2. Les facteurs principaux qui sont à l'origine de développement de ce risque .....	18

A. Changement dans le fonctionnement des marchés .....	18
B. Sophistication des technique financières .....	19
C. Evolution des processus internes .....	19
D. Evénement extérieurs .....	19
E. Les autres risques .....	19
2.3. Le cycle des risques.....	20

### **Section 03 : La gestion du risque**

3.1. Définition, objectifs et phases d'une gestion du risque .....	22
3.1.1. Définition de la gestion des risques.....	22
3.1.2. Les objectif de la gestion des risques .....	22
3.1.3. Les phases de la gestion des risques.....	22
3.1.3.1. Identification des risques.....	22
3.1.3.2. L'évaluation des risques .....	23
3.1.3.3. Définition des solutions.....	23
3.1.3.4. Mise en œuvre des solutions.....	23
3.1.3.5. Le contrôle.....	23
3.2. Le dispositif de gestion des risques .....	23
3.3. Les outils de gestion des risques .....	23
3.3.1. Les contrôle des risques.....	24
3.3.2. La modélisation .....	24
3.3.3. Les stress tests .....	24
3.3.4. Le reporting .....	25
3.3.5. Les transferts de risque.....	25
3.3.6. L'infrastructure risque .....	25
3.4. Les acteurs de la gestion des risques dans une compagnie d'assurance.....	25
3.4.1. Les mandataires sociaux.....	26
3.4.2. Les animateurs du dispositif de gestion des risques .....	28
3.5. L'imperméabilité du système de gestion des risques .....	30
3.5.1. Le niveau 01 .....	30
3.5.2. Le niveau 02 .....	31

### **Section 4 : Identification et analyse de risque opérationnel**

4.1. La création de la fonction de la gestion du risque opérationnel .....	32
4.2. Catégorie des risques opérationnel par type d'événements.....	33
4.2.1. Fraude interne.....	33
4.2.2. Fraude externe .....	33
4.2.3. Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travaille.....	33
4.2.4. Négligence non délibérée des règles clients, produits et pratiques commerciale.....	34
4.2.5. Dommage aux actifs corporels .....	34
4.2.6. Arrêt accidentel de l'activité, et dysfonctionnement des systèmes .....	34
4.2.7. Exécution, livraison, gestion des processus.....	34
4.3. Identification et évaluation du risque opérationnel .....	35
4.3.1. Identification (l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.) .....	35
4.3.1.1. Cartographie des risques .....	35
4.3.1.2. La constitution d'une base de données.....	36
4.3.1.3. La définition de procédures de contrôle .....	37
A. Répertoire les processus .....	39
B. Recensement des risques inhérents.....	41
C. L'évaluation et la priorisation des risques .....	42
4.3.2. Suivi des risques opérationnels .....	43
4.3.3. Maitrise et atténuation des risques opérationnel.....	44
4.4. Les objectifs à atteindre à travers les moyens .....	44
4.4.1. Une méthode de quantification des risques opérationnels plus précis .....	44
4.4.2. L'analyse systématique des sources et causes des pertes opérationnelles .....	45

**Section 1 : Présentation de la compagnie d'assurance SAA**

1. La structure de la SAA .....	49
1.1.1. Fiche signalétique de la SAA .....	49
1.1.2. La création et l'évolution de la Société Algérienne d'Assurance SAA.....	50
1.1.3. L'organisation hiérarchique de la SAA.....	53
1.1.4. Objectifs et buts de création de SAA .....	55
1.2. Les missions et les activités de la SAA .....	55
1.2.1. Les missions de la SAA.....	55
1.2.2. L'activité de la SAA.....	56
1.2.2.1. L'assurance de personne.....	56
1.2.2.2. L'assurance incendie .....	56
1.2.2.3. L'assurance automobile.....	56
1.2.2.4. La garantie responsabilité civile.....	56
1.2.2.5. L'assurance individuelle accident .....	56
1.2.2.6. L'assurance catastrophe naturelles .....	56
1.2.2.7. L'assurance agricole .....	57
1.2.2.8. L'assurance transport .....	57
1.3. La stratégie et les nouveaux produits de la SAA.....	57
1.3.1. La stratégie de la SAA.....	58
1.3.1.1. Les objectifs stratégiques de la SAA.....	58
1.3.1.2. Le déploiement de la stratégie.....	58
1.3.1.3. Modernisation du système informatique .....	58
1.3.2. Les nouveaux produits de la SAA .....	59
1.3.2.1. Assurance contre les effets des catastrophe naturelle CAT-NAT .....	59
1.3.2.2. Assurance voyage.....	59
1.3.2.3. Assistance automobile (dépannage) .....	60
1.3.2.4. Assurance rapatriement des corps .....	60
1.4. La position de la SAA sur le marché algérien des assurances.....	60
1.4.1. Perspective stratégique de développement de la SAA .....	61
1.4.2. Présentation de la division finance et comptabilité .....	62
1.5. Le système du contrôle interne au sein de la SAA.....	63
1.5.1. L'actionnaire ou l'assemblée générale .....	63
1.5.2. Le conseil d'administration et le comité d'audit .....	63
1.5.3. La direction générale ou le conseil de direction générale .....	64
1.5.4. Les organes de contrôle .....	64

**Section 2 : Analyse statistique du risque opérationnel.**

2.1. La construction d'une cartographie liée au risque opérationnel.....	66
2.1.1. L'identification du risque opérationnel survenu de la SAA .....	66
2.1.2. La construction d'un historique de données.....	67
2.1.3. Evolution des risques opérationnels au sein de la compagnie SAA de Tizi Ouzou durant la période 2013-2016.....	71

**Section 3 : contrôle et analyse du risque opérationnel.**

3.1. Le contrôle interne et les moyens de couverture contre le (RO) au sein de la SAA .....	73
3.1.1. La pratique de contrôle interne au sein de la SAA .....	73
3.1.1.1. Le contrôle de la caisse .....	73
3.1.1.2. Les autres outils de couverture contre les risques opérationnel .....	74
A. l'amélioration du système d'information .....	74
B. la délégation de pouvoir.....	74
C. La lutte contre le blanchement.....	74
D. L'externalisation des activités .....	74

3.2. Analyse du risque opérationnel .....	75
3.2.1. Le déficit de caisse .....	75
3.2.2. Les pannes matérielles et logiciels .....	76
3.3. Test de l'imperméabilité de la maîtrise des risques opérationnels au sein de la SAA .....	77
3.3.1. Phase d'anticipation des risques opérationnels .....	77
3.3.2. Phase de traitement des risques opérationnel .....	77

**Section 4 : dispositifs de risque opérationnel de la SAA.**

4.1. L'importance d'un dispositif de risque opérationnel au sein de la SAA .....	78
4.2. Les contraintes a respecter par le dispositif de gestion des risques .....	79
4.3. La communication de la cartographie des risques au sein de la SAA .....	79
4.4. Les recommandations pour une implémentation d'un système de gestion des risques opérationnel imperméable .....	80
4.4.1. Facteurs clés de succès d'une gestion des risques opérationnels efficace .....	81
4.4.2. La mécanique du traitement des risques opérationnel.....	81

**Conclusion générale .....84**

**Bibliographie**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des annexes**

**Annexes**

## Résumé :

Les risques en assurance sont parmi les défis des activités d'assurance à anticiper et à identifier à temps. Suite aux catastrophes financières, les assurances se trouvent dans l'obligation d'implémenter une démarche efficace en matière de gestion des risques opérationnels, conformément aux exigences de comité de Bâle. Notre étude auprès de la SAA nous a permis de bien souligner la nécessité des réformes à mettre en œuvre sur l'état actuel de son système imperméable au risque opérationnel, et cela en répondant aux normes internationales.

Mots clés : imperméabilité, risques opérationnels, Bale II, SAA, contrôle interne.

## Abstract:

Insurance risks are among the challenges of insurance activities to anticipate and identify in time. Following financial disasters, insurance companies are required to implement an effective approach to operational risk management, in accordance with the requirements of the Basel committee. Our study with the SAA allowed us to clearly underline the need for reforms to be implemented on the current state of its system impermeable to operational risk, and to do so by meeting international standards.

Keywords: impermeability, operational risks, Bale II, SAA, internal control.