

## Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance

ELMAYOUF Saida Naima

Ecole Supérieur de Commerce – Algérie

### Résumé

Les sociétés d'assurance ont toutes une sensibilité particulière vis-à-vis du risque. Ces sociétés, sont plus que jamais confrontées à la connaissance et la maîtrise de leurs propres risques; qui devient indispensables pour une meilleure solvabilité et une plus grande confiance des assurés. Le présent travail s'intéresse à la cartographie des risques opérationnels qui est une source d'une meilleure performance, d'une plus grande prévention des défaillances et principalement elle est le premier pilier pour une bonne gestion des risques.

Mots clés : Assurance, Gestion des risques. Cartographie des risques, Risques opérationnels, Pilier II.

### Abstract

Insurance companies have a special sensitivity against the risk. Acting in Managing risks of their customers, they are more than ever concerned by the knowledge and control of their own risk for better solvency and more trust of their insureds. This paper focuses on one of the most recommended tools: the operational risk mapping; that identifies company's risks, prioritizes them, improves the understanding of the risk profile and it is considered as an effective communications tool particularly for senior management, and first step to the risk management.

Key words: Insurance, Risk management, risks mapping, operational risk, Pillar II.

## Introduction

Le secteur des assurances a évolué dans un contexte de mutations permanentes, dues à plusieurs facteurs : à l'instar des privatisations, la libéralisation des marchés, les réaménagements des règles administratives..., C'est pour quoi, la connaissance et la maîtrise des risques deviennent plus que jamais indispensables pour les compagnies d'assurances qui ont une sensibilité particulière vis-à-vis du risque.

En effet, leur activité est basée principalement sur le transfert des risques. Les compagnies ont tout intérêt à recenser l'ensemble des situations qui peuvent mettre en péril leurs pérennités. Pourtant, il faut bien avouer que les compagnies d'assurances ont surtout focalisé leurs travaux sur les risques financiers et ceux d'assurances et que les risques opérationnels ont été quelque peu délaissés. Aussi, tous les textes règlementaires encadrent le domaine assurantiel ne font aucune référence aux risques opérationnels. Notant que , dans le domaine bancaire, la réglementation a évolué en la matière avec l'entrée en application du règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers qui définit entre autre, le risque opérationnel.

Les compagnies d'assurances opèrent dans un contexte économique marqué par le renforcement progressif des contrôles (loi SOX, Bâle II, normes COSO, normes ISO ...etc.), où la gestion des risques, y compris opérationnels, est devenue une priorité et une exigence. Si tel est le cas pour la majorité des secteurs, ce constat se trouve accentué dans le domaine de l'assurance. Ou, la nouvelle réglementation de Solvabilité II impose désormais aux assureurs de détenir du capital au titre du risque opérationnel.

Mais avant de gérer le risque opérationnel, il faudra d'abord l'identifier. Chose pas du tout évidente, car les risques opérationnels peuvent survenir seuls ou bien être associés à d'autres risques. C'est d'ailleurs le cas lorsqu'ils sont associés à d'autres risques qui sont susceptibles de prendre une ampleur significative (Crise subprimes 2007, quasi-faillite d'AIG 2008...etc.). Ces liens sont parfois difficiles à cerner, ce qui pourrait conduire à une classification incorrecte d'un événement de perte. Il s'ensuit que le niveau des fonds propres alloués aux risques opérationnels ne reflète pas toujours la réalité des enjeux. Il serait, peut être, prioritaire alors d'orienter la réflexion vers la maîtrise et la gestion des risques opérationnels, plutôt que de chercher à savoir la quantité de capital nécessaire à leur couverture !

L'obligation de gérer des risques passe par l'étape incontournable de la cartographie des risques opérationnels. Cette étape est d'autant plus importante pour l'entreprise, qu'elle conditionne les actions de réduction des risques et le système de reporting. Elle contribue aussi au renforcement du contrôle interne, vu qu'elle fait partie du modèle interne soumis à la validation de l'autorité de contrôle.

Ce travail aura donc pour objectif de répondre à **la problématique** suivante :

**Quel est le rôle et l'importance de la cartographie des risques opérationnels dans la gestion des risques d'une compagnie d'assurance ?**

## **Section I : Solvabilité II, contexte réglementaire encadrant la gestion des risques**

La Solvabilité II est un grand projet d'assurance européenne. Il veut mettre l'accent sur la nécessité, pour les compagnies d'assurances, d'avoir un système de contrôle interne de qualité et une gestion des risques cohérente.<sup>1</sup> Une des grandes nouveautés de Solvabilité II est l'introduction du risque opérationnel qui intervient dans le pilier I avec la quantification du besoin en fonds propres mais également dans le pilier II avec la mise en place de leur gestion.

### **1. Les trois piliers de Solvabilité II**

L'architecture en trois piliers du projet Solvabilité II est inspirée de l'accord Bâle II (réglementation bancaire). Elle permet de mieux appréhender les profils de risques de chaque entreprise et d'harmoniser la mise en œuvre des exigences au niveau européen :

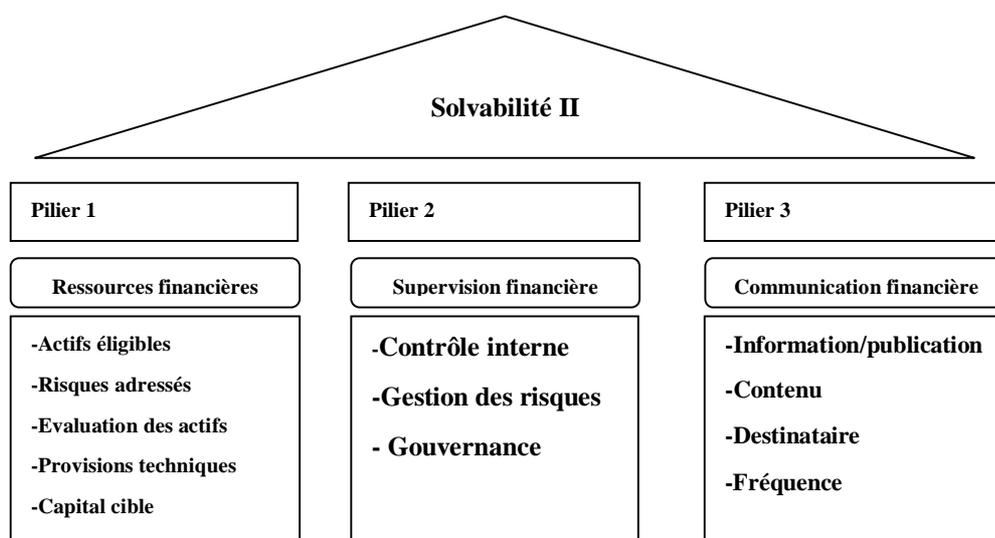
- **Pilier I** : définit des règles quantitatives avec principalement une évaluation prospective des provisions techniques, deux niveaux de besoin en capital (MCR et SCR<sup>ii</sup>) et des règles de couverture des engagements;
- **Pilier II** : impose aux entreprises de se structurer et d'étudier l'impact potentiel de leurs risques sur leur marge de solvabilité. Ce pilier complète les mesures (normes quantitatives) du pilier 1 avec des exigences qualitatives en termes de gouvernance et de gestion des risques. Ces normes qualitatives concernent, principalement, un processus de contrôle

prudentiel avec un renforcement des contrôles en matière de gestion des risques, contrôle interne, gouvernance, processus de supervision et pouvoirs d'action du superviseur ;

- **Pilier III** : le dernier pilier concerne l'information publique qui doit venir renforcer la discipline de marché.

Ces trois piliers peuvent être résumés dans la figure suivante :

**Figure 01** : Les trois piliers de Solvabilité II



Source : « Solvabilité II : L'approche des trois piliers », PWC, Janvier 2011, p9.

Pour une meilleure compréhension du concept du contrôle interne ainsi que la gestion des risques, l'accord se fait sur le référentiel COSO qui a été le premier référentiel à initier une importante recherche sur le sujet en 1980. Ce dernier a initié une réflexion en deux étapes ; le COSO1 dans les années 1980 et le COSO 2 en 2004. Mais, une mise à jour du référentiel COSO 2 a vu le jour Mai 2013.

## Section II. Le contrôle interne et la gestion des risques

### 1. Contrôle interne

Le contrôle interne est un concept complexe qui, s'est adapté à l'évolution de la gestion d'entreprise. Afin de mieux l'appréhender, une définition assez complète par le COSO est jugée nécessaire à présenter.

Selon COSO 3,<sup>iii</sup> le contrôle interne est défini comme « un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, aux reporting et à la conformité ».

### 2. Management des risques (Gestion des risques)

Le concept de gestion des risques ne remet pas en cause le rôle du contrôle interne au sein des organisations et vient, bien au contraire, lui donner encore plus de sens et renforcer son importance.

Publié en 2004, le « COSO II : Entreprise Risk Management Framework » tient lieu de standard dans le cadre de la gestion des risques d'entreprise. Il apparaît donc à la fois comme la raison d'être et la condition d'un contrôle interne adapté

Selon le COSO II, le management des risques se définit comme suit : « *Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les éléments potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* »<sup>iv</sup>.

### 2.1. Missions du risque management

Le risque management se doit d'avoir cinq missions prioritaires :

- Le pilotage et le suivi de la gestion actif-passif ainsi que la mise en œuvre des travaux de capital économique ;
- L'approbation préalable au lancement des nouveaux produits et la promotion de l'innovation en matière de produits ;
- La gestion des expositions d'assurance qui comprend notamment la revue des provisions techniques et l'optimisation des stratégies de réassurance ou de coassurance en tant que cédante ou en tant que cessionnaire ;
- La gestion des systèmes d'information : outils de projection, de simulation, de mesure de risques, d'agrégation et de reporting ;
- L'identification et la mesure des risques opérationnels.<sup>v</sup>

### 2.2. La démarche de gestion des risques

Tout part du principe que sans une gestion globale et raisonnée des risques on ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs. Par voie de conséquence on ne pourrait être en mesure d'élaborer un contrôle interne satisfaisant. La gestion du risque est donc affirmée comme le préalable nécessaire à un bon contrôle interne, d'où l'on déduit parfois que le contrôle interne est inclus dans la gestion globale des risques.<sup>vi</sup>

Les étapes du processus de management des risques se résument à ce qui suit :

#### i. Identification et évaluation des risques

Le but de la phase d'identification est de mettre en évidence les différents risques auxquels l'organisation est confrontée.

Après leur identification, il est indispensable d'hierarchiser les risques de l'entreprise afin de connaître et de situer les risques majeurs. Pour cela il faut procéder à l'étape de l'évaluation de l'impact (gravité).

Il faut noter à ce stade que la cartographie des risques permet de représenter le risque selon ses composantes de probabilité et de gravité en s'affranchissant d'un calcul de risque.

## ii. Traitement des risques

Quelle que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque.

Il existe plusieurs façons de traitement des risques<sup>vii</sup>, à savoir :

- **L'évitement** : c'est la cession de l'activité qui est à l'origine du risque ;
- **La réduction** : c'est de prendre des mesures afin de réduire soit l'impact du risque ou sa probabilité d'occurrence. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne ;
- **Le partage** : il s'agit de diminuer l'impact ou la probabilité d'occurrence en partageant le risque ou en le transférant ;
- **L'acceptation** : il s'agit de ne prendre aucune initiative pour la modification de la probabilité d'occurrence du risque et de son impact.

## iii. Suivre l'évolution du risque

Après avoir identifié, évalué et procédé au traitement des risques, ces derniers doivent être suivis car ils évoluent avec l'entité. Cette étape constitue le moyen de prévention adéquat aux exigences de l'entreprise. Elle a pour but de mettre à jour la liste initiale des événements générateurs de risques, de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des mesures de traitement des risques et d'apprécier leur efficacité.

## iv. Garantir la maîtrise des risques

Dans cette phase du processus de management des risques, les acteurs intervenants à savoir (l'auditeur interne, l'auditeur externe, le risque manager et l'équipe qualité) doivent introduire des mesures pour éviter ou réduire le risque grâce aux informations acquises et afin de dresser à la direction générale, une vue panoramique et consolider les risques majeurs et surtout pertinente du traitement des risques.

Le « Risque manager », et suivant les étapes du processus de gestion de risque utilisera un ensemble d'outils et méthodes tels que la cartographie des risques.

## Section III. La cartographie des risques opérationnels des compagnies d'assurance

Cette partie traite des préalables à la mise en place d'une cartographie des risques. Ainsi, des généralités seront abordées comme ses définitions et caractéristiques, ses objectifs et son utilité, ses acteurs et enfin ses différents types.

### 1. La cartographie des risques et ses typologies

Historiquement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques,

cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large évoquant une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas.

C'est aussi un instrument de gestion des risques introduit récemment dans la panoplie du risk Manager. Son développement a été une conséquence directe de l'approche globale ou holistique sous l'acronyme ERM (entreprise risk management) ou le management des risques d'entreprise.

Elle est souvent définie comme un outil de pilotage et d'aide à la décision au service des dirigeants des entreprises.

### 1.1. Définitions

Plusieurs définitions peuvent être citées, telle que:

« *La cartographie des risques est la représentation structurée d'un ensemble de risques identifiés et quantifiés dans un périmètre donné. C'est un outil visuel ayant pour objectif de donner au lecteur de la cartographie une image immédiate de la situation.* »<sup>viii</sup>

« *Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact) les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faibles) »<sup>ix</sup>*

C'est une représentation des différents risques auxquels une organisation est exposée. Elle constitue un outil élémentaire pour le pilotage et la gestion des risques au sein des organisations et permet de recenser, hiérarchiser et évaluer les risques identifiés en fonction de deux critères, à savoir, la probabilité de matérialisation et le dommage causé suite à son avènement.

### 1.2. Typologie de cartographie des risques

Le choix du type de cartographie dépend bien évidemment de la taille de l'organisation, de son portefeuille d'activité, ainsi que du type de risque étudié. Toutefois, il existe deux grandes études qui peuvent se présenter:

- L'étude de l'ensemble des risques qui peuvent mettre en péril l'organisation concernée, donc il s'agit de réaliser une cartographie globale ;
- L'étude de risques spécifiques, liés à un domaine particulier, donc il s'agit de réaliser une cartographie thématique.

## 2. Objectifs de la cartographie des risques

Jacques Renard dans son ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne », a repris les trois objectifs suivants :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risque manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :

- aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
- aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.<sup>x</sup>

En parallèle à ces objectifs, la cartographie est aussi importante dans plusieurs cas de figure, à l'instar de son implication dans les domaines suivant:

- **La cartographie des risques, un outil pour le plan d'audit interne ;**
- **La cartographie des risques, élément moteur du management des risques ;**
- **La cartographie des risques permet une adaptation des contrôles.**

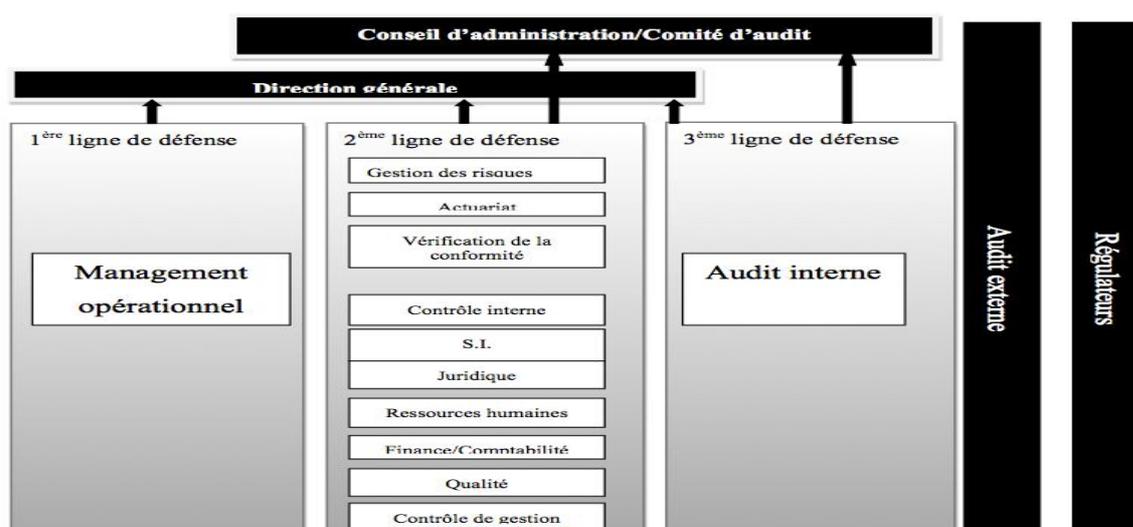
Il y a une synergie entre cartographie des risques et les contrôles : il y a une logique de convergence en ce sens où la démarche se fait de façon réciproque.

Les risques évoluent, et la cartographie doit évoluer en même temps que les risques qu'elle illustre, donc il est nécessaire pour les entreprises de réviser et d'adapter leurs dispositifs de contrôle afin d'être en phase avec ces risques.

### 3. Les acteurs clés de la cartographie des risques

Selon solvabilité II, le rôle des acteurs concernés par la conduite de la cartographie des risques en partant de modèle de pilotage des dispositifs de gestion des risques en s'appuyant sur trois lignes de défense, représentées dans le système suivant:<sup>xi</sup>

**Figure 02 :** Les acteurs clés de la cartographie des risques selon le modèle des trois lignes de défense.



Sourc  
e:  
« Cart  
ograp  
hie  
des

risques », IFACI, Op.cit., p20.

### 3.1. Les fonctions opérationnelles

La première ligne regroupe les opérationnels (par exemple, les directions métiers chargées de la gestion des contrats d'assurance, des sinistres, des cotisations, etc.). Leur connaissance des métiers les place dans un rôle incontournable dans l'identification des risques inhérents à leur activité, la maintenance de cette cartographie des risques, sa primo-évaluation et le déploiement des contrôles-clés destinés à maîtriser les risques identifiés.

### 3.2. Les fonctions support de maîtrise des risques

Elles ont pour rôle de renforcer les activités de la première ligne de défense, dans laquelle se retrouvent les fonctions clés de la gestion des risques, actuarielle et de vérification de la conformité.

#### a. La fonction gestion des risques (Risk management)

Celle-ci veille à ce que le niveau de risque pris par l'organisme d'assurance, soit cohérent avec les orientations (La stratégie, la politique des risques en particulier le niveau d'appétit pour les risques et les seuils de tolérance) et les objectifs définis par les organes d'administration, de gestion, de contrôle. Ainsi, la fonction « gestion des risques » propose aux dirigeants un profil des risques de l'organisme, à travers :

- Une vision holistique des risques de l'organisme ;
- Une perspective élargie lors de la prise de décisions stratégiques ;
- Des plans de maîtrise des risques. Elle anime l'ensemble du dispositif d'identification, de mesure, de traitement, de surveillance et de reporting des risques, notamment ceux énoncés par la directive Solvabilité II.

#### b. La fonction actuarielle

La fonction « actuarielle » contribue à l'amélioration du système de gestion des risques. Elle donne avec objectivité une opinion aux organes dirigeants et délibérants, sur la fiabilité et le caractère adéquat du calcul des provisions techniques (opinion et marge d'incertitude), sur les politiques de souscription et les dispositifs de réassurance.

#### c. La fonction de vérification de la conformité

La fonction de « vérification de la conformité » doit identifier, évaluer et contrôler l'exposition aux risques légaux, juridiques et réglementaires.

#### d. Les autres fonctions support

Outre les fonctions prévues dans la directive Solvabilité II, d'autres fonctions participent à la deuxième ligne de défense, telles que le contrôle interne, la sécurité des systèmes, elles complètent l'action des directions support plus traditionnelles (directions financières, informatiques, ressources humaines, juridique, qualité, etc.) amenées à émettre des politiques et/ou directives applicables au sein des organisations.

### 3.3. La fonction audit interne

L'exploitation des constats et des recommandations de l'audit interne permet d'enrichir la cartographie des risques et de la faire vivre.

## 4. Facteurs clés de succès et obstacles

La réussite d'une cartographie des risques réside dans son utilisation effective, dans la capacité des utilisateurs à la faire vivre dans le temps. Toutefois, elle peut se heurter à plusieurs écueils.

### 4.1. Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès pour faire de la cartographie des risques un outil au service du pilotage du dispositif de gestion des risques et un élément d'aide à la décision, sont :

- Une clarification des acteurs et de la gouvernance ;
- Un sponsoring par la direction générale et le comité de direction ;
- Une sensibilisation et la diffusion de la culture des risques à tout niveau ;
- Une documentation du fonctionnement de l'entreprise (« qui fait quoi ? », procédures, fiches de fonction, etc.) ;
- La formalisation de la stratégie de l'organisme d'assurance et d'un plan d'affaires à moyen terme ;
- Une responsabilisation des managers sur ces questions ;
- Une organisation en mode projet lors du lancement de toute démarche. <sup>xii</sup>

### 4.2. Cartographie des risques : Obstacles et difficultés

La réalisation d'une cartographie des risques et notamment celle des risques opérationnels constituent un exercice d'introspection qui contraint chaque service. Cet exercice peut se heurter à plusieurs écueils. <sup>xiii</sup>

**La première** concerne le langage commun à établir. Le risque opérationnel s'est confronté pendant de nombreuses années à l'absence de définitions unanimes et de référentiels claires. A cet égard, les normes édictées par solvabilité II, constituent dorénavant le socle commun indispensable au développement des méthodologies concepts de diverses cartographies. Malgré qu'elles n'en restent encore insuffisantes.

**Le second obstacle** est relatif à la surcharge de travail que peut constituer cet exercice de la part des opérationnels déjà fortement sollicités par leurs tâches quotidiennes.

## 5. Etapes d'élaboration de la cartographie des risques

Il faudrait toutefois savoir qu'il n'existe pas de démarche standard de l'élaboration de la cartographie des risques imposée aux organismes, chacune doit tenir compte de ses propres spécificités pour un meilleur contrôle interne.

Au terme de différentes lectures, la méthode qui semble la plus pertinente est celle représentée ci-après

### 5.1. La phase de préparation

Avant de commencer l'élaboration d'une cartographie des risques, il faut, tout d'abord,

déterminer son périmètre dans l'organisation. En effet, c'est la phase la plus importante, car elle permet de structurer et d'organiser la future cartographie. Elle doit permettre de définir avec précision :

- **Le thème étudié** : il s'agit de définir avec précision le périmètre qualitatif du risque étudié, c'est-à-dire définir, avec précision et exhaustivité, le risque en question (informatique, juridique, opérationnel...).

- **Le périmètre d'activité couvert** : s'agit-il par exemple des risques informatiques d'un service, d'une direction spécifique, ou de l'ensemble des directions, ou l'ensemble des directions d'une région bien déterminée.

- **Le niveau des réponses** : selon l'objet de la cartographie, les chefs de projet doivent préciser est-ce que l'on veut une réponse par opération, par branche d'activité, par filiale, ou bien par service au sein de chaque filiale ?

- **Le seuil d'appétence** : Pour chaque étape, le responsable devrait prendre en compte la stratégie globale de l'entreprise concernant son « appétence » au risque et devrait s'assurer du soutien de la direction et des opérationnels, dans sa démarche. Pour homogénéiser les réponses, il faut déterminer des seuils d'appétences des risques parce qu'elle encadre la prise de risques en fixant les limites des impacts qu'un organisme est prêt à accepter.

- **Approches d'identification des risques** : La méthode choisie doit être adaptée aux ressources de l'organisation et comprise par tous. Par rapport à ce dernier point, le responsable doit mettre l'accent sur la communication autour du projet et les réunions avec les différents acteurs.

Dans cette phase, il s'agit aussi de mettre en place la cartographie des processus, car afin de mener à bien la démarche de management des risques dans une organisation, il faut, d'abord, la connaître et pour cela, la disponibilité d'une cartographie des processus apparaît comme un préalable logique. En effet, la cartographie des processus est un pré requis qui sert de base à la cartographie des risques.

### 5.1.1. Définir des processus

La réalisation d'une cartographie des risques demande, en conséquence, une description suffisante des processus, qu'il s'agisse de processus métiers ou de processus support, transverses à plusieurs ou à l'ensemble des processus métiers. Néanmoins, en pratique, les établissements financiers, dans leur démarche d'identification des risques opérationnels, ont procédé à des descriptions très variables de leurs processus. Cette description est parfois très succincte, voire quasiment inexistante, ce qui ne facilite pas la mise en œuvre des actions de gestion des risques identifiées. Dans d'autres cas, ces descriptions sont très détaillées, peut-être trop par rapport à l'objectif d'identification et d'évaluation des risques opérationnels.

Dans la plupart des cas, il n'y pas eu de réflexion sur les diverses possibilités d'utilisation d'une analyse des processus. Dans le cadre d'une cartographie des risques opérationnels, il n'est pas absolument nécessaire d'analyser en détail les processus, l'objectif premier étant l'identification et l'évaluation des risques.

### a. Définition de notion processus

D'après la norme ISO 9000:2000, un processus est un « *ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ». Il est à noter que l'intérêt d'un processus est d'apporter une valeur ajoutée au produit ou service transformé.

D'une manière générale, les processus donnent une image de l'ensemble des savoir-faire de l'entreprise. Et qu'il est bon de les identifier, de les décrire, de les munir d'indicateurs, pour les améliorer sans cesse, voire d'en corriger les défauts.<sup>xiv</sup>

Il existe trois grandes familles de processus:

- **Les processus métiers (ou processus de réalisation)** : processus qui intervient dans la production quotidienne, telle que : la souscription, la production et les sinistres ...;
- **Les processus supports** : qui sont relatifs à la bonne gestion : la gestion de la ressource humaine, la finance, la comptabilité, l'informatique et la logistique ...;
- **Les processus managériaux (ou de pilotage)** : processus dont la finalité est de fournir des directives, de fixer les orientations, d'évaluer la situation et de décider des actions correctives nécessaires à partir de l'examen des différentes informations disponibles.

Pour les assurances, le cahier de la recherche cartographie des risques propose une illustration des principaux processus d'un organisme d'assurance qui sont représentés dans l'annexe.

### b. Adapter le niveau de détails des processus

« *Il s'agit de définir le niveau de granularité de description. Un détail des processus trop léger amènera à une mauvaise interprétation de la nature et du niveau de risque* »<sup>xv</sup>

Le niveau de détail de la cartographie des processus dépendra des objectifs de la cartographie des risques et de la taille de l'organisation. Ce niveau doit être suffisamment fin pour identifier de façon pertinente les risques significatifs. Néanmoins, Trop de détails dans la description conduiraient à des confusions pour définir les risques à associer. De plus, les efforts en termes de couts et de temps consacrés à cette tâche seraient alors beaucoup trop importants au regard du bénéfice qu'apporte l'exercice.

En revanche, un niveau de détail trop fin peut nuire à la lisibilité du processus et par là, conduire à une mauvaise interprétation de la nature et du niveau de risque. En outre, il rendra les mises à jours ultérieures plus difficiles.

### c. Cartographie des processus

Il est primordiale de répertorier les processus auxquels la démarche consiste à répondre aux questions suivantes : - Quoi faire ? - Par qui ?

- Pour quelle valeur ajoutée ? - A quelle échéance ?

Pour réaliser une cartographie de processus il faut :<sup>xvi</sup>

- Une revue de la documentation interne éventuellement déjà existante (organigrammes, descriptions de processus, des rapports d'inscription...);
- Entretiens avec les responsables de services opérationnels et avec les collaborateurs concernés ;
- Ateliers de travail.

### 5.1.2. Les approches d'élaboration de la cartographie

Elles sont diverses et varient en fonction de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation, à la cartographie.

D'un point de vue méthodologique, l'identification des risques opérationnels est possible par deux grandes approches qui peuvent se compléter.

#### a. L'approche top down « descendante »

L'identification des risques dans cette approche se fait du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'au sein de l'organisation, le Risque Manager ou l'audit recense les risques majeurs, procède au rattachement de ces risques avec les processus clés et établit la cartographie à l'aide de questionnaires. Les auditeurs ou les managers vont donc, descendre chercher l'information, à la source.

Elle se déroule selon les étapes suivantes :

- L'identification des risques et leur évaluation ;
- Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation ;
- Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation.<sup>xvii</sup>

#### b. L'approche Bottom-up « ascendante »

Cette approche est la plus utilisée pour la mise en œuvre d'une cartographie. La méthodologie consiste en un recensement des risques qui sont inhérents au fonctionnement de l'organisation. Pour cela, l'utilisation d'interviews est préconisée. Son appellation « bottom-up » revient au fait que la démarche d'identification des risques est effectuée par les opérationnels proches de l'activité et remonte vers les responsables du management des risques.

Cette approche repose sur les étapes suivantes :

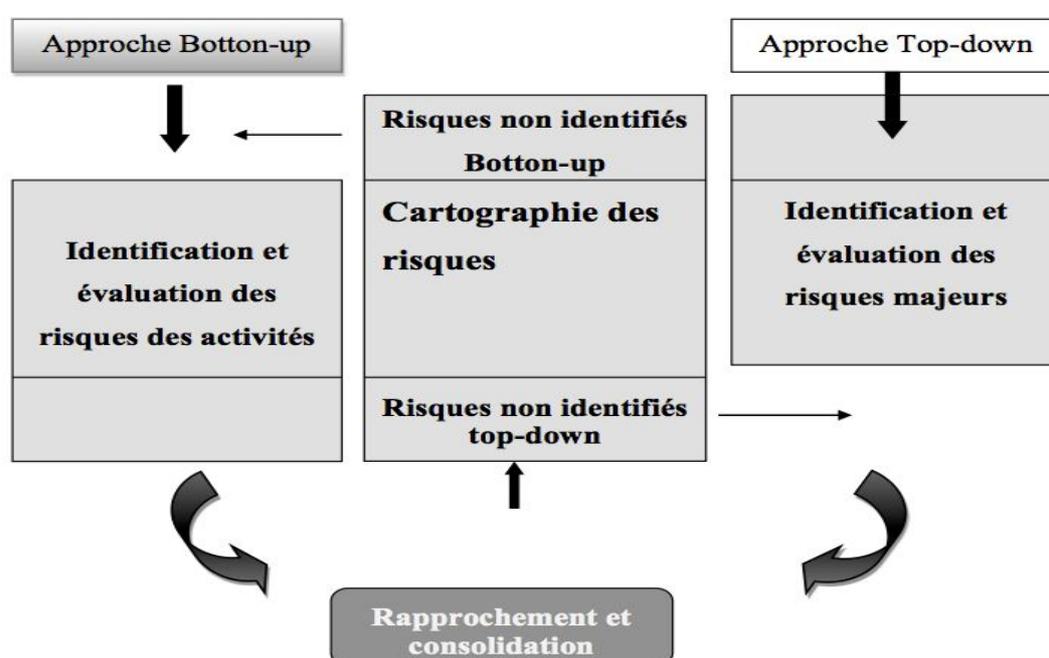
- Identification des processus ;
- Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus ;
- Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants ;
- Cotation du risque résiduel.<sup>xviii</sup>

#### c. La complémentarité des deux approches

Les deux approches peuvent être combinées afin de traiter les risques d'une manière exhaustive vu qu'elles, non seulement, ne s'opposent pas, mais sont complémentaires. Elles

peuvent être conduites soit de façon successive, soit de façon simultanée, En effet, certains risques sont repérés plus facilement avec une vision globale de l'entité et d'autres exigent des informations plus approfondies.

Figure 03 : Schéma illustrant la complémentarité des deux approches.



Source : « *Cartographie des risques* », Ifaci, Op.cit. p.48.

## 5.2. Le recensement des risques et des contrôles

L'identification des risques est une opération difficile et décisive dont il faut admettre, à priori et sans frustration, quelle que soient les méthodes utilisées, il est jamais certains de couvrir l'exhaustivité des risques.

L'identification des risques aussi passe par trois étapes :

- Le recensement des risques brut ;
- Le recensement des dispositifs de maîtrise;
- Détermination des risques résiduels.

### a. Le recensement des risques brut est la première étape.

Il s'agit, en s'appuyant sur les entretiens réalisés avec les gens en relation avec le risque, d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini. Les risques élémentaires sont identifiés pour chacun des processus de l'entité. Une nomenclature des risques ou BRM (Business Risk Model), est proposée comme support à cette identification.

Chaque risque est décrit précisément selon : sa classe, son origine, conséquences induites, ressources affectées.

Il existe plusieurs instruments de collecte d'information. Les plus utilisés sont :

- **Visites et observatoire** : l'individu est en mesure de détecter les anomalies grâce à de nouveaux logiciels qui jouent le rôle d'observatoires ou de tableaux de bord.
- **Les entretiens, sondages, enquêtes (questionnaires)** : Groupes de paroles, sondages, enquêtes individuelles auprès du personnel (opérationnel) ; qui permettent d'évaluer les risques. Personne n'apprécie mieux les risques que ceux qui y sont exposés quotidiennement.
- **L'analyse historique (base incident)** : Cet outil suppose l'enregistrement systématique des incidents et permet de garder la traçabilité ce qui donne une base historique riche d'enseignements. L'existence de sinistres passés permet de mieux prévenir les risques et permet une meilleure estimation de la probabilité d'occurrence et de la gravité.
- **L'audit et expertise** : il n'est pas possible de prétendre gérer correctement les risques sans mettre en œuvre des démarches d'expertise et d'évaluation. Les missions d'audits opérationnels permettent d'évaluer le processus de contrôle interne mis en place et d'en détecter les risques et leurs notations.

### b. Le recensement des dispositifs de maîtrise

C'est la seconde étape du processus d'identification des risques. Elle doit être réalisée de manière itérative avec l'étape précédente.

L'élément de maîtrise se définit comme « le moyen existant ou à mettre en place pour permettre de réduire ou d'éliminer le risque. Il peut porter aussi bien sur la fréquence que sur l'impact du risque à titre préventif ou correctif. Ainsi, à chaque risque est associé un ou plusieurs éléments de maîtrise. Il est entendu qu'un même élément de maîtrise peut venir agir sur plusieurs risques ».

Ces éléments de maîtrise sont constitués généralement de :

- Missions et tâches données aux collaborateurs ;
- Manuels de procédures, modes opératoires ;
- Niveaux de savoir-faire des collaborateurs ;
- Tableaux de bord ;
- Systèmes informatiques ;

- Organigrammes ou structures clairement définis et formalisés ;
- Directives, consignes, règles claires et écrites ;
- Actions de vérifications : autocontrôle, contrôle humain, contrôle automatique ;
- Séparation des tâches ;
- Délégations de pouvoirs formalisées.<sup>xix</sup>

### c. Le risque résiduel

Le risque résiduel est la criticité que présente le risque après prise en compte de l'effet protecteur des éléments de maîtrise en place.

Il est à noter que, cette étape est considérée comme une étape intermédiaire. Certains préfèrent directement raisonner sur le risque résiduel, en intégrant les éléments de maîtrise dès les premiers travaux d'évaluation des risques.

## 5.3.L'évaluation des risques

La méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation repose sur un ensemble de techniques qualitatives et quantitatives, Cette dernière est utilisée lorsqu'il existe suffisamment d'informations (historique des incidents) permettant d'estimer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque sur la base d'évaluation par intervalle ou ratio.

Le risque est défini par deux éléments : l'impact et la probabilité d'occurrence. Ainsi, la cartographie des risques contient deux axes, celui représentant le niveau de l'impact (ou de la gravité) et celui de la probabilité. En multipliant le niveau de gravité par la probabilité on obtient le niveau de criticité d'un risque.

Ces notions sont chacune évaluée selon une échelle qui leur est propre. Pour chaque échelle, il est préférable de choisir un nombre d'intervalles compris entre trois et cinq. Même si, il est recommandé d'utiliser une échelle à quatre intervalles puisque, inconsciemment, la plupart des acteurs tendent à évaluer les risques dans leur valeur moyenne. Choisir une échelle à chiffre pair permet d'éviter cet écueil.

**a. La fréquence** : elle mesure la probabilité de réalisation de l'évènement de risque. Elle peut être mesurée grâce à :

- Des critères qualitatifs : une fréquence forte, moyenne ou faible ou sur une échelle □ de 1 à 3 par exemple.
- Des critères quantitatifs : une probabilité effective pour une période donnée (et □ comprise entre 0 et 1) ou la fréquence (une fois par jour, par mois, par an ...etc.).

**b. L'impact** : c'est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque, cette perte peut s'exprimer :

- De manière qualitative : impact fort, moyen ou faible ou sur une échelle de 1 à 3 □ par exemple.
- De manière quantitative : par des données de pertes financières ou d'exploitation.

## 5.4. Hiérarchisation des risques et représentation graphique

Après avoir identifié et évaluer les risques, l'étape qui suit c'est l'hiérarchisation de ces risques

### 5.4.1. La hiérarchisation

Toute la difficulté de la cartographie des risques réside dans l'hiérarchisation de la gravité des risques à échelles différentes : comment donner une échelle de gravité commune au risque lié à la perte d'un collaborateur clé (qualitatif) et au risque d'incendie des locaux (quantitatif) ? il convient donc d'établir une correspondance d'échelles de gravité pour pouvoir hiérarchiser des risques à impacts différents.

**Tableau 01:** Standardisation des échelles de cotation des différents risques

gravité	Risque dommage bâtiments	Risque concurrence	Risque informatique
1	Sinistre maximum possible < 100k€	Pas de nouveau concurrent dans l'année	Perte de chiffre d'affaire quotidien < 10%
2	100k€ < SMP < 500K€	Un nouveau concurrent sur une partie de l'activité	10% perte de CA quotidien < 25%
3	500k€ < SMP < 1M€	Un nouveau concurrent sur toute l'activité mais sur un seul pays	25% < perte de CA quotidien < 50%
4	SMP > 1M€	Un nouveau concurrent sur toute l'activité au niveau mondial	Perte de CA quotidien > 50%

**Source :** Gilbert de Mareschal, « *La cartographie des risques* », édition Afnor, Paris, 2003, p.39.

### 5.4.2. Représentation graphique des risques

Il existe une multitude de risques au sein de l'organisation et il n'est pas possible de tous les contrôler, c'est pourquoi il est important d'hiérarchiser les risques pour se concentrer sur les risques prépondérants afin d'améliorer le dispositif de leur gestion et préparer des plans efficaces pour définir les actions à mener en priorité pour maîtriser les risques et les ramener à un niveau acceptable.

Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie notamment :

#### a. Le diagramme à deux axes

Le diagramme à deux axes est une représentation graphique de la fréquence et de l'impact d'un ou plusieurs risques, ces derniers étant représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs et les moins significatifs.

#### **b. La représentation en mode radar ou toile d'araignée**

Le principe de ce graphique est d'avoir une vue d'ensemble de l'exposition de l'organisation aux risques, en fonction de son appétence.

### **6. Communication et suivi des risques**

Avoir finaliser la cartographie des risques représente une étape essentielle dans la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne. Encore faut-il, ensuite la communiquer, une cartographie des risques n'aurait aucune raison d'être si son contenu ne servait pas à fournir des informations appropriées à un certain nombre de destinataires.

Une fois communiquée, il faut garder à l'esprit que la cartographie est une photographie des risques à un instant donné, un outil statique. A défaut, et compte tenu de la rapidité de l'évolution de la vie de l'entreprise, Il convient donc de rendre cet outil vivant, en lui donnant une utilité concrète dans l'entreprise et en le réactualisant régulièrement, chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer.

### **Conclusion Générale**

L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur le risque opérationnel spécifique aux processus métiers des compagnies d'assurances. La maîtrise et le suivi de ces risques passent inévitablement par l'étape de la mise en place d'une cartographie des risques, qui devient un outil fondamental et incontournable de cette démarche.

L'étude a permis de répondre à la problématique posée en confirmant que **l'implantation d'une cartographie des risques opérationnels pour les compagnies d'Assurance et par sa présence, atteste du sérieux et de la maturité de la gestion des risques de cette dernière, qui s'emploie à maîtriser ses risques et à les anticiper au mieux, afin de maximiser sa rentabilité.**

Aussi, Il faut insister sur le fait que le risque opérationnel ne doit plus jamais être perçu comme un risque marginal aux autres catégories de risques. Cette vision réductrice doit être corrigée car une gestion efficace du risque opérationnel impliquera une meilleure gestion des autres risques (souscription, marché, crédit...).

<sup>i</sup> Karel VAN HULLE, « *Solvabilité II : une approche « risques » ?* », Revue d'économie financière, No. 80, L'INDUSTRIE MONDIALE DE L'ASSURANCE, 2005, p.246.

- <sup>ii</sup> MCR est le capital minimum requis et le SCR est le capital de solvabilité requis.
- <sup>iii</sup> Le COSO 2013 est une mise à jour du référentiel de 1992 portant sur le contrôle interne. Il n'élargit donc pas le périmètre du contrôle en particulier la définition, les cinq composantes, et les critères d'évaluation. Cependant on constate qu'il en intègre certains éléments : il apporte un éclairage utile sur des sujets éminemment pertinents pour l'ERM et intègre des éléments du référentiel ERM de 2004 sur les sujets pertinents pour le contrôle interne, tels que les facteurs d'évaluation des risques, l'impact du changement de l'environnement, etc..
- <sup>iv</sup> « *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles d'audit interne* », édition 2009, p.26.
- <sup>v</sup> Pascal KEREBEL, « *Management des risques, édition d'Organisation* », Paris, 2009, p.122.
- <sup>vi</sup> Jaques RENARD, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition □ d'Organisation, 7eme édition, Paris, 2010, p.150.
- <sup>vii</sup> « *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence et technique d'application* », Op.cit., p.84.
- <sup>viii</sup> Jean Le Ray, « *Organiser une démarche de cartographie des risques* », Edition Afnor, 2008, p.44.
- <sup>ix</sup> « *Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et □ techniques d'application* », Op.cit.p.221.□
- <sup>x</sup> RENARD J « *Théorie et pratique de l'audit interne* », Edition d'Organisation, 7eme édition, Paris, 2010, p.157.
- <sup>xi</sup> « *Cartographie des risque* », IFACI, p.P.20-24
- <sup>xii</sup> « *Cartographie des risques* », Op.cit. p.62.
- <sup>xiii</sup> Philippe DENIAU and Étienne RENOUX, « *La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ?* », Revue d'économie financière, No. 84, LE RISQUE OPÉRATIONNEL, JUIN 2006, p.164.
- <sup>xiv</sup> Y. Métayer, L. Hirsch, « *Premiers pas dans le management des risques* » Edition Afnor, Paris, 2007, p.62.
- <sup>xv</sup> « *La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ?* », Op.cit., p.167.
- <sup>xvi</sup> Idem, p.168.
- <sup>xvii</sup> « *Cartographie des risques* », Op.cit., p.46.
- <sup>xviii</sup> Idem, p.41.